

**НАЦІОНАЛЬНИЙ ТЕХНІЧНИЙ УНІВЕРСИТЕТ УКРАЇНИ
«КИЇВСЬКИЙ ПОЛІТЕХНІЧНИЙ ІНСТИТУТ
ІМЕНІ ІГОРЯ СІКОРСЬКОГО»**

Факультет менеджменту та маркетингу

Кафедра менеджменту

«До захисту допущено»

Завідувачка кафедри

д.е.н., проф. Вікторія ДЕРГАЧОВА

«08» червня 2021 р.

ДИПЛОМНА РОБОТА

на здобуття ступеня бакалавра

**за освітньо-професійною програмою
«Менеджмент і бізнес-адміністрування»
спеціальності 073 «Менеджмент»**

**на тему «Забезпечення економічної стійкості підприємства в умовах
ресурсних обмежень»**

Виконала студентка 4 курсу, групи УВ-71

Анастасія ГАЛУЗІНСЬКА

_____ (підпис)

Керівник доцент кафедри менеджменту:

к.е.н., доц. Тарас КОЦКО

_____ (підпис)

Рецензент доцентка кафедри економіки і підприємництва:

к.е.н., доц. Оксана КАВТИШ

_____ (підпис)

Засвідчую, що у цій дипломній роботі
немає цитат та вилучень з праць інших
авторів без відповідних посилань
Студентка _____

(підпис)

Київ – 2021 року

Національний технічний університет України
«Київський політехнічний інститут імені Ігоря Сікорського»

Факультет менеджменту та маркетингу

Кафедра менеджменту

Рівень вищої освіти – перший (бакалаврський)

Спеціальність **073 «Менеджмент»**

Освітньо-професійна програма **«Менеджмент і бізнес-адміністрування»**

Сертифікатна програма **«Менеджмент підприємств»**

ЗАТВЕРДЖУЮ

Завідувачка кафедри

д.е.н., проф. Вікторія ДЕРГАЧОВА

«08» жовтня 2020 р.

ЗАВДАННЯ
НА ДИПЛОМНУ РОБОТУ СТУДЕНТУ
Анастасії Галузінській

1. Тема роботи: «Забезпечення економічної стійкості підприємства в умовах ресурсних обмежень»

керівник роботи к.е.н., доц. Тарас Аркадійович Коцко

затверджені наказом по університету від 21.05.2021р. № 1248-с

2. Термін подання студентом роботи: 07.06.2021 р.

3. Вихідні дані до роботи: наукова та навчально-методична література, законодавчі й нормативні акти України, які регламентують особливості діяльності підприємства у тій чи іншій сфері, інформація про історію створення та розвиток підприємства ПрАТ «Оболонь», фінансова звітність (форма № 1 «Баланс», форма № 2 «Звіт про фінансові результати» за 2016-2019рр.; форма № 5 «Примітки до річної фінансової звітності»); звіти про виробництво продукції за 2016-2019 рр.; статут.

4. Зміст пояснювальної записки

а) теоретична частина:

- розглянути сутність та особливості економічної стійкості підприємства та її складових;
- виявити основні фактори впливу на стан економічної стійкості підприємства;
- визначити основні методологічні підходи до оцінки стану економічної стійкості промислового підприємства;

б) аналітична частина:

- охарактеризувати передумови забезпечення економічної стійкості ПрАТ «Оболонь», в умовах турбулентності навколишнього середовища та обмеженості ресурсів;
- дослідити систему управління економічною стійкістю ПрАТ «Оболонь» та визначити її слабкі сторони;
- оцінити стан економічної стійкості підприємства ПрАТ «Оболонь» та виявити основні проблемні аспекти;

в) рекомендаційна частина:

- запропонувати стратегічні рішення спрямовані на забезпечення економічної стійкості ПрАТ «Оболонь»;
- розробити проект з підвищення рівня економічної стійкості ПрАТ «Оболонь»;
- обґрунтувати економічну ефективність реалізації запропонованого проекту.

5. Перелік ілюстративного матеріалу

1. Аналіз організаційної структури, структури виробничих потужностей та портфелю продукції ПрАТ «Оболонь».
2. Аналіз результатів фінансово-господарської діяльності ПрАТ «Оболонь».
3. Проведений аналіз сильних та слабких сторін підприємства, його можливостей та загроз.
4. Аналіз існуючих стратегічних заходів ПрАТ «Оболонь» у напрямку забезпечення економічної стійкості.
5. Оцінка основних показників економічної стійкості ПрАТ «Оболонь»
6. Оцінка стану рівноваги складових економічної стійкості та інтегрального показника стійкості ПрАТ «Оболонь».
7. Основні проблеми економічної стійкості підприємства та шляхи їх вирішення.
8. Проект із забезпечення стійкого економічного стану та оптимізації використання ресурсів ПрАТ «Оболонь».
9. Витрати на впровадження запропонованих заходів.
10. Економічний ефект реалізації проекту.

6. Дата видачі завдання:

«08» жовтня 2020 р.

КАЛЕНДАРНИЙ ПЛАН

№ з/п	Назва етапів виконання дипломної роботи	Термін виконання етапів роботи	Позначки керівника про виконання завдань
1.	Збір необхідної інформації щодо теоретичних та практичних засад управління економічною стійкістю підприємства	08.10.2020 – 31.10.2020	
2.	Розгляд теоретичних положень та практичного досвіду управління економічною стійкістю підприємства	01.11.2020 – 30.11.2020	
3.	Вибір підприємства – бази дослідження, дослідження досвіду та ринкового середовища функціонування підприємства	01.12.2020 – 31.12.2020	
4.	Економіко-управлінський аналіз результатів господарської діяльності підприємства ПрАТ «Оболонь»	01.01.2021 – 31.01.2021	
5.	Характеристика діючої системи управління економічною стійкістю підприємства	01.02.2021 – 28.02.2021	
6.	Оцінювання стану економічної стійкості підприємства та її складових	01.03.2021 – 31.03.2021	
7.	Формування пропозицій покращення системи управління економічною стійкістю підприємства для ПрАТ «Оболонь»	01.04.2021 – 30.04.2021	
8.	Обґрунтування ефективності реалізації запропонованого проекту	01.05.2021 – 25.05.2021	
9.	Оформлення дипломної роботи першого (бакалаврського) рівня вищої освіти	26.05.2021 – 30.05.2021	

Студентка

_____ Анастасія ГАЛУЗІНСЬКА
(підпис)

Керівник дипломної роботи

_____ Тарас КОЦКО
(підпис)

РЕФЕРАТ

Дипломна робота на тему: «Забезпечення економічної стійкості підприємства в умовах ресурсних обмежень» містить 122 сторінки, 25 таблиць, 28 рисунків, 8 додатків. Перелік посилань нараховує 61 найменування.

Метою роботи розгляд теоретичних положень та розроблення практичних рекомендацій щодо покращення стану економічної стійкості ПрАТ «Оболонь» в умовах обмеженості ресурсів.

Об'єктом дослідження є процес управління економічною стійкістю ПрАТ «Оболонь».

Предметом дослідження є теоретичні та методологічні положення щодо розроблення управлінських рішень задля покращення стану економічної стійкості ПрАТ «Оболонь».

База дослідження – Приватне Акціонерне Товариство «Оболонь».

Методи дослідження. Виконання дипломної роботи першого (бакалаврського) рівня вищої здійснено на застосуванні загальних та спеціальних методів дослідження: статистичний аналіз, систематизації та узагальнення; фінансово-економічний аналіз; прогнозування, графічний.

Результати роботи. За результатами проведеного дослідження розроблено проект впровадження екологічної тари на підприємстві та проект встановлення автоматів зі збору тари. Економічний ефект від впровадження запропонованих заходів полягає в економії витрат на матеріальні ресурси підприємства, а також отримання додаткового прибутку.

Рекомендації щодо використання результатів роботи. Результати дослідження можуть бути використані вітчизняними підприємствами, зокрема ПрАТ «Оболонь», для забезпечення економічної стійкості в умовах обмеженості ресурсів.

Результати впровадження досліджень. Розроблені в дипломній роботі пропозиції були представлені на розгляд керівному складу ПрАТ «Оболонь», де було визнано можливість їх практичного застосування.

Ключові слова: економічна стійкість підприємства, розвиток підприємства, обмеженість ресурсів, зовнішнє середовище підприємства.

ABSTRACT

Thesis on the topic: "Ensuring the economic stability of the enterprise in terms of resource constraints" includes 122 pages, 25 tables, 28 drawings, 8 attachments. The bibliography list consists of 61 items.

The relevance is to consider the theoretical aspects and develop practical recommendations for improving the economic stability of the enterprise in a turbulent environment.

The object of the study is the economic sustainability management system of Obolon PrJSC.

The subject of research is the theoretical and practical aspects of improving the management system of economic stability of the enterprise.

The research base is Obolon PrJSC.

Research methods. Execution of the thesis of the first (bachelor's) higher level is carried out on the application of general and special research methods: statistical analysis, systematization and generalization; financial and economic analysis; forecasting, graphical. The company's financial statements were used to obtain analytical information.

Results of work. Based on the results of the study, a project for the introduction of ecological packaging at the enterprise and a project for the installation of packaging machines were developed. The economic effect of the implementation of the proposed measures is to save costs on material resources of the enterprise, as well as to obtain additional profits.

Recommendations for the use of work results. The results of the study can be used by domestic enterprises of the processing industry to improve the management of economic stability of the enterprise, in particular PJSC "Obolon", to develop a plan for the rational use of production and financial resources, etc.

The results of research implementation. The proposals developed in the thesis were presented to the management of PJSC "Obolon", where the possibility of their practical application was recognized.

Key words: economic stability of the enterprise, development of the enterprise, limited resources, external environment of the enterprise, factors of economic stability of the enterprise.

ЗМІСТ

ВСТУП	8
1 ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ЕКОНОМІЧНОЇ СТІЙКОСТІ ПІДПРИЄМСТВА	11
1.1 Економічна стійкість підприємства: сутність та особливості.....	11
1.2. Система факторів впливу на економічну стійкість підприємства та закономірності їх прояву	17
1.3. Методи і показники оцінки економічної стійкості підприємства.....	25
Висновки до розділу 1	32
2 ДІАГНОСТИКА ЕКОНОМІЧНОЇ СТІЙКОСТІ ПРАТ «ОБОЛОНЬ»	34
2.1. Аналіз тенденцій розвитку підприємства та його ринкового позиціонування	34
2.2. Дослідження особливостей управління економічною стійкістю підприємства.....	43
2.3. Оцінка економічної стійкості підприємства	54
Висновки до розділу 2	68
3 НАПРЯМИ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ЕКОНОМІЧНОЇ СТІЙКОСТІ ПРАТ «ОБОЛОНЬ»	70
3.1. Визначення напрямів забезпечення економічної стійкості підприємства та механізмів їх реалізації.....	70
3.2. Обґрунтування економічної доцільності реалізації запропонованих напрямів	83
Висновки до розділу 3	96
ВИСНОВКИ	98
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ	101
ДОДАТОК А	7
ДОДАТОК Б	7
ДОДАТОК В	7
ДОДАТОК Г	7
ДОДАТОК Д	7
ДОДАТОК Е	8
ДОДАТОК Ж	9
ДОДАТОК З	10

ВСТУП

Підприємства постійно стикаються із проблемою нестабільного стану зовнішнього та внутрішнього середовища. Інфляція, криза, законодавчі обмеження, обмеженість ресурсів та багато інших чинників підривають економічну стійкість підприємства. Відсутність ефективного функціонування підприємства в умовах дестабілізуючих чинників призводить не лише до таких негативних наслідків як збитковість, банкрутство, а й до негативного впливу на екологічний та економічний стан навколишнього середовища.

Актуальність забезпечення досконалої системи із забезпечення економічної стійкості підприємства обумовлена останніми подіями у політико-економічній ситуації в країні, викликаною пандемією та воєнною ситуацією на сході. Навіть при сприятливому стані зовнішнього середовища, багато підприємств стикаються із проблемами всередині виробничого процесу. Саме тому, підприємствам необхідно оцінити стан економічної стійкості підприємства та постійно аналізувати зміни зовнішнього та внутрішнього середовища. Необхідно розробка досконалої системи забезпечення економічної стійкості підприємства та її складових.

Основними проблемами, які впливають на економічну стійкість підприємства, можна віднести:

- Невизначеність підходів до трактування поняття «економічна стійкість» та умов її досягнення;
- Постійні зміни на ринку, які стосуються впливу зовнішніх факторів та підривають стійкість підприємства;
- Можливий існуючий низький рівень стійкості не лише підприємства, а й всієї галузі, тощо;
- Ризиковість змін процесів функціонування промислового підприємства.

Досить багато вітчизняних та зарубіжних авторів досліджували питання та методи оцінки економічної стійкості підприємства. Серед них: Азрилиян А. Н. [1, с.987], Ареф'єва О. В., Вініченко І. І., Іванов В. Л., Кравченко М. О., Кукоба В. П., Мохонько Г. А., Сімах Ю. А. та інші. Не зважаючи на досить велику кількість

досліджень, думки щодо трактування поняття, визначення складових економічної стійкості та оцінки стану часто розходяться.

Метою роботи є розгляд теоретичних положень та розроблення практичних рекомендацій щодо покращення стану економічної стійкості ПрАТ «Оболонь» в умовах обмеженості ресурсів.

Завдання роботи. Для того, аби досягти поставленої мети, необхідно вирішити наступні завдання:

- розглянути теоретичні засади забезпечення економічної стійкості підприємства;
- визначити основні методологічні оцінки стану економічної стійкості підприємства;
- визначити передумови забезпечення стану економічної стійкості ПрАТ «Оболонь»;
- дослідити особливості управління економічною стійкістю ПрАТ «Оболонь»;
- оцінити рівноважний стан складових економічної стійкості підприємства та значення інтегрального показника стійкості;
- запропонувати напрями забезпечення економічної стійкості ПрАТ «Оболонь» в умовах обмеженості ресурсів та механізми їх реалізації;
- обґрунтувати економічну доцільність реалізації запропонованих напрямів забезпечення економічної стійкості.

Об'єкт дослідження – процес управління економічною стійкістю ПрАТ «Оболонь».

Предмет дослідження – теоретичні та методологічні положення щодо розроблення управлінських рішень задля покращення стану економічної стійкості ПрАТ «Оболонь».

База дослідження – Приватне Акціонерне Товариство «Оболонь».

Методи дослідження. У процесі виконання дипломної роботи було застосовано сукупність загальних та специфічних наукових методів, а саме: системний підхід, синтез та аналіз, прогнозування, узагальнення та графічний метод. Було використано бухгалтерську звітність підприємства для отримання

аналітичної інформації. Основою теоретичних досліджень є роботи відомих вітчизняних та зарубіжних вчених, присвячених концепції економічної стійкості підприємства та її забезпечення.

Практична значущість для підприємства. Запропоновані та обґрунтовані шляхи покращення стану економічної стійкості можуть бути використані на практиці ПрАТ «Оболонь» та іншими промисловими підприємствами.

Публікації. Основні практичні результати дослідження доповідались на таких конференціях: II Міжнародній науково-практичній конференції «Бізнес, інновації, менеджмент: проблеми та перспективи» (м. Київ, 2021 р.), на тему «Економічна стійкість підприємства як фундаментальна передумова забезпечення його конкурентоспроможного розвитку», та на VIII Міжнародній науково-практичній конференції викладачів та студентів інституту фізики, математики, економіки та інноваційних технологій «Актуальні проблеми сучасної науки» (ДДПУ імені Івана Франка, 2021 р.), на тему «Пріоритети розвитку підприємства та формування моделі управління його економічною стійкістю».

1 ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ЕКОНОМІЧНОЇ СТІЙКОСТІ ПІДПРИЄМСТВА

1.1 Економічна стійкість підприємства: сутність та особливості

У зв'язку із постійними економічними змінами у країні, підприємства знаходяться під загрозою дестабілізації економічного стану. Зовнішні чинники значно впливають на внутрішні процеси функціонування підприємства, їх взаємодію між собою, тощо. Це свідчить про непереривну взаємодію між діяльністю підприємства та макроекономічним середовищем.

Основною із місій підприємства є досягнення рівноваги, а саме між попитом та пропозицією, витратами та прибутком, тощо. Задля задоволення основної цілі підприємства, необхідно забезпечити стійку економічну систему, тобто – досягти економічної його стійкості. Підприємствам необхідно мінімізувати негативний вплив зовнішніх та внутрішніх чинників, які підривають стабільність та ефективність функціонування усіх процесів діяльності.

Перша згадка такого терміну, як економічна стійкість, датується 1973 роком. Саме у 1973 та 1979 рр. відбулись глобальні кризи, які виникнули внаслідок обмеженості ресурсів. Проте, на той час, стійкість розглядалась лише на рівні країни, а уже пізніше проводилось дослідження поняття відносно окремих регіонів, галузей та підприємств [1].

На сьогоднішній день існує досить багато підходів до визначення економічної стійкості підприємства. Серед вчених, які досліджували питання стійкості були не лише вітчизняні науковці, а й іноземні. Для більш чіткого розуміння даного поняття, необхідно розглянути окремі підходи до трактування.

Так, серед вітчизняних вчених-економістів, питання економічної стійкості досліджували Азриліян А. Ф., Ареф'єва О. В., Вініченко І. І., Іванов В. Л., Кравченко М. О., Кроленко М. С., Кукоба В. П., Мохонько Г. А., Сімах Ю. А., Сумін В. А. та інші.

Серед зарубіжних вчених слід виділити Д. Бесанта, М. Бланка, М. Блоуфілда, М. Вагнера, Д. Деніера, С. Дженріно, Д. Діопа, Д. Карпентера, П. Кенена, Д. Клевиця, Ф. Лівсея, Д. Сібоді, П. Самуельсона, Д. Шпангенберга, Й. Шумпетера.

Отже, для більш детального розуміння поняття, необхідно розглянути різноманітні підходи до визначення економічної стійкості, наведені у таблиці нижче:

Таблиця 1.1 - Підходи авторів щодо визначення поняття «економічна стійкість»

Джерело	Трактування поняття вченим
Азрилиян А. Н. [2, с.987]	Комплексне поняття, яке володіє зовнішніми формами прояву, формується в процесі господарської діяльності і знаходиться під впливом різних факторів.
Ареф'єва О. В. [3]	Рівноважний збалансований стан економічних ресурсів, що забезпечує стабільну прибутковість і нормальні умови для розширеного відтворення стійкого економічного росту в тривалій перспективі з обліком найважливіших зовнішніх і внутрішніх факторів.
Вініченко І. І. [4]	Сукупність взаємообумовлених та взаємопов'язаних складових елементів підприємства як соціально-економічної системи, які під впливом внутрішніх і зовнішніх факторів забезпечують раціональну структуру виробництва, реалізацію конкурентних переваг, збалансований процес його функціонування та розширене відтворення.
Іванов В. Л. [5]	Здатність економічної системи не відхилятися від свого стану (статистичного або динамічного) при різних внутрішніх і зовнішніх дестабілізуючих впливах за рахунок ефективного формування і використання фінансових, виробничих і організаційних механізмів.
Кравченко М. О. [6]	Атрибутивний концепт будь-якої економічної системи, що визначається через відповідність її просторово-часових параметрів параметрам економічного середовища та забезпечується збалансованістю структури системи.
Кукоба В. П. [7]	Здатність підприємства забезпечувати стан рівноваги параметрів функціонування у всіх його складових і напрямках діяльності незалежно від сили і напрямів негативного впливу внутрішніх та зовнішніх чинників.
Мохонько Г. А. [8]	Стійкий стан фінансової, кадрової, техніко-технологічної виробничої та інформаційної складової.
Сімех Ю. А. [9]	Потенційні можливості підприємства повернутися у стан рівноваги, в якому підприємство має позитивну динаміку функціонування, або не виходить за межі встановлених границь.

Джерело: [2], [3], [4], [5], [6], [7], [8], [9]

Вітчизняні автори трактують поняття із різних точок зору, включаючи складові та зміст категорії. Проте, можна знайти спільне серед думок, а саме: наявність рівноваги при забезпеченні економічної стійкості, яка дозволяє підприємству ефективно функціонувати та захищати від негативних чинників зовнішнього та внутрішнього середовища. Проаналізувавши різні підходи до визначення поняття економічної стійкості, та узагальнивши знання вчених можемо сформулювати власне визначення.

Отже, економічна стійкість підприємства - так званий баланс сукупності заходів та принципів управління підприємством, який сприяє раціональному функціонуванню підприємству, та забезпечує його захист від несприятливого впливу внутрішніх та зовнішніх факторів[10].

Варто зазначити, що економічна стійкість поділяється на динамічну та статичну в залежності від розвитку. Якщо статична стійкість виражається у стабільному спокійному стані підприємства, то динамічна – у його постійному розвитку.

Проте, не зважаючи на загальноприйняте розмежування економічної стійкості, загальноприйняте поняття включає у себе такий стан підприємства, який зберігається навіть при дії нестабільності внутрішнього та зовнішнього середовища.

Окрім поділу стійкості підприємства на динамічну та статичну, існує також її поділ на внутрішню, зовнішню та «успадковану» [11, с.12].

Під внутрішньою стійкістю розуміють такий фінансовий стан, при якому підприємство може стабільно функціонувати із постійним потенціалом зростання. Тобто, таке забезпечення підприємства матеріальними виробничими та фінансовими ресурсами, яке дозволяє підприємству досягти максимальної ефективності за рахунок самофінансування. Проте, така стабільність забезпечується не лише за умов швидкої адаптації до змін всередині підприємства, а й до змін ззовні.

Зовнішня стійкість демонструє певну систематичність та стабільний стан середовища, у якому функціонує підприємство. Включає у себе досить багато

чинників, які контролюються економічною системою управління в цілому, а саме у країні.

Успадкована стійкість включає у себе певний набір запасу міцності, що дозволяє підприємству функціонувати не зважаючи на негативний вплив різких змін виробничого характеру та змін у зовнішньому середовищі. [11, с.12]

Загальні стійкість включає у себе усю здатність підприємства пристосовуватись до дестабілізуючих чинників, що допомагає йому ефективно функціонувати у ринковому середовищі.

Проте, для повноцінного розуміння економічної стійкості підприємства, необхідно розуміти сутність її складових.

У випадку, коли підприємець спрямовує усі сили на досягнення розвитку економічної стійкості, він звертає увагу на всі елементи. Складові впливають на організаційну діяльність підприємства, ресурсообіг та процес функціонування підприємства в цілому. У табл. 1 наведено основні складові економічної стійкості, які у сукупності, при позитивних значеннях, відтворюють ідеальне становище для компанії [10].

Таблиця 1.2 - Складові економічної стійкості підприємства

Внутрішня	Фінансова стійкість	Стабільний фінансовий стан, який досягається наявністю високої частки власного капіталу в загальній сумі використовуваних фінансових засобів. [12]
	Виробнича складова	Технічне та технологічне забезпечення, організація виробництва. Дозволяє своєчасно здійснювати модернізацію основних фондів відповідно вимогам сучасної конкурентоспроможної якості продукції. [13]
	Кадрова складова	Сучасні технології управління проектом та персоналом. [14]
	Інформаційна складова	Складова, що поєднує людей, обладнання і методи збору, аналізу, оцінки та розподілу інформації задля ефективного планування, впровадження і контролю заходів для забезпечення економічної стійкості.
	Складова організаційної структури управління	Дає змогу організації найкращим способом взаємодіяти із зовнішнім середовищем, продуктивно й доцільно розподіляти та спрямовувати зусилля своїх працівників. [15]
	Управлінська складова	Демонструє можливість управлінської системи адекватно реагувати на негативні чинники, швидко приймати вірні рішення та організовувати їх виконання з метою підвищення економічної стійкості підприємства[16]

Продовження таблиці 1.2

	Маркетингова складова	Використання комплексу маркетингових дій, який допоможе підприємству досягти стійкості у відношенні до зовнішніх та внутрішніх факторів. [17]
Зовнішня	Інвестиційна складова	Це існуючі передумови, які допомагають підприємству отримати фінансову допомогу для забезпечення свого функціонування. н
	Соціально-психологічна складова	Людський чинник та прийняті працівниками рішення.
	Комунікаційна складова	Можливість підприємства створювати сприятливі зв'язки із зовнішнім середовищем. Тобто, зв'язків з постачальниками, органами управління, клієнтами.
	Технічна і технологічна складова	Відповідність технологій підприємства світовим аналогам за оптимізації витрат ресурсів. [18]

Джерело: [12], [13], [14], [15], [16], [17], [18].

Слід зазначити, що складові, в свою чергу, включають у себе велику кількість показників, а стійкість кожної із складових забезпечується індивідуально [10].

Не зважаючи на те, що економічна стійкість включає в себе велику кількість складових, слід зазначити, що багато вчених ототожнюють поняття економічної та фінансової стійкості. Це обумовлено тим, що фінансова стійкість – основа економічної стабільності підприємства в цілому. Адже його ефективне функціонування неможливе без наявності та раціонального використання фінансових ресурсів.

Отже, оскільки фінансова та економічна стабільність є невід'ємними явищами, слід більш детально розглянути поняття фінансової стійкості підприємства. Розглянемо трактування вітчизняних вчених.

На приклад, Кривицька О.Р. під фінансовою стійкістю підприємства вбачає результат формування достатнього рівня прибутку підприємства, яке в подальшому гарантує його економічну незалежність [19, с. 138].

Грабовецький Б.Є. стверджує, що фінансова стійкість – платоспроможність підприємства та рівновага між його власними та залученими засобами, що гарантує незалежність підприємства від партнерів та ринкової кон'юнктури, та, найголовніше – здатність підприємства до самофінансування [20].

Савицька Г.В. вважає, що фінансова стійкість являє собою можливість підприємства не лише функціонувати, а й розвиватись, а також забезпечувати рівновагу своїх активів і пасивів при наявності нестабільного внутрішнього та зовнішнього середовища, що, в свою чергу, забезпечує його платоспроможність та інвестиційну привабливість в рамках допустимого рівня ризику [21].

Отже, проаналізувавши підходи різних вчених, можемо зробити висновок, що фінансова стійкість передбачає безперервне функціонування підприємства, захищаючи його від негативних ризиків та змін. Тобто, фінансова стійкість прямою мірою сприяє забезпеченню економічної стійкості, та є основним важелем.

Виявивши сутність економічної стійкості підприємства та складових, доцільно розглянути основні завдання її забезпечення.

Перш за все, це дослідження та виявлення усіх ризиків та труднощів, які часто зустрічаються при процесі управління підприємством. Адже із кожним роком, конкуренція на ринку та кількість загроз зростають, а велика кількість підприємств не лише стикаються із проблемою дестабілізації економічної ситуації, а й зазнають банкрутства, або ж більше – припиняють свою діяльність в цілому.

Ефективний процес управління процесами на підприємстві дає змогу ідентифікувати та знешкоджувати помилки, протистояти негативному впливу чинників зовнішнього та внутрішнього середовища. Серед основних помилок у системі процесного управління зустрічаються: недосвідченість керівництва та відсутність належного контролю за усіма видами операційної діяльності, невірно маркетингова тактика, помилки у плануванні та прогнозуванні окремих явищ та процесів, неготовність підприємства до конкуренції, відсутність належної корпоративної етики та культури, неякісне стратегічне планування або його відсутність, некоректна постановка цілей та невірно обрані методи їх досягнення, тощо.

Для того, аби встояти на ринку та забезпечити високий рівень конкурентоспроможності, підприємство повинно мати гнучкість системи управління процесами, адже на несподівано виявлені загрози потрібно реагувати оперативно. Для того, аби забезпечити гнучкість системи, необхідно

дотримуватись певних алгоритмів та підтримки відповідних заходів. Ураховуючи можливість підприємства швидко приймати управлінські рішення, ставити перед собою чіткі завдання та активно реагувати на зміни та ефективно використовувати ресурси, можна стверджувати, що таке підприємство має високу конкурентоспроможність, а отже, усі шанси на стрімкий розвиток.

Отже, економічна стійкість підприємства включає в себе сукупність таких складових, які фінансова, виробнича, кадрова, інформаційна, складова організаційної структури управління, управлінська, маркетингова, інвестиційна, соціально-психологічна, комунікаційна, технічна та технологічна. Усі складові формують єдину систему, яка забезпечує гармонійний розвиток підприємства.

Це означає, що досягнення економічної стійкості неможливе без досягнення стійкості усіх складових діяльності підприємства.

Управління економічною стійкістю підприємства включає в себе такий процес, як поєднання методів, засобів та принципів, які у сукупності створюють сприятливе середовище для розвитку підприємства, підвищення розміру його прибутку та капіталу, а також підвищення його конкурентоспроможності.

У результаті сприятливого стану економічної стійкості, підприємство здобуває самостійність у плані фінансування, ефективного та раціонального використання ресурсів, тощо.

1.2. Система факторів впливу на економічну стійкість підприємства та закономірності їх прояву

Визначивши саме поняття та складові економічної стійкості, можемо запропонувати наступні заходи, які допомогли б захистити підприємство від впливу негативних чинників:

- Управлінці повинні уміти швидко приймати ризикові та креативні рішення, брати на себе відповідальність. Обов'язково повинен бути план дій, яких потрібно дотримуватись при непередбачуваних ризикових ситуаціях, звідки брати ресурси, у разі їх нестачі, тощо.

- Для уникнення кризового стану, підприємству слід проводити постійний аналіз середовища, робити прогнози, пропонувати план дій у разі не лише негативних, а й позитивних прогнозів. Також в цілях управління повинен бути стратегічний план щодо зовнішньої захищеності підприємства.

- Повинен існувати постійний контроль протягом виконання будь-яких завдань, координація дій учасників, тощо.

Для того, аби забезпечити захист стійкості свого підприємства, слід знати, що саме наражає його на небезпеку, які чинники можуть підірвати стійкість.

Слід зазначити, що не зважаючи на те, що управлінці контролюють процеси, які знаходяться всередині підприємства, вони досить часто зіштовхуються не лише із загрозами, які надходять із зовнішнього середовища, а й із внутрішнього. Оскільки підприємство може впливати на внутрішні чинники, вони потребують найбільшої кількості уваги зі сторони управлінців. Основні із таких чинників представлені графічно, див. рис. 1.1.

Для того, аби повністю розуміти, які причини, можуть привести до дестабілізації економічної стійкості підприємства, та яких дій необхідно дотримуватись для того, аби цю стійкість забезпечити, розглянемо чинники більш детально.

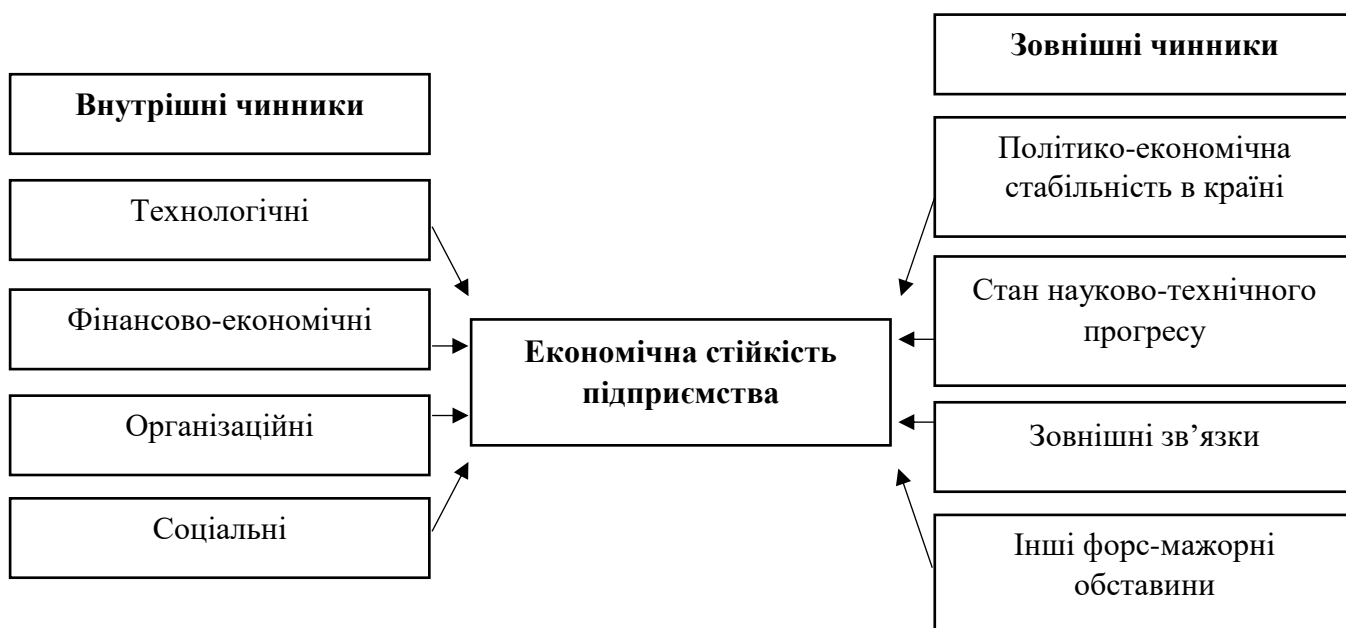


Рисунок 1.1 - Чинники, які впливають на економічну стійкість підприємства
Джерело:[10]

До внутрішніх чинників ми віднесли наступні:

- **Технологічні.** Це фактори, котрі включають у себе технологічне забезпечення виробництва. Причиною негативного впливу технологічного фактору на економічну стабільність підприємства може бути нестабільне забезпечення технологічних ланок функціонування підприємства необхідними для виробництва ресурсами. Тобто, для забезпечення стабільного функціонування підприємства, потрібно контролювати якість матеріально-технічного забезпечення підприємства у виробничих процесах, його інноваційність та надійність, тощо.

- **Організаційні.** Що стосується організаційних факторів, вони включають у себе весь спектр організаційної діяльності підприємства. Наприклад, доцільність стратегії підприємства, якість стратегії менеджменту та маркетингу, інноваційні та інвестиційні заходи, раціональне розпорядження капіталу та необхідних ресурсів, тощо. Саме такі фактори безпосередньо впливають на розвиток інвестиційної привабливості підприємства, доцільність його стратегічного плану та слідування йому, а також на систему управління підприємством в цілому.

- **Фінансово-економічні.** Фактори, що характеризують фінансову діяльність та процеси підприємства. Це можуть бути розмір витрат та прибутку, обсяг виробництва та збуту продукції, тощо. Фінансово-економічні фактори виражаються за допомогою таких показників, як кредити, податки, ціни та багато інших. Слід зазначити, що при наявності достатньої кількості фінансових резервів, низькому рівні кредитуванні та заборгованості, а також при високому рівні прибутку, підприємство набуває фінансової самостійності, що, в свою чергу, характеризує забезпечення економічної стійкості підприємством. [22] А оскільки фінансова складова є рушійною у діяльності усього підприємства, необхідно звернути увагу саме на фінансово-економічні чинники.

- **Соціальні чинники.** Впливають на рівень соціально-психологічного стану підприємства. Це умови праці, досконалість системи мотивації працівників, демографічна ситуація, рівень корпоративної культури та етики тощо.

Отже, проаналізувавши внутрішні чинники, можемо зробити висновок, що налагодженість усіх процесів всередині компанії формує стійкий економічний стан

та розвиток підприємства. Більше того, аби протистояти негативному впливу чинників зовнішнього середовища, перш за все потрібно налагодити процеси внутрішнього середовища, за допомогою яких підприємство матиме змогу реагувати на такі зміни.

Слід зазначити, що сьогодні українські підприємства зазнають значних коливань у показниках діяльності через досить нестабільний стан зовнішнього середовища. Часто, малий та середній бізнес страждає від відсутності достатнього досвіду, який допоміг би їм встояти проти руйнівних факторів зовнішнього середовища. Підприємство із високим рівнем економічної стійкості повинні гнучко та швидко реагувати на зміни ззовні, пристосовуватись до нових ринкових умов, тощо.

Досить часто, чинники зовнішнього середовища несуть за собою загрози для ефективного функціонування підприємства. Саме тому, підприємству необхідно застосовувати економічне прогнозування, а саме постійний аналіз мінливості зовнішнього середовища, виявляти потенційні ризики, та, за допомогою економічного планування, пропонувати дії, аби уникнути або побороти ризики [23].

Розглянемо зовнішні фактори, які часто впливають на економічну стійкість підприємства. Перш за все, необхідно розглянути політично-економічну ситуацію в країні. Щодня ми спостерігаємо зміни на рівні держави, такі зміни безпосередньо впливають на виробничо-господарську діяльність.

Вченими було поділено фактори зовнішнього середовища наступним чином:

- Фактори прямого впливу;
- Фактори непрямого впливу.

Що стосується прямого впливу, такі фактори несуть за собою причинно-наслідковий-зв'язок між тим, що впливає на діяльність підприємства, та можливими наслідками реалізації. Найчастіше, до таких факторів відносять ті, які мають прямий вплив на функціонування конкретного підприємства, а саме ринкові

відносини між підприємством та його клієнтами, конкурентами та постачальниками.

При впливу чинників непрямого впливу, причинно-наслідковий зв'язок не прослідковується так чітко. До таких факторів відносять зміни у політично-економічній ситуації країні, зміни, які стосуються природно-екологічного стану, різноманітні демографічні та соціальні зміни, науково-технічний прогрес, тощо.

Для більш детального розуміння, які саме фактори впливають на діяльність підприємства та є потенційними загрозами або можливостями для економічної стійкості, слід розглянути таблицю 1.3.

Таблиця 1.3 – Фактори впливу на діяльність підприємства

Фактори непрямої дії	Демографічні	Низька частка економічно-активних осіб, зниження рівня народжуваності та підвищення рівня смертності, зниження середньо очікуваної тривалості життя, механічний рух населення, тощо.
	Економічні	Спад економічного рівня країни, інфляція, зменшення платоспроможності населення та погіршення його рівня життя, підвищення цін на устаткування, недосконалість податкового законодавства, обмеження або заборона діяльності галузі/підприємства
	Політико-правові	Недостатнє політичне, і правове забезпечення діяльності промислового підприємства, зміни у законодавстві, підвищення податкової ставки, законодавчі обмеження, тощо.
	Науково-технічні	Використання застарілого обладнання та способів виробництва продукції, недоступність новітнього обладнання, неможливість запровадити нові методи
	Соціально-культурні	Низький рівень заробітної плати(нестабільна сплата), неякісна освітня програма, розбіжності у соціальних поглядах, відсутність мотивації людей, високий рівень безробіття
	Природно-екологічні	Різкі кліматичні зміни, природні катастрофи, забруднення навколишнього середовища, тощо.
Фактори прямої дії	Споживачі	Зниження купівельної спроможності клієнтів, необізнаність споживачів про товар, негативне відношення до продукту, тощо.
	Постачальники	Запізнення поставок, недотримання угоди, відсутність сировини, заборгованість.

Продовження таблиці 1.3

Фактори прямої дії	Конкуренти	Жорстка конкуренція, чорні методи маркетингу, монополізація виробництва, тощо.
	Посередники	Недотримання умов угоди, невиконання роботи у строк.
	Державні економічні структури	Обмеження, підвищення податків
	Контактні аудиторії	Криміналітет, рейдерство

Джерело: [10]

Проте, багаторічний досвід показав, що найвагомішими ризиками є економічний спад у країні, збільшення цін на сировину, обмеженість ресурсів, низький рівень платоспроможності населення, тощо. Особливої уваги потребують зміни у державній політиці країни. Такі зміни включають у себе багато складових. На приклад, різкі зміни у податковій, фінансовій та митній системі дестабілізують економічний стан промислового підприємства. До окремих показників, які демонструють зміни у політико-економічній ситуації слід віднести:

- Рівень безробіття;
- Рівень ВВП;
- Інвестиційна привабливість(рівень інвестицій у країну);
- Обсяги експорту та імпорту;
- Державний борг, тощо.

Саме тому, підприємству необхідно стежити за змінами у сфері державного управління [24].

Слід відмітити, що для того, аби здійснити протидію появі або дії негативних чинників, підприємство повинно бути забезпечене необхідними ресурсами. Більше ого, сама обмеженість необхідних ресурсів і є головним ризиком економічної стійкості підприємства.

Оскільки раціональне використання ресурсів є важливим чинником забезпечення рівноваги показників діяльності підприємства, нам слід розглянути поняття економічних ресурсів. Взагалі під станом стійкості економічної системи розуміється її здатність після несприятливого відхилення за межі допустимого

значення повернутися в стан рівноваги за рахунок ресурсів [25]. Економічні ресурси - всі природні, людські і вироблені людиною ресурси, що використовуються для виробництва товарів і послуг [26].

Серед основних видів ресурсів підприємства виділимо наступні:

- Фінансові ресурси;
- Трудові ресурси;
- Матеріальні ресурси(основні фонди та оборотні активи);
- Нематеріальні ресурси;
- Інформаційні ресурси.

Основною економічною проблемою всього суспільства, є той факт, що виробничі ресурси обмежені. Отже, невід'ємною частиною подолання економічної нестабільності між потребами споживачів та обмеженістю ресурсів є їх економне використання.

В залежності від того, на якому етапі розвитку знаходиться підприємства, перед компанією завжди стоятимуть основні стратегічні завдання щодо забезпечення ефективності функціонування кожної структури, вихід на нові ринки, оптимальне та ефективне управління витратами, тощо. Для того, аби реалізувати ряд поставлених перед собою задач, підприємство повинне володіти повним портфелем людських, фінансових та часових ресурсів.

Компанії, котрі не адаптуються до реалій сьогодення у сфері бізнесу, можуть зіткнутись із падінням ефективності діяльності, і, відповідно, до втрати необхідних ресурсів. Дефіцит ресурсів підприємства призводить до масштабних проблем, таких як зупинка росту компанії, обмеженість у діях, банкрутство та, навіть, вихід із ринку.

Досить часто, основною проблемою обмеженості ресурсів є відсутність джерел фінансування. Особливо гострою ця проблема є в Україні, адже на сьогодні, в порівнянні із іншими розвиненими країнами, існує досить обмежена кількість джерел фінансування, підтримки малого та середнього бізнесу.

Зробивши висновок, що проблема обмеженості ресурсів стоїть досить гостро перед сучасним підприємством, слід розглянути запропоновані шляхи вирішення даної проблеми, наведені на рис. 2.

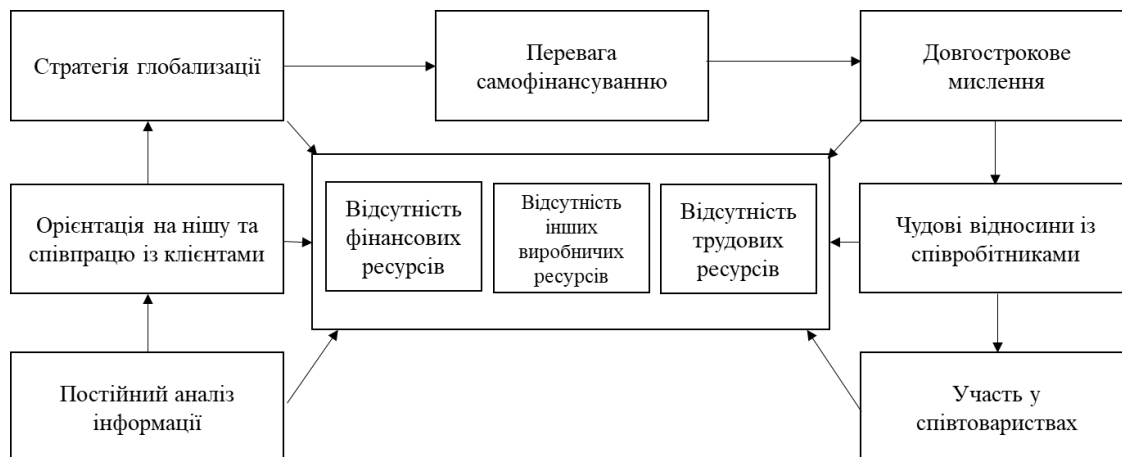


Рисунок 1. 2 - Чинники, які впливають на економічну стійкість підприємства
Джерело: [10]

Для того, аби побороти обмеженість інформаційних ресурсів, на підприємстві повинен бути створений окремий структурний підрозділ, який забезпечуватиме якісний збір, аналіз та обробку отриманої інформації.

Вузька спрямованість тягне за собою відсутність складних процесів, а також надмірних потреб у фінансуванні. Таким чином, ці організації уникають додаткових джерел фінансування, але також обходять внутрішні складності і надбудови, що призводить до їх високоефективної і дієвої організації ресурсів. Орієнтованість на нішу і відмова від диверсифікації дозволить підприємству вводити нововведення і випереджати потенційних конкурентів, незважаючи на обмеженість ресурсів.

Щодо глобалізації, це в основному шлях експансії, що допомагає підтримувати зосередження підприємства на їх продуктовому портфелі і «контрольованих» потребах в ресурсах при одночасному зниженні ринкового ризику і збільшенні доходів.

Надаючи перевагу самофінансуванню, компанії залишаються привабливими для інвесторів, утримують повний контроль над усіма ресурсами.

Довгострокове мислення досить важливий елемент економічної стійкості, адже підприємство повинне розглянути усі можливі ризики щодо браку ресурсів не лише на короткострокову перспективу, а й на довгострокову. Прописати можливі шляхи вирішення проблеми забезпеченості підприємства ресурсами, необхідними для подальшого функціонування, котрі можуть виникнути у майбутньому. Довгострокове мислення також дозволяє вибудовувати довгострокові відносини з співробітниками, які допомагають цим фірмам долати те, що в іншому випадку могло б розглядатися як обмеження ресурсів людського капіталу. А допомагає компаніям долати брак ресурсів і сприяє їх новаторському підходу.

Усі складові виробничої діяльності пов'язані між собою. Це стосується і ресурсів, проблема обмеженості однієї категорії ресурсів може бути вирішена наявністю інших.

1.3. Методи і показники оцінки економічної стійкості підприємства

Для прийняття відповідного методу забезпечення економічної стійкості та довгострокової підтримки стабільного стану підприємства, необхідно постійно аналізувати усі процеси всередині та ззовні підприємства. Для цього було виокремлено певні методи та показники оцінки економічної стійкості підприємства. Для оцінки рівня економічної стійкості можна використовувати різноманітні методи фінансового аналізу.

Фінансово-економічний аналіз можна проводити двома способами. Більш розгорнутий аналіз виконується у випадку, коли вся потрібна інформація знаходиться у повному обсязі та доступ до неї не є обмеженим. У іншому випадку слід провести експрес-аналіз із використанням таких джерел, як бухгалтерський баланс, тощо. Але навіть у такому випадку можливо отримати досить чітку уявлення про фінансово-економічний стан підприємства.

Слід зазначити, що для кожного підприємства існує своя точка рівноваги на певний проміжок часу. Основне завдання – виявивши таку точку, дотримуватись відхилень у допустимих межах.

Отже, для того, аби оцінити стан економічної стійкості підприємства, необхідно не лише сформулювати систему показників по її складовим, а й виділити окремі критерії.

Для проведення оцінки використовуватимуться наступні кроки:

- Виявлення меж рівноважного економічного стану для кожного показника у розрізі функціональних елементів, а саме складових фінансової стійкості;
- Визначення ступенів рівноваги у розрізі функціональних елементів;
- Розрахунок віддаленості від гранично допустимого рівня (нижньої межі рівноваги першого ступеня) у розрізі функціональних елементів.
- Розрахунок та порівняння сукупності відстаней по рівновагам не нижче гранично допустимого рівня над сукупністю відстаней по нерівноважним станам в розрізі функціональних елементів (зведення показників стійкості складових у інтегральний показник економічної стійкості)
- Визначення приналежності отриманого результату показника до економічної стійкості градації рівнів.

Дані етапи необхідно включити у систему оцінки економічної стійкості підприємства у цілому. На рис. 1 зображено шлях оцінки економічної стійкості підприємства, для більш детального розуміння усіх етапів процесу.

Слід зазначити, що не існує єдиної системи оцінки показника економічної стійкості підприємства, саме тому думки більшості авторів різняться. Тим не менш, є єдине розуміння основних складових елементів показника стійкості, а саме виробничу стійкість, фінансову, техніко-технологічну, ринкову та кадрову стійкість, що дозволяє враховувати усі потрібні критерії.

Отже, оцінка показників повинна відображати результати діяльності промислового підприємства, а не виступати добровільним набором показників.

Що стосується думок вітчизняних та зарубіжних авторів, Іванов В. Л. для оцінки економічної стійкості підприємства виокремлює зовнішні та внутрішні критерії оцінки стану. На думку автора, міра досягнення певних цілей підприємством оцінюється зовнішнім критерієм. Так він оцінює переваги та забезпечення інтересів замовників, кредиторів, клієнтів, акціонерів та інших груп,

які співпрацюють із підприємством ззовні. Щодо внутрішніх критеріїв, вони відображають та оцінюють економічну структуру підприємства, його стратегію, тощо.[27]

Інші ж автори, а саме Прокопчук [28] О. А. застосовує ресурсну концепцію при методичному підході до оцінки рівня економічної стійкості. Основною ідеєю такого методу є використання факторного аналізу показника ресурсного потенціалу підприємства до базового показника. Н. Б. Проценко стверджує, що для досконалого розуміння стану економічної стійкості підприємства, слід брати до уваги поточну діагностику виробництва, а саме такі показники, як: [29, с. 7]

- поріг беззбитковості;
- коефіцієнт економічної стійкості;
- рівень економічної безпеки [29, с. 7].

О. М. Тридід [30] вважає за основу фінансові показники, які характеризують фінансові потоки підприємства, що в результаті є основою інтегрального показника економічної стійкості підприємства.

Альтман Е. стверджує, що при визначенні економічної стійкості підприємства необхідно звернути увагу на прикладні можливості ключових фінансових показників підприємства. Аналізуючи такі показники, можна розрахувати схильність підприємства до банкрутства та, відповідно, до нестійкого економічного стану [31].

Думки таких вітчизняних вчених, як Тітова В. В., Маюрникової Л. А., Новоселова С. В. сходяться на тому, що показники, на які потрібно звернути особливу увагу, повинні характеризувати ріст та розвиток підприємства, тому виокреми окремі із них: зростання прибутку та рентабельності, збільшення частки підприємства на вітчизняному та світовому ринку, зростання кількості підрозділів підприємства, кількості кваліфікованого персоналу, зростання обсягу виробництва та продажу, зростання фондівіддачі, рівень використання матеріальних ресурсів, тощо [32],[33].

Шеремет А. Д. стверджує, що для оцінки економічної стійкості достатньо розрахувати «єдиний» інтегральний показник, а саме – рентабельність активів.

Проте, враховуючи, що даний показник не може характеризувати усі види стійкості, вчений розділяє оцінку на декілька підходів:

- Бухгалтерський (використовуються дані із фінансової звітності підприємства);
- Експертний (урахування даних, котрі стосуються інших сфер діяльності підприємства, можлива якісна оцінка);
- Балансовий (використовуючи звітність розраховуються відносні, якісні та динамічні показники) [34].

Необхідно також звернути увагу, що російський вчений Жданов В. у своїй роботі виділяє список із 12 важливих показників, характеризуючих ефективність фінансово-економічної діяльності підприємства.

Отже, слід зазначити. Що незважаючи на цілісність представлення про економічні показники, характеризуючі економічну стійкість підприємства, вони можуть в незначній мірі варіюватись. Такі відхилення, в основному, пояснюються специфікою діяльності підприємства.

Для того, аби отримати наочне представлення структури оцінки економічної стійкості було запропоновано використання методу кваліметрії. За допомогою кваліметрії можливо структурувати оцінку економічної стійкості по складовим та показникам, які її характеризують. Таку структурування можливо провести за допомогою побудови багаторівневої структурної схеми.

Спершу побудуємо ієрархічне дерево показників, див. рис. 1.3. Таке дерево у кваліметрії складається із декількох рівнів. На нульовому рівні знаходиться найбільш узагальнена категорія, яку необхідно дослідити. Властивості першого рівня включають у себе властивості другого і вважаються менш узагальненими у порівнянні із нульовим рівнем, проте більш узагальнюючими у порівнянні зі всіма наступними рівнями.

Так, на нульовому рівні буде знаходитись саме значення економічної стійкості підприємства, на першому рівні – складові економічної стійкості, на третьому – система показників, структурована по чотирьом сферам управління у відповідності із функціональними елементами підприємства.

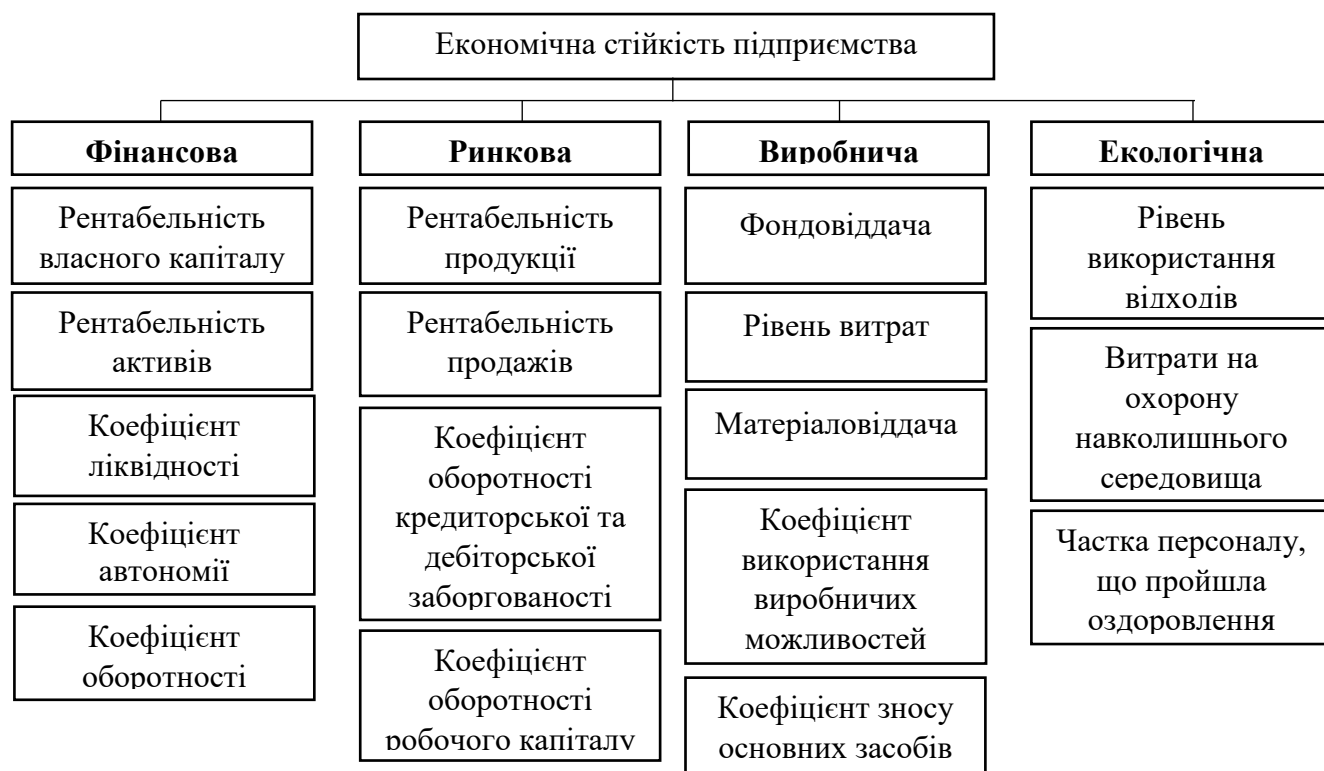


Рисунок 1.3 – Дерево оцінки економічної стійкості підприємства

(Складено на основі: [10])

Виявивши основні показники складових економічної стійкості підприємства, необхідно розрахувати значення коефіцієнта вагомості по кожній із складових, а також коефіцієнта вагомості показників, котрі її характеризують, а також коефіцієнта вагомості інтегрального показника.

Після розрахунку значень кожного із показника, використовується бальна система, за допомогою якої визначається ступінь рівноважного економічного стану підприємства.

Використаємо такий розподіл балів:

- 1 – нерівноважний стан;
- 2 – рівновага першого ступеня;
- 3 – рівновага другого ступеня;
- 4 – рівновага третього ступеня.

Проводиться також розрахунок сумарної кількості балів, а також мінімально та максимально можливої сумарної кількості балів, в залежності від інтегрального коефіцієнта вагомості. При розрахунку необхідно також враховувати

віддаленість від гранично допустимого рівня (до границі першого ступеня). Віддаленість розраховуватиметься як різниця між фактичною сумою балів та пороговою сумою балів, та різниця між максимально можливою кількістю балів та пороговою. Така віддаленість і характеризує стійкість складових.

Щоб розрахувати відхилення економічної стійкості використовують наступні формули:

$$D_p = \text{KEC}_{c+} = \frac{x_\phi - x_\pi}{x_{max} - x_\pi} \quad (1.1)$$

$$D_{np} = \text{KEC}_{c-} = \frac{x_\phi - x_\pi}{x_\pi - x_{min}} \quad (1.2)$$

$$x_\phi = \sum_{i=1}^n a_j * a_i * B_i, \quad (1.3)$$

$$x_{max} = \sum_{i=1}^n a_j * a_i * B_{max}, \quad (1.4)$$

$$x_{min} = \sum_{i=1}^n a_j * a_i * B_{min}, \quad (1.5)$$

Де $D_p/D_{np} = \text{KEC}_{c+}/\text{KEC}_{c-}$ - віддаленість від порогового значення по рівноважному та нерівноважному стані ($D_p \in [0; 1], D_{np} \in [-1; 0]$ = показник стійкості/нестійкості складової;

x_ϕ – фактичне значення (фактична сума балів показників складової);

x_π – порогове значення, яке відповідає нижній межі рівноваги першого ступеня;

x_{max} – максимальне значення верхньої межі рівноваги третього ступеня, тобто максимально можлива сума балів;

x_{min} – мінімально можлива сума балів складової (у випадку, якщо всі показники знаходяться у нерівноважному стані);

a_j – ваговий коефіцієнт складової;

a_i – ваговий коефіцієнт показника у розрізі складової;

n – кількість показників складової;

B_i – бал показника;

B_{max} – максимально можливий бал показника;

B_{min} – мінімально можливий бал показника;

Наступним етапом є вирахування показника економічної стійкості підприємства із урахуванням вагових коефіцієнтів складових і розрахованою віддаленістю від граничних значень, тобто показників стійкості фінансової, виробничої, ринкової та кадрової стійкості. Розрахунок проводиться за наступною формулою:

$$EC = \sum_{i=1}^m a_j * D_{p/np} = \sum_{i=1}^m a_j * KEU_{c+/c-}, \quad (1.6)$$

EC – коефіцієнт економічної стійкості підприємства;

m – кількість складових;

a_j – ваговий коефіцієнт складової;

$D_p/D_{np}=KEC_{c+}/KEC_{c-}$ – віддаленість від порогового значення по рівноважному та нерівноважному стані, тобто показник стійкості/нестійкості складової;

Слід зазначити, що значення показника економічної стійкості підприємства та її складових можуть коливатись від – 1 до 1.

Для більш детального розуміння відношення значення показника до того чи іншого рівня стійкості, слід звернути увагу на схему представлену на рис. 2.3, створену на основі «золотої пропорції» від 33% до 66%. Така пропорція використовувалась вченими, які вивчали проблему економічної стійкості [35].

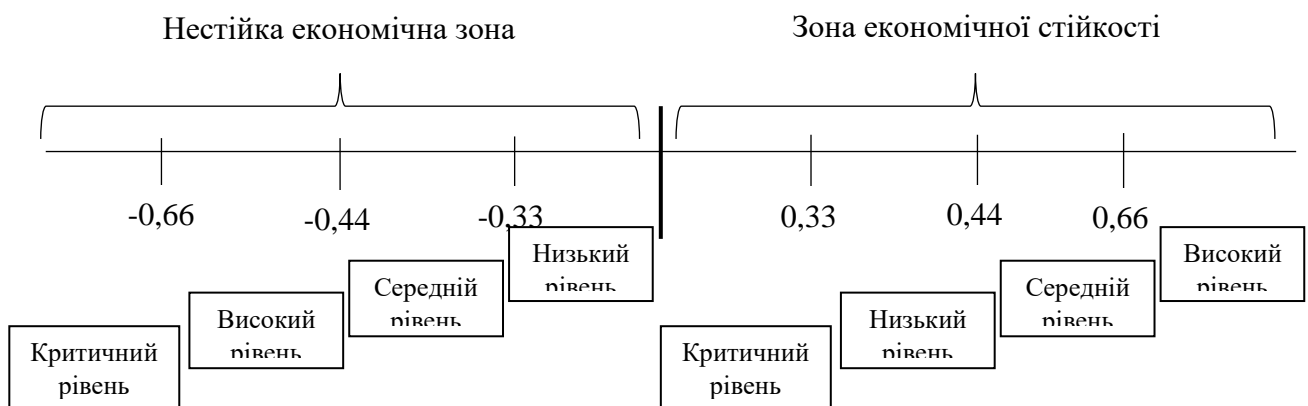


Рисунок 1.4 – Зони економічної стійкості підприємства

Джерело: [35]

Також, для більш детального аналізу економічної стійкості можна використовувати економічну стійкість відповідно до надійності підприємства та його динамічності. Економічна стійкість може розглядатись у двох розрізах. Що стосується надійності, повинна існувати певна стійкість у довгостроковій перспективі. У розрізі динамічності – можливість підприємства швидко реагувати на зміни. Тобто, значення показника економічної стійкості щодо надійності може бути високим, у порівнянні із динамічною економічною стійкістю підприємства, або ж навпаки.

Висновки до розділу 1

1. Сьогодні більшість підприємств втикається із дестабілізуючими чинниками впливу, які підривають стан економічної стійкості підприємства. Проте, не усі підприємства в змозі правильно визначити сутність такого явища, як економічна стійкість, та виділити основні її складові. Це є первинною причиною неграмотних дій підприємств у випадках внутрішньої або зовнішньої загрози. Саме тому, у розділі було розглянуто основні підходи до визначення поняття економічної стійкості підприємства. Слід зазначити, що думки багатьох науковців розходяться. Саме тому, було розглянуто різноманітні підходи до визначення поняття та виділено узагальнене поняття економічної стійкості підприємства, створене на основі різноманітних джерел.

2. Для того, аби оцінити стан економічної стійкості та підтримувати його рівновагу на високому рівні, підприємству необхідно постійно аналізувати чинники внутрішнього та зовнішнього середовища, які можуть значно підірвати економічну стійкість. До основних внутрішніх чинників підприємства було віднесено: технологічний стан, фінансово-економічні, організаційні та соціальні. До зовнішніх: політико-економічний стан в країні, стан науково-технічного прогресу, зовнішні зв'язки та інші форс-мажорні обставини. Було виявлено, що сьогодні більшість підприємств страждають саме від нестабільності політико-

економічного стану в країні, воєнних дій на сході та пандемії. Усі ці та інші чинники напряму впливають на кожну із складових економічної стійкості.

3. Було досліджено основні методологічні підходи до оцінки стану економічної стійкості підприємства. Описано основні етапи оцінки економічної стійкості. Розглянуто думки вчених щодо виділення основних показників та складових економічної стійкості, які використовуватимуться для подальшої оцінки. Виділено наступні складові економічної стійкості: ринкова стійкість, фінансова стійкість, виробнича стійкість та екологічна стійкість, а також показники кожної із складових. Вибрано бальний підхід до оцінки кожної складової та інтегрального показника стійкості.

Отже, для оцінки стану економічної стійкості ПрАТ «Оболонь» слід використати методику оцінки процесів. Така оцінка допоможе зробити висновок щодо досягнення підприємством економічної стійкості та виявити проблемні аспекти у системі управління економічною стійкістю, а також запропонувати шляхи покращення стану економічної стійкості.

2 ДІАГНОСТИКА ЕКОНОМІЧНОЇ СТІЙКОСТІ ПРАТ «ОБОЛОНЬ»

2.1. Аналіз тенденцій розвитку підприємства та його ринкового позиціонування

В Україні галузь пивоварні завжди мала достатню інвестиційну привабливість. Не зважаючи на те, що сьогодні в країні досить нестабільне зовнішнє середовище, ринок пива не зупиняється у розвитку. Із кожним роком технологія виготовлення пива покращується, з'являються нові види та сорти пива, збільшується кількість конкурентів на ринку.

Оскільки попит на продукцію завжди високий, пивоварний бізнес вважається досить рентабельним, а тому користується великою популярністю серед інвесторів, тощо.

Тим не менш, на підприємства хмільної галузі вплинули події, які досить дестабілізували економічний стан підприємств. Компаніям необхідно докласти максимум зусиль, зосередитись на розширенні асортименту, аби зберігати та збільшувати свою частку на ринку пивної продукції.

Сьогодні, основними гравцями на ринку пива є три лідери – міжнародна компанія ПрАТ «Карлсберг», ПрАТ «Аб ІнБев» та ПрАТ «Оболонь».

ПрАТ «Оболонь» - підприємство із багаторічним досвідом лідерства на ринку пивної продукції в Україні. Свій початок історія компанії бере ще у 1986 році. За 35 років існування ПрАТ «Оболонь» прославилась не лише на вітчизняному ринку, а на міжнародному, ставши головним імпортером більше ніж для 50 країн, та улюбленою торгівельною маркою для українців.

Основною місією ПрАТ «Оболонь» є те, що компанія щодня працює, щоб бути першими і не залишити спраглих на планеті. Що стосується стратегії компанії, ПрАТ «Оболонь» щорічно намагається повністю задовольнити усі вимоги споживачів, із особливою увагою на захист навколишнього середовища та збереження якісних партнерських відносин [36].

Слід зазначити, що лише у 2017 році підприємство змінило свою форму власності із ЗАТ на ПрАТ. Розглянемо детальніше загальну характеристику підприємства, представлену у таблиці 2.1.

Таблиця 2.1. - Загальна характеристика підприємства

Зміст необхідних відомостей	Інформація щодо конкретного підприємства
Повна та скорочена назва підприємства	ПРИВАТНЕ АКЦІОНЕРНЕ ТОВАРИСТВО "ОБОЛОНЬ", ПрАТ «Оболонь»
Поштова та юридична адреси підприємства	Україна, 04212, місто Київ, ВУЛ. БОГАТИРСЬКА, будинок 3
Реєстр	05391057

Джерело: [36]

Перші згадки про ПрАТ «Оболонь» датуються 1974 роком. Саме відкриття було приурочене до відкриття Олімпійських ігор у 1980 році. Це було перше в Україні підприємство на той час, збудоване за європейськими стандартами. [37]

Над будівництвом працювали усім відомі чеські майстри пивоваріння. Місце будівництва головного заводу залежало від покладів поряд кришталево чистої води. Сьогодні головний завод знаходиться на березу річки Дніпро, у Оболонському районі міста Києва, звідки отримав свою назву. А чиста вода із свердловин майже у 300 метрів є гарантом високоякісної продукції підприємства.

Слід зазначити, що пивна продукція підприємства одразу вдалася до смаку вітчизняним споживачам. Одразу після здобуття Україною незалежності, ПрАТ «Оболонь» розпочала поставку своєї продукції до ближніх країн Європи та у Америку. До того ж, компанія була першою, хто пішов на такий крок. Сьогодні ж, експорт компанії виріс до позначки у 52 країни, а під українським пивом іноземці розуміють продукцію саме ПрАТ «Оболонь» [37].

Наразі, підприємство посідає почесне 28 місце серед світових пивоварень по обсягам виробництва пивної продукції та 34 місце по обсягам виробництва солоду. Також, ПрАТ «Оболонь» входить у список 40 найбільших пивоварних концернів світу [36].

Сьогодні, на ПрАТ «Оболонь» працює лінійно-функціональна система управління. Підприємство та його інфраструктура включає у себе багато підрозділів. Саме тому, організаційно-управлінський процес на підприємстві є досить складним явищем, вартим детального аналізу. За допомогою лінійного зв'язку, можлива реалізація делегування повноважень, передача потрібної інформації напряду, тощо. Що стосується функціонального зв'язку, відбувається певний контроль, консультування, планування, моніторинг, тощо [36].

Для більш детального розуміння структури організаційно-управлінського складу див. рис. 2.1.

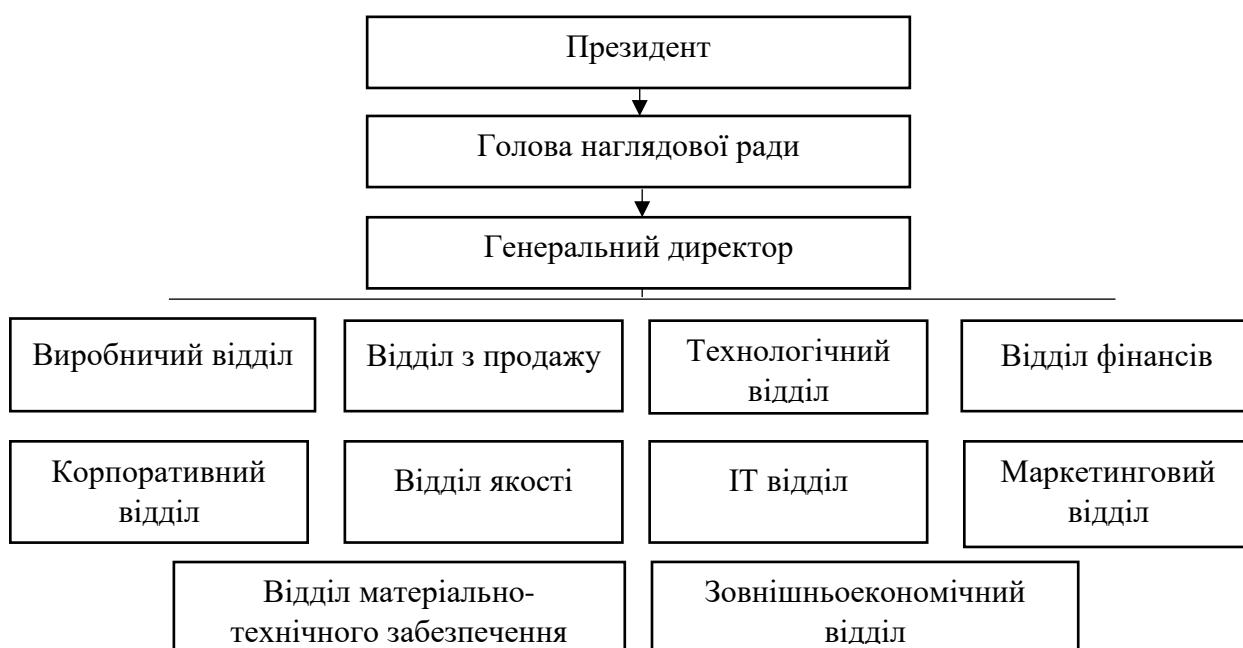


Рисунок 2.1 – Організаційна структура ПрАТ «Оболонь»

(Складено на основі: [36])

Президентом ПрАТ «Оболонь» є Слободян Олександр, який входить до числа кращих топ-менеджерів України. Президент компанії займається основним стратегічним та оперативним плануванням.

Головою наглядової ради підприємства, по сумісництву директором з управління персоналом, є Блощаневич Сергій, який займається координацією соціальних програм, організацією роботи з персоналом, його розвитком та врегулюванням трудових відносин.

Головний директор ПрАТ «Оболонь» - Ігорь Булах. Йогою основною місією є стратегічне планування, оперативне управління та організація безпеки праці на підприємстві.

ПрАТ «Оболонь» дуже цінує власних працівників. Компанія провела сертифікацію системи управління безпекою та гігієною праці. Також, щорічно проводяться заходи щодо підвищення вмотивованості працівників, підвищення їх кваліфікації, та забезпечення захисту. Компанія щорічно піднімає заробітну плату працівникам задля задоволення їх потреб. Що стосується чисельності – загальна кількість усіх працівників на підприємстві становить більше 2 тис. осіб, і з них штатних - 2287 осіб. Фонд оплати праці працівників ПрАТ "ОБОЛОНЬ" за 2020 року становить 512 052,6 тис.грн.[38]

Розглянемо більш детально структуру штатних працівників ПрАТ «Оболонь», див. рис. 2.2.

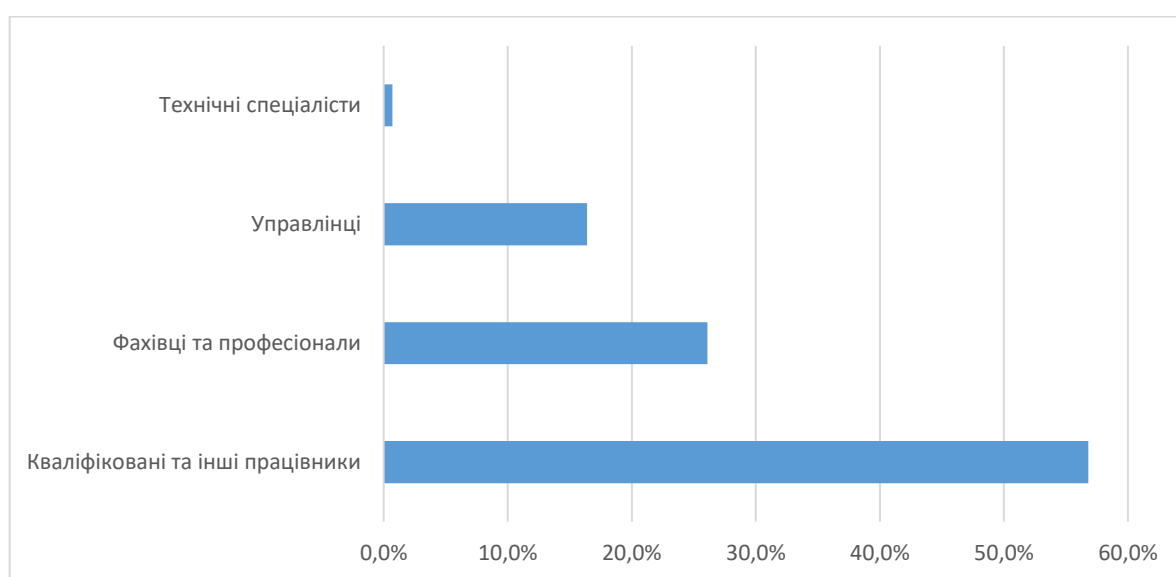


Рисунок 2.2 – Структура штатних працівників ПрАТ «Оболонь», 2020 р.

(Складено на основі: [36])

Із діаграми можемо спостерігати звичайну схему організаційної структури великого підприємства - перевищення фахівців та кваліфікованого персоналу, управлінський сектор також займає досить велику частку у організаційній структурі виробництва – близько 16%, що говорить про досить велику кількість відділів [39].

Слід зазначити, що більша частка працівників ПрАТ «Оболонь» - особи чоловічої статі. Їх кількість на підприємстві становить близько 70%, частка жінок, відповідно – біля 30%.

Що стосується вікової структури персоналу, більшу частку працівників становлять люди віком від 35 до 49 років. Їх частка на ПрАТ «Оболонь» - більше 60%. Наступною віковою групою за часткою є люди зрілого віку – від 50 до 54 років, та найменші частки – 18-34 роки (10%) та люди віком більше 55 років – 7%. Такі показники свідчать про необхідність залучення молодих спеціалістів, підвищення мотивації для влаштування на підприємство молодого покоління [39].

Що стосується інфраструктури підприємства, основні виробничі потужності ПрАТ «Оболонь» зосереджені у Києві, Хмельницькій області, Вінницькій, Кіровоградській та Сумській області. Так, ПрАТ «Оболонь» налічує 4 дочірніх підприємства. У Додатку А. представлено місце розташування основних потужностей підприємства.

Для реалізації збуту підприємство використовує наступні канали збуту:

- 1) Нульовий канал – постачання продукції від виробника до споживача. Відсутність посередників;
- 2) Канал першого рівня – наявність посередника у постачанні продукції від виробника до споживача. Таким посередником частіше виступає роздрібна мережа;
- 3) Канал третього рівня – наявність між ПрАТ «Оболонь» та споживачем як роздрібною так і оптового посередника.

Слід зазначити, що компанія, через власні масштаби, сама вирішує, яким саме каналом збуту користуватись. Більше того, компанія самотужки здійснює транспортування власної продукції до посередника та споживача [40].

ПрАТ «Оболонь» відома українцям компанія, яка займається виготовленням пивної продукції, проте компанія славиться також великою кількістю мінеральних вод, безалкогольної та слабоалкогольної продукції, солоду, тощо. На рис. 2.3. представлено основну структуру продуктового портфелю ПрАТ «Оболонь».

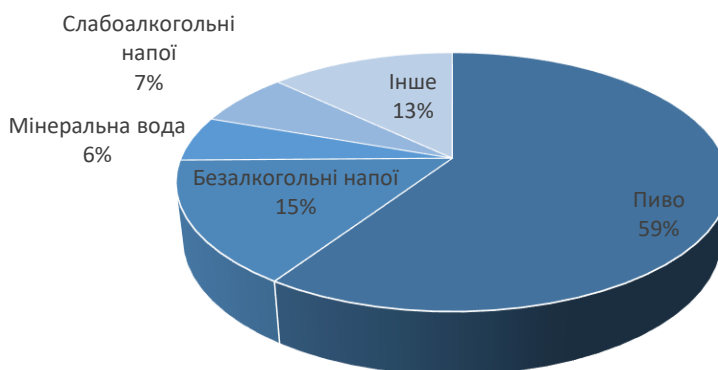


Рисунок 2.3 - Склад продуктового портфелю ПрАТ «Оболонь» у 2020 р.

(Складено на основі: [36])

Підприємство реалізує свою продукцію під наступними відомими торговими марками: «Zibert», «Ром-кола», «Оболонь», «Жигулівське», «Nike», «Джин-Тонік», «Живчик», «Лимонад», «Ситро», мінеральні води «Оболонська», «Прозора», «Охтирська» та «Підгірна». Компанія також планує виготовляти енергетичні напої, із метою розширення асортименту та підтримки інноваційного іміджу. [36]

ПрАТ «Оболонь» славиться дешевим ціновим сегментом, випускаючи продукцію за низькою ціною, компанія приваблює своєю доступністю та якісним смаком.

ПрАТ «Оболонь» була першою компанією в харчовій галузі, яка отримала сертифікацію одразу по 4 системам якості [40]:

- 1) Системи управління якістю - ДСТУ ISO 9001:2001 ;
- 2) Системи управління безпечністю харчових продуктів - ДСТУ ISO 22 000:2007;
- 3) Системи екологічного керування - ДСТУ ISO 14 001:2006;
- 4) Системи управління безпекою та гігієною праці - ДСТУ-П OHSAS 18 001:2006 [40].

Що стосується конкуренції на ринку пива в Україні, як зазначалось раніше, основними підприємствами гігантами в Україні є ПрАТ «Карлсберг», ПрАТ «АБ ІнБев», ПрАТ «Оболонь» та ТЗОВ «Перша приватна броварня». На рис. 2.4. зображено частку, яку займає кожне із підприємств на Українському ринку пива.

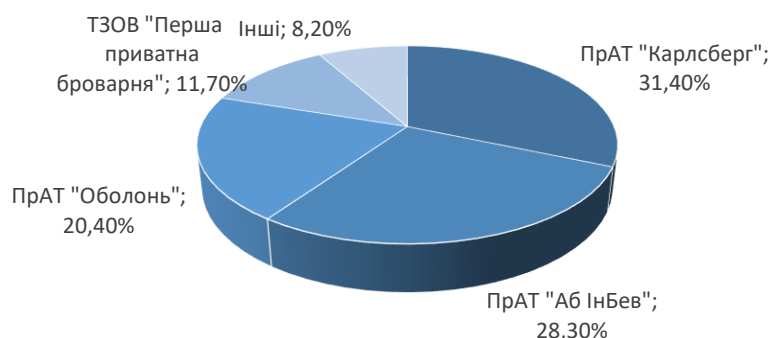


Рисунок 2.4 - Структура пивного ринку в Україні у 2020 р.

(Складено на основі: [36])

Проаналізувавши діаграму, можемо зробити висновок, що головним конкурентом для ПРАТ «Оболонь» є корпорація «Carlsberg Group», яка займає більше 30% ринку пива в Україні. ПрАТ «Карлсберг» є однією з найбільших пивоварень на європейському ринку, та займає 4 місце у світі за розміром капіталу. Компанія володіє досить широким асортиментом як алкогольної, так і безалкогольної продукції. У 2020 році ТМ «Львівське» отримала перше місце серед пивних брендів України, його частка на усьому ринку пивної продукції склала цілих 14,6%. А «Baltika 0» отримав перше місце серед безалкогольного пива. ПрАТ «Карлсберг» виготовляє свою продукцію заводах зосереджених у м. Києві, Львові та Запоріжжі. [41]

Що стосується діяльності ПрАТ «АБ ІнБев», її вагома частка на ринку обумовлюється наявністю широкого портфелю брендів, який налічує близько 200 брендів, відомих українцям як: Corona Extra, Noegaarden, BUD, «Чернігівське», тощо. Компанія входить до числа п'яти найбільших виробників споживчих товарів та вважається найбільшим у світі виробником пивної продукції.

Звідси можемо зробити висновок, що ПрАТ «Оболонь» важко конкурувати із такими світовими гігантами, як ПрАТ «Карлсберг» та ПрАТ «АБ ІнБев». Підприємству необхідно бути завжди напоготові, аби утримуватись власних позицій, адже пивний ринок щороку зростає. Ще більшої популярності набуває крафтове пивоваріння, частка ринку компаній із варіння якого стрімко зростає.

Ще до пандемії та міжусобиць між Україною та Росією, основними імпортерами продукції «Оболонь» були Росія та Білорусь. Проте, частка експорту

до країн знизилась через експортну блокаду. Тим не менш, ПрАТ «Оболонь» залишились чи не єдиною українською пивоварнею, яка досі постачає продукцію до Росії, аби не втратити значну частку доходів, адже саме до Росії постачалось більше половини експортованої продукції. [42]

Для більш детального розуміння стану економічної стійкості підприємства, розглянемо основні показники фінансово-господарської діяльності ПрАТ «Оболонь», представлено у таблиці 2.2.

Таблиця 2.2 - Показники фінансово-господарської діяльності ПрАТ «Оболонь», 2016-2019 рр.

Показники	Абсолютні величини, тис.грн			
	2016	2017	2018	2019
Чистий дохід від реалізації продукції	4310214	4777539	5078764	5466148
Собівартість реалізованої продукції	3290800	3878473	4292370	4277833
Валовий прибуток	1019414	899066	786394	1188315
Фінансовий результат від операційної діяльності	(234031)	49482	(128200)	219688
Чистий прибуток (збиток)	(885243)	176580	(365420)	257633

Джерело: [Додаток Б]

Відхилення зміни показників та темп приросту, представлені у таблиці 2.3.

Таблиця 2.3 - Відхилення показників фінансово-господарської діяльності ПрАТ «Оболонь», 2016-2019 рр.

Відхилення 2017/2016		Відхилення 2018/2017		Відхилення 2019/2018	
(+/-)	%	(+/-)	%	(+/-)	%
467325	10,84	301225	6,31	387384	7,63
587673	17,86	413897	10,67	-14537	-0,34
-120348	-11,81	-112672	-12,53	401921	51,11
283513	-121,14	-177682	-359,08	347888	-271,36
1061823	-119,95	-542000	-306,94	623053	-170,5

Джерело: [Додаток Б]

Проаналізувавши основні показники фінансово-господарської діяльності

компанії протягом 2016-2019 рр., можемо зробити висновок, що значення показника чистого доходу від реалізації продукції має позитивну тенденцію до збільшення. Так, щороку значення показник зростає на 6-10%, а з початку досліджуваного періоду показник зріс на 26,8%.

Також, можемо спостерігати позитивну тенденцію до незначного зниження показника собівартості реалізованої продукції. Таке зниження ми можемо спостерігати протягом останнього року. Це свідчить про зосередження підприємства на мінімізації витрат на сировину, процеси виробництва та збуту продукції. Найгірше значення – 4292370 тис. грн. можемо спостерігати у 2018 році.

Наступним показником, характеризуючим фінансовий стан підприємства є валовий прибуток підприємства, позитивна тенденція якого спостерігається лише у 2019 році. У порівнянні із 2018 роком, значення показника зросло на 51%, що говорить про вдалу мінімізацію витрат та максимізацію прибутку за рахунок реалізації продукції ПрАТ «Оболонь».

Розглянемо динаміку зміни показників чистого доходу, собівартості продукції та валового прибутку, див. рис. 2.5.

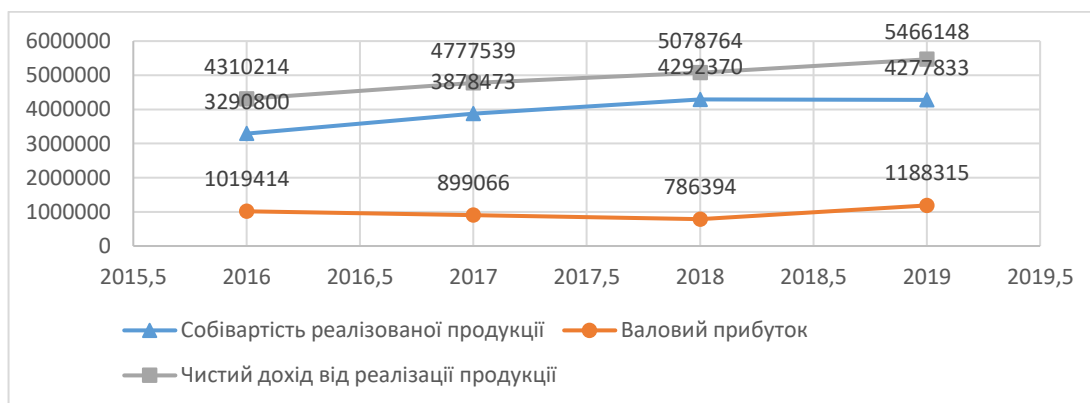


Рисунок 2.5 - Динаміка зміни показників ПрАТ «Оболонь» за 2017-2019 рр.

(Складено на основі: [36])

Отже, можемо спостерігати негативну тенденцію у 2018 році щодо показників собівартості продукції та валового прибутку.

Наступними показниками, які повною мірою характеризують економічний стан підприємства є фінансовий результат та чистий дохід підприємства. Із таблиці 2.2. можемо побачити збитковість діяльності у 2016 та 2018 роках, значення

показників у 2018 році у порівнянні із 2017 значно зменшилось. Показник фінансового результату скоротився на 359%, а значення показника чистого прибутку на 306,9%. Саме тому, ми можемо спостерігати збитковість діяльності підприємства у 2018 році. Розглянемо тенденцію зміни показників фінансового результату та чистого прибутку, див.рис. 2.6.

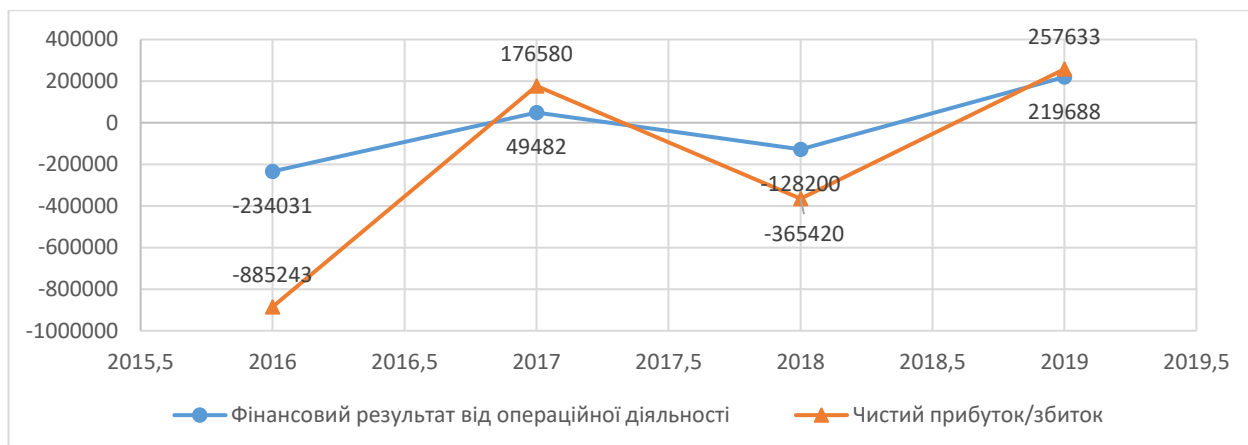


Рисунок 2.6 - Динаміка зміни показників ПрАТ «Оболонь» за 2017-2019 рр.

(Складено на основі: [36])

Тим не менш, можемо спостерігати позитивну динаміку зміни показників у 2019 році. Показники ПрАТ «Оболонь» знову зросли, а саме – фінансовий результат 271,3%, а чистий дохід на 150,5%. Підприємство вийшло із зони збитковості. Більше того, позитивна динаміка спостерігається також у 2019 році у порівнянні із прибутковим 2017 роком. Підприємство не лише вийшло із зони збитковості, а й перевищило рівень прибутку 2017 року на 45,9%.

Отже, турбулентність зовнішнього та внутрішнього середовища впливає на діяльність підприємства. Саме тому, у 2016 та 2018 році можемо спостерігати збитковість діяльності ПрАТ «Оболонь». Підприємству слід зосередитись на мінімізації витрат та максимізації прибутку, швидко реагувати на зміни.

2.2. Дослідження особливостей управління економічною стійкістю підприємства

ПрАТ «Оболонь» уже впродовж багатьох років залишається лідером на ринку пивної продукції. Сьогодні, компанія знаходиться на третьому місці за

часткою продукції на Українському ринку, та на першому місці серед експортерів пивної продукції в Україні. Для того, аби зрозуміти, що є передумовою такого успіху компанії, слід звернути увагу на ключові фактори успіху ПрАТ «Оболонь». Основними фактори успіху підприємства є:

1) Технологічне оновлення. Щороку компанія впроваджує нові технології виготовлення продукції, закуповує новітнє обладнання, автоматизує процеси виробництва;

2) Виробнича організація. Компанія значну увагу приділяє випуску нової продукції, розширенню асортименту, зменшенню рівня витрат та збільшенню частки доходу, за допомогою повторного використання ресурсів, оптимізація каналів та методів збуту, тощо;

3) Маркетингове просування. Участь у спорті, благодійних акціях по захисті суспільства та навколишнього середовища. Активна медійна маркетингова діяльність, тощо.

4) Організаційно-управлінська система. Налагоджена система управління, отримання та обробки інформації, щорічне підвищення кваліфікації персоналу, система захисту працівників, тощо.

5) Постійний моніторинг змін навколишнього середовища.

Не зважаючи на лідерські позиції, ПрАТ «Оболонь», неодноразово стикався із дестабілізуючими факторами як зовнішнього, так і внутрішнього середовища. Щороку, компанія витрачає максимум зусиль на утримання позицій та задоволення потреб споживачів. Сьогодні, турбулентність зовнішнього середовища підриває стійкий економічний стан підприємства. Для того, аби розробити стратегію стійкого економічного розвитку та ефективного функціонування підприємства протягом усього періоду його діяльності, слід зрозуміти, які потенційні ризики економічної стійкості можуть виникнути. Такі ризики представлені на рис. 2.7.

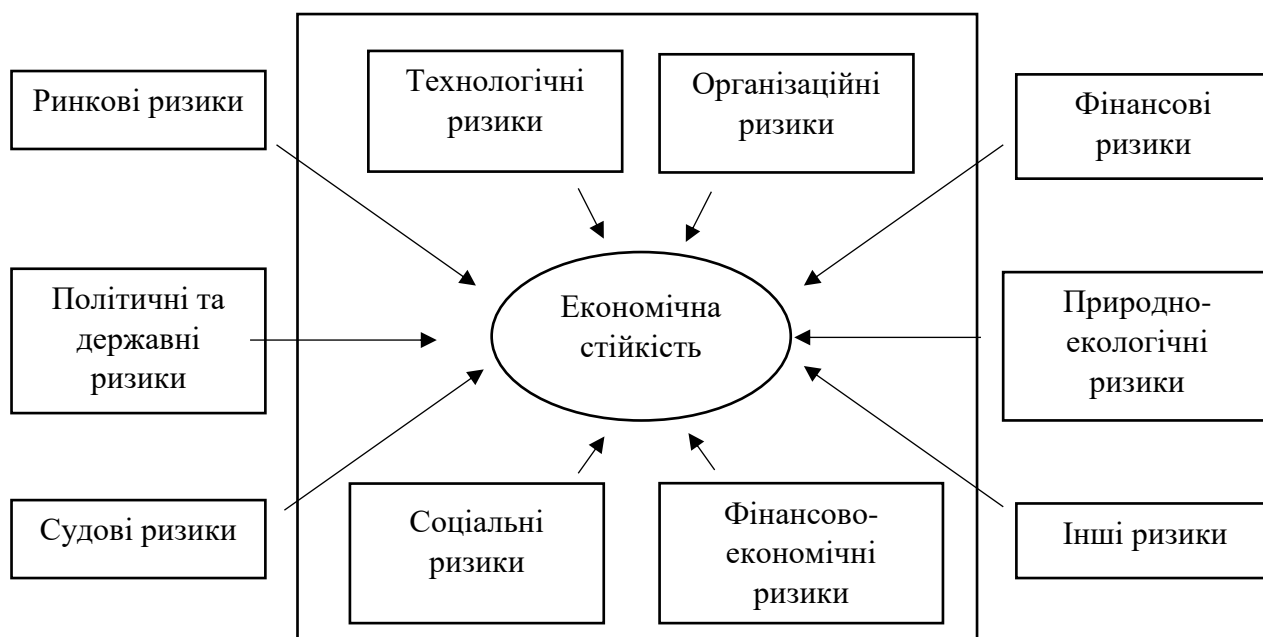


Рисунок 2.7 – Потенційні ризики ПрАТ «Оболонь»

(Складено на основі: [43])

Виділимо наступні ризики, які значною мірою впливають на діяльність підприємства:

- Ринкові ризики, пов'язані із змінами ситуації на фінансовому та товарному ринку. Оскільки останнім часом можна все частіше спостерігати коливання вартості цінних паперів, товарів, курсів іноземних валют торговельного портфеля підприємства, існує ризик виникнення фінансових втрат підприємства, появи збитків, зменшення ринкової вартості капіталу. Такі ризики значною мірою можуть вплинути на фінансову та ринкову стійкість ПрАТ «Оболонь».

Для того, аби оцінити стійкість ПрАТ «Оболонь» на ринку, необхідно взяти до уваги стійкість основних конкурентів підприємства. Ключовими конкурентами ПрАТ «Оболонь» є ПрАТ «Карлсберг», ПрАТ «САН ІНБев», ТЗВ «Перша приватна броварня» та інші. Економічну стійкість підприємства можливо визначити також за допомогою частки на ринку, яку він займає. Саме тому, на рис. 2.8. представлена динаміка частки ринку основних виробників пива в Україні у 2017-2019 рр.



Рисунок 2.8 – Частка пивного ринку 2017-2019 рр,
(Складено на основі: [36])

Із діаграми можемо бачити стійкі лідерські позиції трьох підприємств, а отже, основними конкурентами ПрАТ «Оболонь» є ПрАТ «Карлсберг» - частка продукції у 2019 році становить 31%, та ПрАТ «Сан ІнБев» - частка продукції – 29,5%. Більше того, частка продукції на ринку конкурентів зростає, у той час як частка продукції ПрАТ «Оболонь» знизилась майже на 3%.

Для більш чіткого розуміння конкурентного положення ПрАТ «Оболонь», розглянемо загальні показники діяльності основних конкурентів підприємства, представлені у таблиці 2.4.

Таблиця 2.4 - Основні фінансово-економічні показники конкурентів ПрАТ «Оболонь»

Показник	ПрАТ «Карлсберг»			ПрАТ «Сан ІнБев»		
	2017	2018	2019	2017	2018	2019
Прибуток від реалізованої продукції, тис.	4812	13732	22802	1252	1470	2107
Чистий дохід підприємства, тис.грн	4009	11393	18946	4430	5303	6741
Собівартість продукції, що була реалізована, тис.грн	2805	7975	13491	3179	3833	4633
Загальний обсяг витрат, тис. грн	5367	16243	24240	4322	4885	4884
Чистий прибуток	124	318	185	398	244	87

Розраховано автором на основі даних ПрАТ «Оболонь»

Звертаючи на те, що діяльність ПрАТ «Карлсберг» є досить прибутковою, а міжнародна компанія «Сан ІнБев» хоч і втрачає свої позиції, проте залишається лідером на ринку, через портфель пивних брендів таких глобальних ТМ як Bud, Corona Extra, Stella Artois, Hoegaarden, тощо.

«ПрАТ» оболонь необхідно звернути увагу на дії конкурентів, аби забезпечити ефективність функціонування та не залишати власні позиції у випадку контратаки із боку конкурентів.

- Політичні ризики. Оскільки підприємство функціонує в Україні, існує ризик порушення ефективного функціонування через нестабільний політико-економічний стан країни. Рівень інфляції у 2020 році досяг позначки у 5%. Відновлення економічного розвитку України від впливу минулих економічних криз перервалось новим спалахом кризи, викликаної Covid-19. Наявність високої вартості ліцензії на оптову торгівлю для пивоварні, високі штрафні санкції щодо невчасного звітування, висока ставка акцизу, яка на сьогоднішній день становить 2,78 грн. за 1 л., та заборона на рекламу пивної продукції [44].

А також, обмеження експорту на зовнішні ринки. Із такою проблемою компанія стикнулася у 2014 році під час введення «експортної блокади» українських товарів до і з України до РФ, Білорусії. Усі ці та інші фактори значною мірою впливають на ефективність діяльності підприємства [39].

- Судові ризики. Підприємство є схильним до ризиків судових позовів з боку постачальників, кредиторів, клієнтів, тощо. Лише останні 3 роки було зафіксовано більше 90 судових справ компанії, із яких у 39 ПрАТ «Оболонь» виступали відповідачем.

- Фінансові ризики. Оскільки компанія тісно співпрацює із іноземними ринками збуту продукції, а постачання технологічного обладнання відбувається в більшій мірі із Німеччини, ПрАТ «Оболонь» стикається із проблемою валютного ризику. Також, ПрАТ «Оболонь» неодноразово користувався процентними кредитами та позиками, саме тому, аби уникнути процентного ризику, необхідний постійний моніторинг процентної ставки на ринку. Підприємство часто стикається

із ризиком ліквідності, через недостатній аналіз власних активів та недотримання строків погашення власних зобов'язань.

Слід зазначити, що вагомого підриву економічної стійкості підприємство зазнало у 2014 р. із появою нестабільної ситуації на сході країни та у 2020 році, пов'язаному із пандемією Covid-19. На рис. 2.9. можемо бачити різке скорочення обсягів виробництва пива починаючи із 2014 року, викликане падінням виробництва національної промисловості, скороченням обсягу експорту, скороченням точок виробництва та регіонів збуту[39].



Рисунок 2.9 – Динаміка виробництва пива в Україні та на ПрАТ «Оболонь» у 2010-2020 рр.

(Складено на основі [39])

Значною проблемою скорочення обсягів виробництва продукції після декількох років зростання є періодичне закриття закладів, де реалізувалось близько 7% пивної продукції, а саме закриття ресторанів, а також зниження рівня споживчих настроїв. Саме тому, частка виробництва пива скоротилась майже на 2,5% у порівнянні із минулим роком [45].

Оскільки ПрАТ «Оболонь» є основним експортером пива із України, виробнича динаміка і в час до пандемії майже не відображала зміни ринкової позиції компанії. Через пандемію, в першій половині 2020 року, торгівельний баланс підприємства змістився на продажі на внутрішньому ринку України. Це відбулось через скорочення експорту на декілька %. Утриматись компанії на своїй позиції також допомогла значна частка запасів, яка лише на початку 2020 року покривала усі запаси 2019. Так, підприємство призупинило виробництво продукції

та реалізовувало за допомогою запасів. Також, компанія, за допомогою співпраці із мережею продуктових магазинів «АТБ», почала збувати продукцію private labels, які скоротили долю на ринку [46].

Для того, аби розуміти, як саме підприємство може відреагувати на потенційні можливості та загрози, використовуючи власні сильні та слабкі сторони, необхідно провести SWOT-аналіз ПрАТ «Оболонь».

Перейдемо до оцінки факторів внутрішнього середовища ПАТ «Оболонь» і розглянемо сильні і слабкі сторони підприємства:

Таблиця 2.5 - Характеристика сильних та слабких сторін ПрАТ «Оболонь»

Сфера діяльності	Сильні сторони(S)	Слабкі сторони(W)
Маркетинг та продукція	<ul style="list-style-type: none"> - Висока частка на ринку; - Сталий попит на продукцію; - Диверсифікація продукції; - Підтримка та розвиток власного бренду; - Значна частка експорту(50 країн). 	<ul style="list-style-type: none"> - Періодичні бар'єри зі сторони конкурентів; - Інколи необґрунтована, невдала диверсифікація. - Неєфективність у соціальних мережах.
Виробництво	<ul style="list-style-type: none"> - Великий масштаб виробничих потужностей; - Високий рівень фондівдачі; - Сертифікація виробництва продукції, відповідність якості. - Високий рівень продуктивності. 	<ul style="list-style-type: none"> - Велика частка витрат на виробничі засоби; - Зношення ОЗ; - Відсутність інноваційного підходу до збуту.
Фінанси	<ul style="list-style-type: none"> - Висока рівень прибутковості; - Достатні фінансові ресурси; - Можливість економії за рахунок масштабу. - Доступність залучення фінансів ззовні. 	<ul style="list-style-type: none"> - Відсутність фінансової стійкості; - Збитки; - Залежність від позиків та кредитів;
Організаційний сектор	<ul style="list-style-type: none"> - Чітко сформовані стратегічні цілі та плани; - Оптимальна організаційна структура; - Висококваліфікований управлінський персонал; - Постійне прогнозування, планування та контроль; - Високий рівень відносин із постачальниками; 	<ul style="list-style-type: none"> - Відсутність стійкої системи передачі інформації по ланцюгу управління. - Недостатній контроль діяльності усіх підрозділів;
Кадри	<ul style="list-style-type: none"> - Висококваліфікований персонал; - Проведення регулярних тренінгів, курсів, МК, тощо. - Практика залучення спеціалістів ззовні. 	<ul style="list-style-type: none"> - Інколи відсутність ефективного стимулювання та мотивування персоналу; - Плинність кадрів.

Створено автором

На основі вищенаведених даних, побудуємо таблицю SWOT-аналізу.

Таблиця 2.6 - Матриця SWOT-аналізу

		Зовнішнє середовище підприємства	
		Можливості (O)	Загрози (T)
Внутрішнє середовище підприємства	Сила (S)	ПрАТ «Оболонь» за рахунок високого іміджу бренду має вихід на нові ринки збуту, обирати надійних постачальників, експортувати у нові країни. За рахунок масштабу та розширення виробництва є можливість скоротити витрати на виготовлення продукції. За допомогою значних прибутків збільшує рівень ВВП країни.	За допомогою значних прибутків є можливість протистояти загрози інфляції, пропонувати додаткові робочі місця населенню. Високий імідж компанії дозволяє злягодити конфліктні ситуації, протистояти натиску конкурентів. Висококваліфіковане керівництво постійно аналізує загрози зовнішнього середовища та розробляє стратегічний план дій.
	Слабкість (W)	Компанія може розробити власну ресурсозберігаючу технологію, За рахунок високого іміджу та рівня доходів є можливість придбати нове технологічне обладнання. Протистояти високому рівню плинності кадрів за рахунок введення корпоративної культури, більшої мотивації та стимуляції працівників.	ПрАТ «Оболонь» необхідно розробити дії щодо атак конкурентів, розробити стратегію протидії політико-економічним загрозам, слідкувати за доцільністю розмірів виробництва та розробити ефективну ресурсозберігаючу стратегію. Потрібно звернути увагу на зміну смаків споживачів. Почати вести ефективну маркетингову стратегію.

Створено автором

Звернувши увагу на SWOT-аналіз ПрАТ «Оболонь» можемо зробити висновок, що компанія, хоч і знаходиться на лідируючих позиціях, все ж, має достатню кількість слабких сторін, при невчасному реагуванні на які, підприємство може зазнати значних збитків, простоїв у виробництві та втрати своїх позицій. Отже, для перетворення своїх слабких сторін у сильні, ПрАТ «Оболонь» необхідно звернути увагу на наступні аспекти:

- Закупка нового обладнання;
- Підвищення рівня мотивації та стимуляції персоналу;
- Щорічна перевірка рівня кваліфікованості персоналу;
- Вихід на нові сегментовані ринки;

- Впровадження нових маркетингових дій;
- Грамотна диверсифікація продукції;
- Оновлення технології виробництва, яка мінімізуватиме витрати на виробництво продукції;
- Вихід на нові іноземні ринки;
- Додатковий моніторинг та перевірка отриманої інформації;
- Залучення додаткових інвестицій та зовнішніх експертів, тощо.

Тим не менш, ПрАТ «Оболонь», вважаючись лідером на пивному ринку України, не може функціонувати без стратегічних цілей та заходів, саме тому, компанія щорічно звертає свою увагу на створення стратегії досягнення економічної стійкості виробництва. Основними стратегічними аспектами ПрАТ «Оболонь» є наступні.

- *Диверсифікація.* Для забезпечення ринкової стійкості, підприємство використовує стратегію диверсифікації продукції, залишаючись лідером не лише по критерію якості продукції на пивному ринку, а й за наявністю широкого асортименту. Враховуючи усі потреби споживача, компанія пропонує різноманітні смаки пивних та безалкогольних напоїв. Така стратегія допомагає перешкоджати виходу на ринок нових конкурентів та зменшити вплив існуючих, утримувати власну позицію на ринку.
- *Стійкий розвиток.* ПрАТ «Оболонь», не зважаючи на дестабілізуючі чинники зовнішнього та внутрішнього середовища, зосереджує свою увагу на постійному розвитку, збільшуючи обсяги виробництва, запроваджуючи нову продукцію, виходячи на нові іноземні та вітчизняні ринки та збільшуючи ємність виробничих потужностей підприємства.
- *Новаторство.* Стратегією, якої завжди дотримувалось ПрАТ «Оболонь», була стратегія новаторства. Підприємство завжди намагалось бути попереду конкурентів, дивуючи споживачів смаками, ще не існуючими на ринку. Проводячи маркетингові дослідження та раціонально використовуючи кошти, виділені на виробництво нової продукції, компанія залишається лідером на ринку новинок.

- *Стратегія зниження витрат.* Оскільки ПрАТ «Оболонь» характеризується масштабним виробництвом, її стратегією забезпечення фінансової стійкості є зниження витрат за рахунок виготовлення масової продукції. Так, економлячи на недорогій сировині, компанія має змогу реалізувати продукцію по вигідній для компанії та споживача ціні, таким чином максимізуючи прибуток за рахунок орієнтації на більшу частину ринку.
- *Експортна стратегія.* ПрАТ «Оболонь» очолює Українських експортерів пива рейтинг експортерів. Частка експорту підприємства становить майже 50% від усієї пивної продукції України. Компанія постійно бере участь у масштабних міжнародних виставках у Китаї, Нідерландах, Франції, тощо. Такі виставки допомагають компанії у укладанні нових партнерських контрактів. Більше того, компанія експортує не лише пиво та інші напої, а й дробину, солод, тощо [47].
- *Стратегія еко-відповідальності.* ПрАТ «Оболонь» славиться своїм відношенням до екологічності виробництва продукції та забезпечення безпечних умов праці. Так, компанія проводить щорічне зниження викидів у атмосферу, раціональне водокористування, та збільшення частки переробки виробничих відходів на підприємстві. Ще у 2010 році ПрАТ «Оболонь» долучилися до глобальної еко-ініціативи «Година Землі» Всесвітнього фонду дикої природи (WWF). [39] У 1998 році ПрАТ «Оболонь» стала першою компанією на ринку харчової галузі в Україні, яка отримала сертифікат на управління якістю ISO 9000. Більше того, у 2018 році працівники підприємства пройшли курс навчання «Вимоги стандарту FSSC версії 4.1., PAS 96-2017. Захист харчових продуктів від навмисного втручання. Попередження фальсифікації з харчовими продуктами» [47].
- *Стратегія управлінні персоналом.* Для того, аби підтримувати кадрову стійкість підприємства, ПрАТ «Оболонь» щорічно проводить навчальну курси, тренінги, майстер-класи та вебінари. Наприклад, одним із відомих тренінгів компанії є «Успішні продажі», які навчають менеджерів із усієї України, «Досягай навчаючись», «Обмін досвідом» та багато інших.
- *Виробнича стратегія.* ПрАТ «Оболонь» для ефективного функціонування та виробництва продукції використовує власні експериментальні лабораторії та

виробничі майданчики. Для оцінки якості продукції, компанія ввела так званий «Індекс якості» продукції. Також, на підприємстві діють система управління якістю та система управління безпечністю харчових продуктів. Компанія впровадила виробництво нового формату тари, а саме ПЕТ-пляшок із новими об'ємами, перейшли до нового виду діяльності – реставрації перміксів, тощо [47].

- *Маркетингова стратегія.* Задля підтримання іміджу, ПрАТ «Оболонь» намагається просувати власну продукцію не лише на вітчизняному ринку, а й на міжнародному. Компанія також славиться своїм причастям до спорту, організувавши власний футбольний клуб. Бере участь у благодійних акціях, та міжнародних акціях щодо захисту навколишнього середовища. ПрАТ «Оболонь» реалізувало розробку окремої антикорупційної політики. Відбувається періодичне проведення екскурсій по заводу. Розробляється більш відкрита комунікація із споживачами, тощо [48].

Отже, для того, аби забезпечити стійкий економічний стан ПрАТ «Оболонь», компанії слід звернути увагу на проведення наступних дій, див. рис. 2.10.:

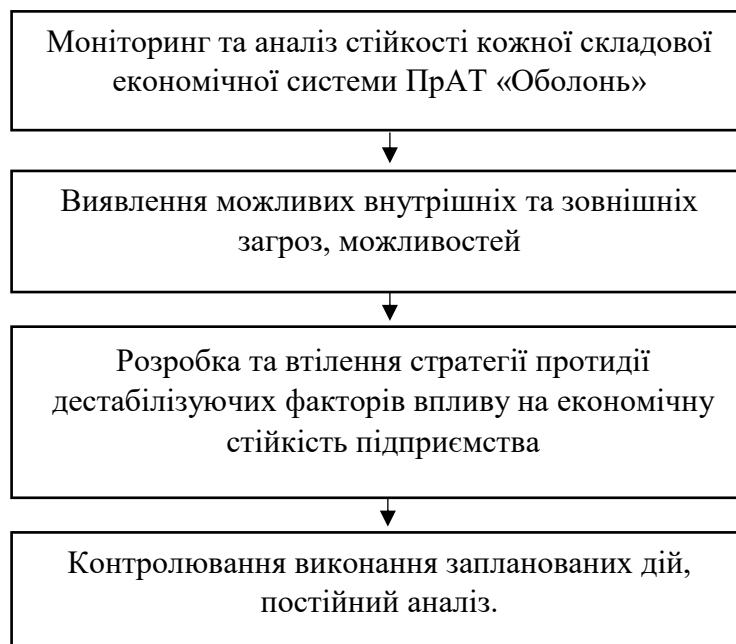


Рисунок 2.10 – Динаміка виробництва пива в Україні та на ПрАТ «Оболонь» у 2010-2020 рр.

Складено автором

2.3. Оцінка економічної стійкості підприємства

Для більш детального представлення стану економічної стійкості на ПрАТ «Оболонь», необхідно розглянути динаміку змін показників кожної складової інтегрального показника. Також, у роботі представлені нормативні значення показників харчової промисловості.

У таблиці 2.7 представлено формули, за якими проводився процес розрахунку показників економічної стійкості підприємства.

Таблиця 2.7 - Формули розрахунку показників економічної стійкості

Фінансова стійкість	
Коефіцієнт абсолютної ліквідності	$(ГК + \text{Короткострокові вкладення}) / \text{Короткострокові зобов'язання}$
Коефіцієнт поточної ліквідності	$(ОА - \text{запаси}) / \text{поточні зобов'язання}$
Коефіцієнт швидкої ліквідності	$(\text{Сума ОА} - \text{Сума запасів}) / \text{Поточні зобов'язання}$
Рентабельність активів	$\text{ЧП} / \text{середньорічну вартість активів}$
Коефіцієнт автономії	$\text{ВК} / \text{Пасив балансу}$
Рентабельність власного капіталу(індекс)	$\text{ЧП} / \text{власний капітал}$
Коефіцієнт оборотності оборотних коштів	$\text{ЧД} / \text{Середньорічний обсяг оборотних активів}$
Ринкова стійкість	
Рентабельність продукції	$\text{ЧП} / \text{загально виробничу собівартість}$
Рентабельність продажів	$\text{ЧП} / \text{ЧД}$
Коефіцієнт оборотності дебіторської заборгованості	$\text{Чиста виручка від реалізації товарів і послуг} / \text{Середня } \Sigma \text{ дебіторської заборгованості}$
Коефіцієнт оборотності кредиторської заборгованості	$\text{Чиста виручка від реалізації товарів і послуг} / \text{Середня } \Sigma \text{ кредит. заборгованості}$
Коефіцієнт оборотності робочого капіталу	$\text{ЧД} / \text{Середньорічну суму власного капіталу}$
Виробнича стійкість	
Фондовіддача	$\text{ЧД} / \text{Середньорічна залишкова сума основних засобів}$
Рівень витрати	$\text{Сума витрат} / \text{суми товарообороту}$
Матеріаловіддача	$\text{Виручка} / \text{Матеріальні затрати}$
Коефіцієнт використання вир. потужностей	$\text{Фактичні обсяги випуску} / \text{середньорічна виробнича потужність}$
Коефіцієнт зносу основних засобів	$\text{Амортизація} / \text{вартість основних засобів}$
Екологічна стійкість	
Рівень використання відходів	Дані зі звіту
Поточні витрати на охорону навколишнього природного середовища	Дані зі звіту
Частка персоналу, що пройшла оздоровлення	Персонал, що пройшов оздоровлення/ персонал

Джерело: [48]

Розрахунки показників складових економічної стійкості за 2017-2019 рр. представлені у додатку Г. Отже, проведемо аналіз зміни значень показників ПрАТ «Оболонь» за наступними складовими:

Фінансова складова. Проаналізуємо динаміку показників ліквідності ПрАТ «Оболонь», які характеризують фінансову складову економічної стійкості підприємства, див. рис. 2.11.

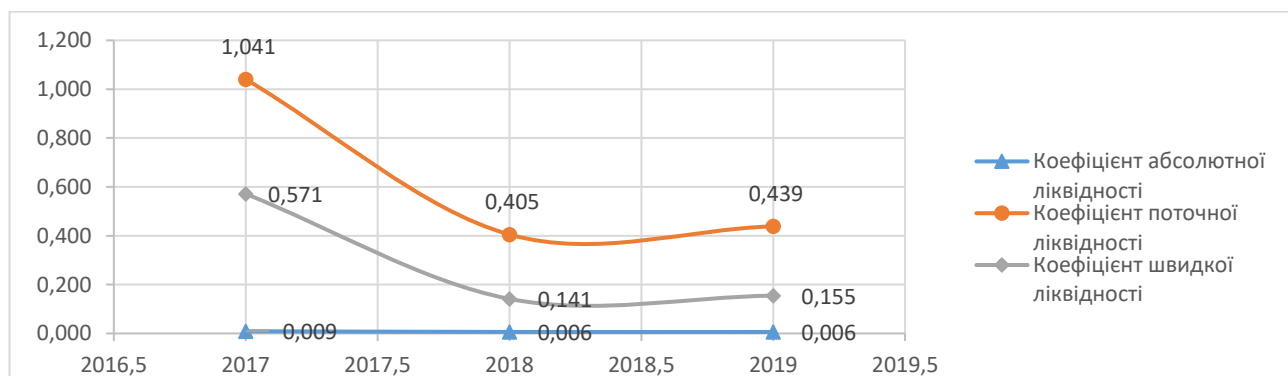


Рисунок 2.11 – Динаміка показників ліквідності ПрАТ «Оболонь» за 2016-2019 рр. (розраховано автором на основі даних підприємства)

За період з 2016 по 2019 рік, можемо бачити різкий спад показників абсолютної ліквідності. Коефіцієнт абсолютної ліквідності з 2016 року знизився на 34,9 %, коефіцієнт поточної ліквідності – на 45,9%, а коефіцієнт швидкої ліквідності на 68%. Тим не менш, можемо спостерігати незначне підвищення коефіцієнта поточної та швидкої ліквідності за останній рік. Таке підвищення коливається в межах від 8-10%. Не зважаючи на низьке значення показника абсолютної ліквідності, розглядаючи його у динаміці виробництва, можемо зробити висновок, що значення не зазнає значних коливань та відповідно до діяльності підприємства не несе за собою великих втрат для підприємства. Що стосується показників поточної та швидкої ліквідності, можемо сказати, що у підприємства знизилась здатність погасити поточні зобов'язання оборотними активами та високоліквідними поточними активами (короткостроковою заборгованістю, грошовими коштами та короткостроковим фінансовим вкладенням).

На рис. 2.12. зображено динаміку таких показників фінансової стійкості як рентабельність активів та рентабельність власного капіталу.

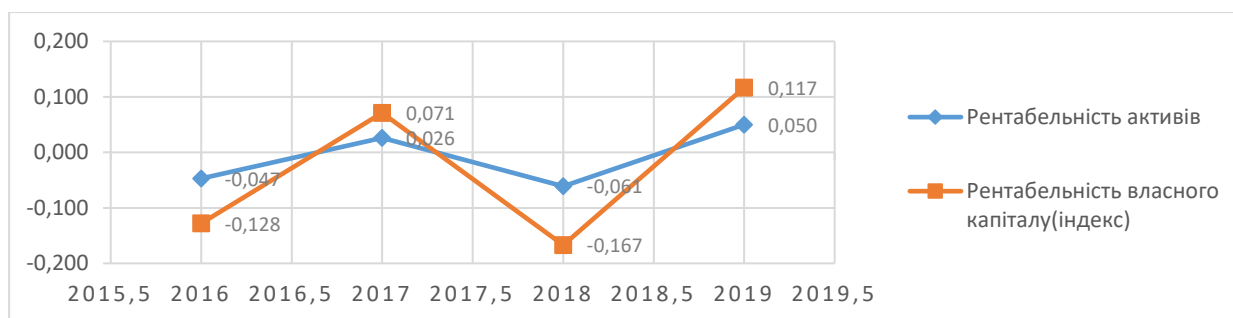


Рисунок 2.12 – Динаміка показників рентабельності ПрАТ «Оболонь» за 2016-2019 рр.

(розраховано автором на основі даних підприємства)

Не зважаючи на стрімке зниження показників рентабельності активів та власного капіталу, відбулось стрімке зростання у 2019 р. У порівнянні із 2016 показник рентабельності активів зріс на 206,4 %, а у порівнянні із 2018 – на 181,9%. Що стосується показника рентабельності власного капіталу, його значення збільшилось у порівнянні із 2016 р. на 191,1%, а у порівнянні із 2018 на цілих 169,8%. Такий значне зростання пов'язане із невідповідністю показників рентабельності нормативним значенням. Це говорить про те, що у 2016 та 2018 роках підприємство зазнало збитковості чистого продукту, у 2017 та 2019 роках підприємство змогло досягти збільшення частки прибутку за рахунок вкладеного та залученого капіталу.

Для оцінки рівня незалежності підприємства від інших джерел фінансування та рівня ефективності використання оборотних активів, було розраховано коефіцієнти автономії та оборотності оборотних коштів, див. рис. 2.13.

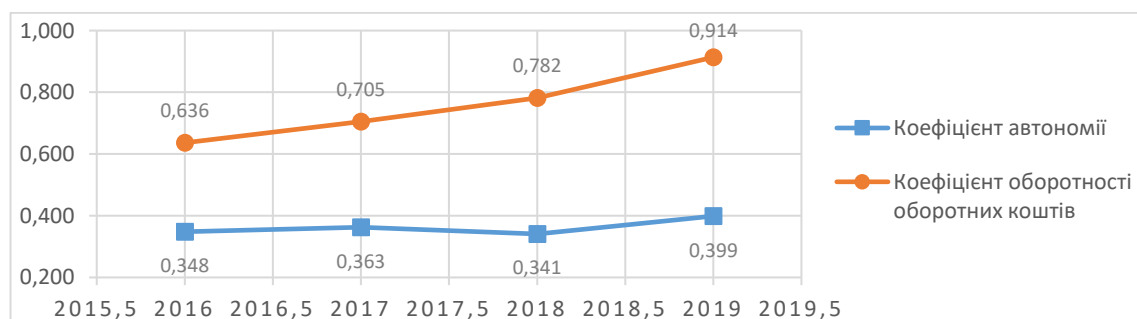


Рисунок 2.13 – Динаміка коефіцієнта автономії та коефіцієнта оборотності ОК ПрАТ «Оболонь» за 2016-2019 рр.

(розраховано автором на основі даних підприємства)

Дана тенденція до підвищення значень показників характеризує підвищення рівня незалежності підприємства в плані збільшення долі активів, які формуються за рахунок особистих джерел фінансування та постійну роботу підприємства щодо ефективності використання грошових коштів, запасів товарів, виробничих запасів та дебіторської заборгованості. Можемо зробити висновок, що ПрАТ «Оболонь» здатна профінансувати майже 40 % за допомогою власного капіталу. Слід зазначити, що ПрАТ «Оболонь» звертає значну увагу на раціональність та ефективність використання оборотних коштів, адже коефіцієнт оборотності оборотних коштів з 2016 року збільшився на 43,5%, а за останній рік на 17%.

Ринкова стійкість. Для оцінки ринкової стійкості було розглянуто ряд наступних показників: рентабельність продукції, рентабельність продажів, коефіцієнт оборотності дебіторської та кредиторської заборгованості, коефіцієнт оборотності робочого капіталу.

Спершу розглянемо показники рентабельності продукції та рентабельності продажів, представлені на рис. 2.14.

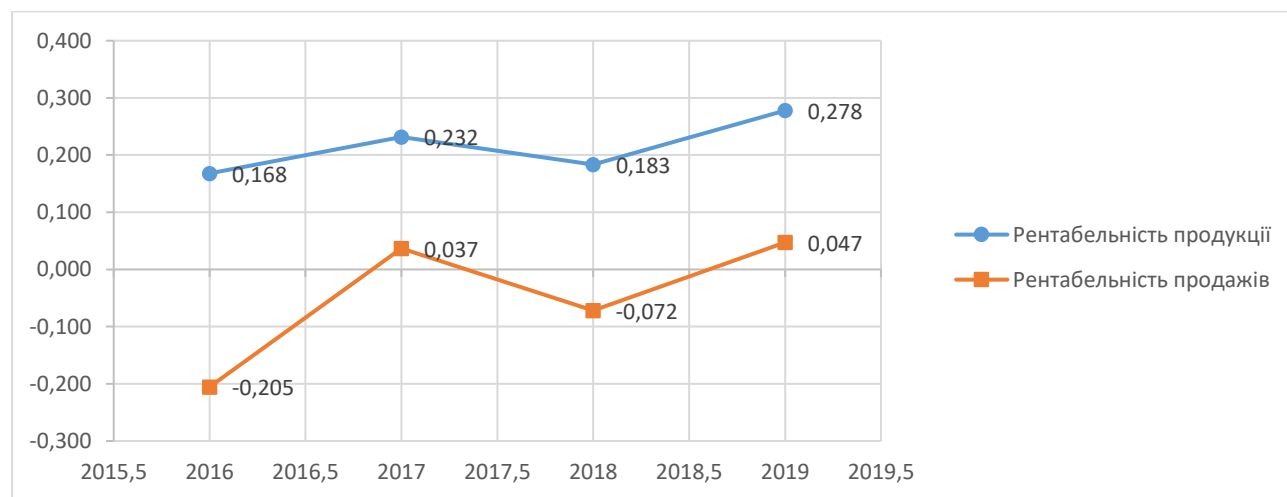


Рисунок 2.14 – Динаміка зміни показників рентабельності продукції та рентабельності продажів ПрАТ «Оболонь» за 2016 – 2019 рр.

(розраховано автором на основі даних підприємства)

Що стосується показника рентабельності продукції, можемо бачити значне зростання його значення у порівнянні із 2016 р. Так, з початку досліджуваного періоду, показник рентабельності продукції зріс на 65,3%, а показник рентабельності продажів на 165,5%. Оскільки компанія зазнала збитків у 2016 та

2018 роках, можемо бачити як показник рентабельності продажів набуває від'ємного значення. Тим не менш, позитивна тенденція до збільшення рентабельності продукції говорить про спрямування підприємством сил на підвищення ефективності витрат на виробництво продукції. А показник рентабельності показує, що підприємство у 2019 році зазнало кращих змін у своєму фінансову становищі, а сума операційного прибутку з кожної гривні проданої продукції зростає.

Наступними показниками, які характеризують ринкову стійкість підприємства є: коефіцієнт оборотності дебіторської заборгованості, коефіцієнт оборотності кредиторської заборгованості та коефіцієнт оборотності робочого капіталу. Динаміку змін зазначених показників зображено на рис. 2.15.

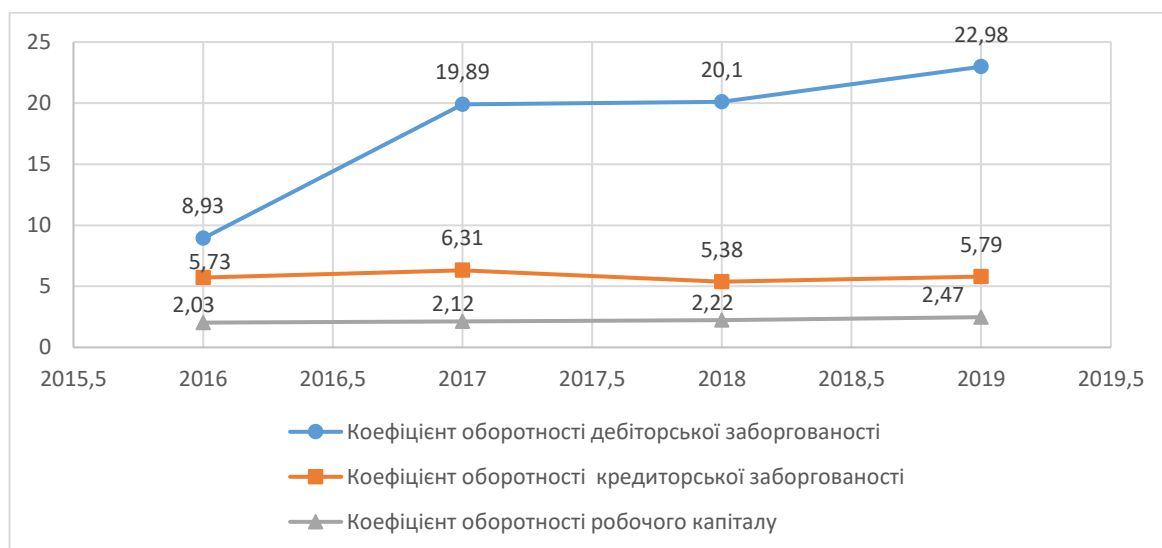


Рисунок 2.15 – Динаміка зміни коефіцієнтів оборотності ПрАТ «Оболонь» за 2016 - 2019 рр.

(розраховано автором на основі даних підприємства)

Проаналізувавши рис. 3.8., можемо зробити висновок, що у даному випадку підприємство знаходиться у межах нормативних значень, що говорить про стійкість показників у розрізі надійності. Так. Мінімальні значення показників були зафіксовані у 2016 р. З того часу, коефіцієнт оборотності дебіторської заборгованості зріс на 157,3%, коефіцієнт оборотності кредиторської заборгованості не зазнав значних змін, проте зріс на 1,1%, а коефіцієнт оборотності робочого капіталу зріс з 2016 року на 21,9%. Також, можемо бачити зростання

значення коефіцієнта протягом останнього досліджуваного періоду. Такі зміни говорять про підвищення рівня ділової активності компанії. Швидкість погашення дебіторської та кредиторської заборгованості підприємством зростає.

Екологічно стійкість. Досить важливою складовою є екологічна складова, яка говорить не лише про високий екологічний розвиток підприємства, а й про соціальний, адже забезпечує безпеку соціальної складової підприємства. Для характеристики екологічної складової було розглянено наступні показники: рівень використання відходів, рівень витрат на охорону навколишнього середовища та частка персоналу, що пройшли оздоровлення.



Рисунок 2.16 – Динаміка показників екологічної стійкості ПрАТ «Оболонь» за 2016 – 2019 рр.

(розраховано автором на основі даних підприємства)

Найбільш позитивні зміни ми можемо спостерігати у динаміці показників витрат на охорону навколишнього середовища та рівня використання відходів. Так, значення показників зросли на 73,8% та 57,4% відповідно. Що свідчить про те, що підприємство приділяє значну увагу екологізації діяльності підприємства.

Виробнича стійкість. Для оцінки виробничої стійкості підприємства, ефективності використання засобів та предметів праці, було розраховано наступні показники: фондівіддача, матеріалівіддача та рівень витрат. Динаміка зміни даних показників представлена на рис. 2.17.

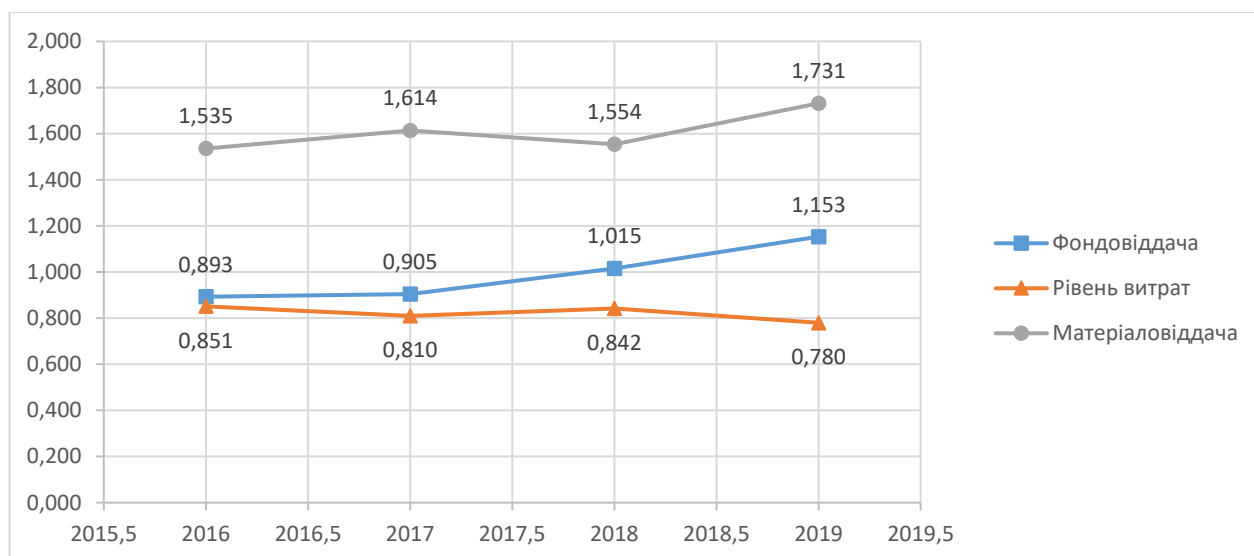


Рисунок 2.17 – Динаміка показників виробничої стійкості ПрАТ «Оболонь» за 2016 – 2019 рр.

(розраховано автором на основі даних підприємства)

Із графіка можемо спостерігати позитивну тенденцію до збільшення значення показників. Що стосується рівня витрат, значення показника зменшилось на 8,3% з 2016 року, та на 7,4% за останній рік, що свідчить про зменшення рівня витрат на виробництво продукції, тому, зменшення значення рівня показника навпаки говорить про позитивні зміни у динаміці виробництва. Рівень матеріаловіддачі за досліджуваний період зріс на 12,7%, а за останній рік – на 11,3%. Мінімальні значення показника у 2016 та 2018 роках пояснюється збитковістю діяльності. Підприємству слід було провести політику ефективного використання предметів праці. Показник фондовіддачі із кожним роком зростає, так, за досліджуваний період показник зріс на 29,1%, а за останній рік – на 13,6%. Такі зміни говорять про зосередження уваги на підприємстві на ефективному використанні засобів праці. У динамічному розрізі, показники показують позитивну динаміку.

Наступними показниками розрахунку виробничої стійкості є коефіцієнт використання виробничих потужностей та коефіцієнт зносу основних засобів. Динаміку зміни значень коефіцієнтів представлено на рис. 2.18.

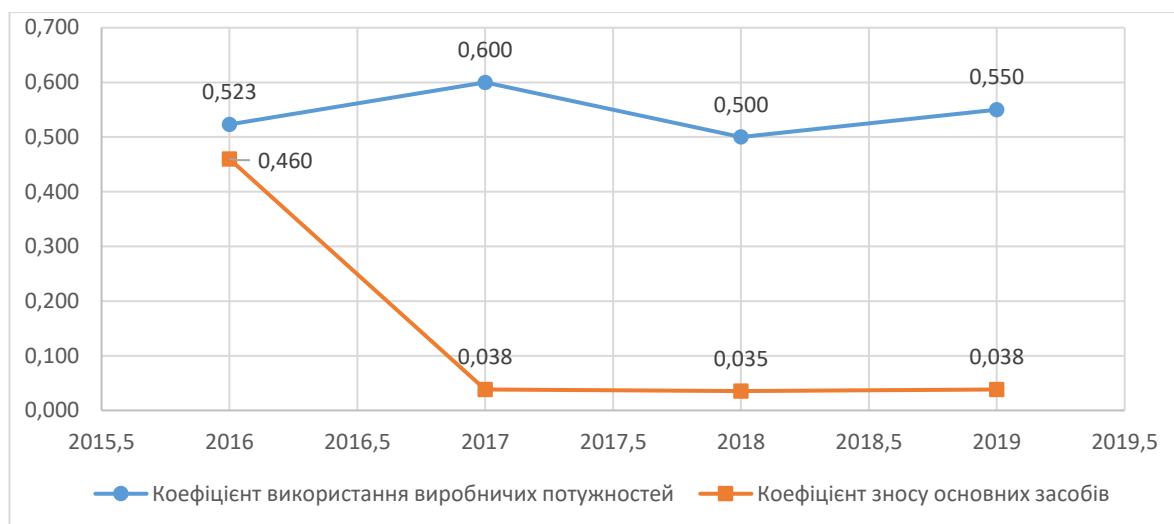


Рисунок 2.18 – Динаміка коефіцієнтів використання виробничих потужностей та зносу основних засобів ПрАТ «Оболонь» за 2016 – 2019 рр.

(розраховано автором на основі даних підприємства)

З графіку можемо бачити неоднозначність показників коефіцієнта використання виробничих потужностей. Не зважаючи на коливання коефіцієнта у межах до 10%, показник знаходиться у нормативних межах. Граничний рівень коефіцієнта використання виробничих потужностей спостерігався у 2016 році, у тому ж році, коефіцієнт зносу оборотних засобів набув свого максимального допустимого значення. З 2016 року значення показника зносу ОЗ знизилось на 91,7%, що свідчить про поліпшення стану основних засобів.

Отже, проаналізувавши ключові результати динамічного аналізу стану ПрАТ «Оболонь» по показникам, проведемо по кожному із показників аналіз на відповідність пороговим нормативним значенням. Варто відзначити, що для більшості показників, досліджуваних у даній роботі відсутні загальні нормативи. Значення нормативів також залежать від виду діяльності підприємства та динаміки показників у розрізі діяльності самого підприємства та його конкурентів. Нормативні значення показників та наділені їм бальні значення представлені у (додатку Д). Нормативні значення необхідні для виявлення границь ступенів рівноваги по кожному критерію стійкості (надійності та динамічності). В залежності від ступеня рівноваги, показник наділяється відповідними балами.

Для розрахунку вагових коефіцієнтів було обрано рівнозначний коефіцієнт для кожної складової економічної стійкості підприємства.

- Фінансова стійкість – 0,25;
- Ринкова стійкість – 0,25;
- Екологічна стійкість – 0,25;
- Виробнича стійкість – 0,25;

Відповідно, інтегральний коефіцієнт вагомості кожного показника буде залежати від кількості досліджуваних показників кожної складової. Розрахуємо інтегральний коефіцієнт вагомості для показників кожної складової:

$$a_{kф} = a_j / n = 0,25 / 7 = 0,036 \quad (2.1)$$

Де $a_{kф}$ - інтегральний коефіцієнт вагомості показника складової фінансової стійкості;

a_j – ваговий коефіцієнт складової;

n – кількість показників складової;

$$a_{kr} = a_j / n = 0,25 / 5 = 0,050 \quad (2.2)$$

Де a_{kr} - інтегральний коефіцієнт вагомості показника складової ринкової стійкості;

$$a_{ke} = a_j / n = 0,25 / 3 = 0,083 \quad (2.3)$$

Де a_{ke} - інтегральний коефіцієнт вагомості показника складової екологічної стійкості;

$$a_{kv} = a_j / n = 0,25 / 5 = 0,050 \quad (2.4)$$

Де a_{kv} - інтегральний коефіцієнт вагомості показника складової виробничої стійкості;

Розрахуємо також вагові коефіцієнти показників у розрізі кожної складової економічної стійкості ПрАТ «Оболонь».

$$a_{iф} = 1 / n = 1 / 7 = 0,143; \quad (2.5)$$

Де $a_{iф}$ - коефіцієнт вагомості показників фінансової стійкості;

n – кількість показників складової;

$$a_{ip} = 1 / n = 1 / 5 = 0,2; \quad (2.6)$$

Де a_{ip} - коефіцієнт вагомості показників ринкової стійкості;

$$a_{ie} = 1 / n = 1 / 3 = 0,333; \quad (2.7)$$

Де a_{ie} - коефіцієнт вагомості показників екологічної стійкості;

$$a_{iB} = 1 / n = 1 / 5 = 0,2; \quad (2.8)$$

Де a_{iB} - коефіцієнт вагомості показників виробничої стійкості;

Звідси розрахуємо максимальне значення верхньої межі рівноваги третього ступеня, тобто максимально можливу суму балів та мінімально можливу суму балів складової (у випадку, якщо всі показники знаходяться у нерівноважному стані);

$$x_{max} = \sum_{i=1}^n a_j * a_i * B_{max} = (0,25 * 0,143 * 4) * 7 = 1, \quad (2.9)$$

$$x_{min} = \sum_{i=1}^n a_j * a_i * B_{min} = (0,25 * 0,143 * 1) * 7 = 0,25, \quad (2.10)$$

Де B_{max} – максимально можливий бал показника;

a_j – ваговий коефіцієнт складової;

a_i – ваговий коефіцієнт показника у розрізі складової;

n – кількість показників складової;

Оскільки значення вагомих коефіцієнтів розподілені рівномірно, то x_{max} та x_{min} матимуть однакове значення для кожної складової. Наведені розрахунки представлені у табл. 2.8.

Таблиця 2.8 - Розрахунок границь ступенів рівноваги

Можливі бали	1	Нерівноважний
	2	Рівновага 1-го ступеня
	3	Рівновага 2-го ступеня
	4	Рівновага 3-го ступеня
	Мінімальний бал - 1	Максимальний бал - 2
Фінансова стійкість	0,25	1
Ринкова стійкість	0,25	1
Екологічна стійкість	0,25	1
Виробнича стійкість	0,25	1

Продовження таблиці 2.8

	Нерівноважний стан	Рівновага 1-го ступеня	Рівновага 2-го ступеня	Рівновага 3-го ступеня
Фінансова стійкість	0,4375	0,6250	0,8125	1
Ринкова стійкість	0,4375	0,6250	0,8125	1
Екологічна стійкість	0,4375	0,6250	0,8125	1
Виробнича стійкість	0,4375	0,6250	0,8125	1

Розраховано автором на основі [49]

Відповідно до розрахованих нормативних значень кожного показника, відбулось наділення кожного показника відповідним балом (додаток Д). Для того, аби розрахувати сумарні бали по складовим, необхідно розрахувати бальні значення з урахуванням інтегрального коефіцієнта вагомості показника, використовуючи формулу 2.11:

$$x_{\phi} = \sum_{i=1}^n a_k * B_i, \quad (2.11)$$

Де x_{ϕ} – фактичне значення (фактична сума балів показника у розрізі функціонального елемента),

a_k - інтегральний коефіцієнт вагомості показника,

B_i – розрахований бал показника.

Розрахунки фактичної суми по складовим представлені у додатку Д.

Розрахуємо стійкість ринкової, фінансової, екологічної та виробничої складової ПрАТ «Оболонь» за 2016-2019 рр. використовуючи формулу 2.12.

$$D_p = \text{KEC}_{c+} = \frac{x_{\phi} - x_{\text{п}}}{x_{\text{max}} - x_{\text{п}}} \quad (2.12)$$

Де $D_p/D_{\text{нр}} = \text{KEC}_{c+}/\text{KEC}_{c-}$ - віддаленість від порогового значення по рівноважному та нерівноважному стані ($D_p \in [0; 1], D_{\text{нр}} \in [-1; 0]$) = показник стійкості/нестійкості складової;

x_{ϕ} – фактичне значення(фактична сума балів показників складової);

$x_{п}$ – порогове значення, яке відповідає нижній межі рівноваги першого ступеня;

x_{max} – максимальне значення верхньої межі рівноваги третього ступеня, тобто максимально можлива сума балів;

Результати розрахунків представлені у таблиці 2.9.

Таблиця 2.9 - Значення стійкості складових економічної стійкості ПрАТ «Оболонь» за 2016-2019 рр.

Стійкість складових				
	2016	2017	2018	2019
Фін стійкість	0,25	0,69	0,25	0,69
Ринкова стійкість	0,29	0,82	0,47	0,91
Еколог стійкість	0,40	0,85	0,99	0,99
Виробнича стійкість	0,64	0,82	0,73	0,82

Розраховано автором на основі [додаток Д]

Виходячи із даних, представлених у табл. 2.9, можемо зробити висновок, що становище складових економічної стійкості підприємства є досить нерівноважним. Для більшого розуміння ситуації із станом економічної стійкості по складовим на ПрАТ «Оболонь» за 2016-2019 роки, див. рис. 2.19.

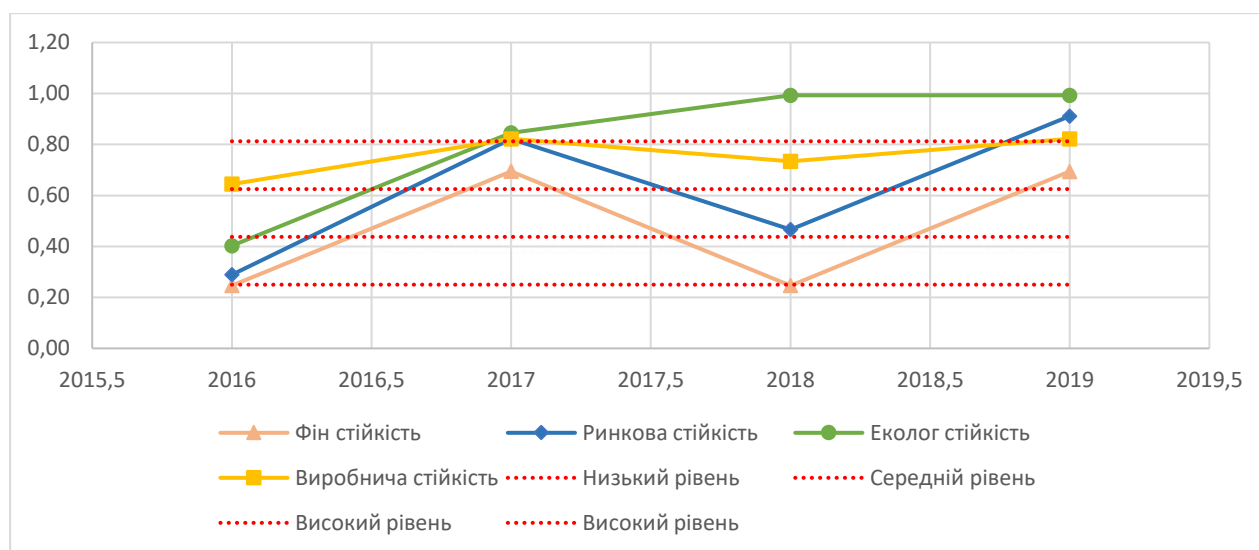


Рисунок 2.19 – Динаміка зміни показників стійкості складових ПрАТ «Оболонь» у 2016-2019 рр.

(розраховано автором на основі даних підприємства)

Отже, виходячи із отриманих даних можемо спостерігати нерівноважний стан наступних складових:

1) Фінансова – 0,25 у 2016 році та 0,25 у 2018 році. Такий стан обумовлений нерівноважним станом та невідповідності нормативним значенням рентабельності активів підприємства та власного капіталу. Така ситуація пояснюється неефективністю використання активів та власного капіталу ПрАТ «Оболонь» для генерації прибутку та неефективність усього процесу управління, адже показник рентабельності активів формується під впливом всієї діяльності компанії. [50] Низьких значень рівноваги 1-го ступеня також набули такі показники, як коефіцієнт абсолютної та поточної ліквідності, коефіцієнт автономії. Це свідчить про те, що ПрАТ «Оболонь» не мали змоги відповідати за поточними зобов'язаннями за допомогою оборотних активів. Частка поточних зобов'язань, яку ПрАТ «Оболонь» могло погасити негайно була досить незначною [51] .

Що стосується коефіцієнта автономії, коефіцієнта швидкої ліквідності, показники також не набули абсолютною рівноваги. Можемо бачити, що значну частину власних активів ПрАТ «Оболонь» не була здатна профінансувати за рахунок власних фінансових ресурсів.

2) Ринкова стійкість - 0,29 у 2016 році. Це викликано нерівноважним станом рентабельності продажів у 2016 та 2018 роках та низьке значення коефіцієнта оборотності робочого капіталу. Оскільки ПрАТ «Оболонь» у 2016 та 2018 зазнав збитковості діяльності, значення рентабельності продажів нижче 0 (нормативного значення) є аргументованим. Низьке значення коефіцієнта оборотності власного капіталу вказує на те, що ПрАТ «Оболонь» неефективно використовувала інвестиції в оборотний капітал.

3) Екологічна стійкість – 0,4 у 2016 році. Таке значення викликане низьким рівнем використання відходів підприємством. Проте ПрАТ «Оболонь» досить швидко врівноважили стан екологічної ситуації на підприємстві, та, наразі, стійкість складової, починаючи із 2016 року, набула позитивної динаміки до зростання.

Низького значення стійкості, а саме рівноваги 1-го ступеня, набула ринкова стійкість ПрАТ «Оболонь» у 2018 році. Така ситуація обумовлена низьким значенням рентабельності продажів, збитковістю виробництва. Відносно низьких значень набули також рентабельність продукції, коефіцієнт оборотності кредиторської заборгованості та коефіцієнт оборотності робочого капіталу.

Варто зазначити, що фінансова стійкість ПрАТ «Оболонь» набувала свого максимального значення лише у 2017 та 2019 роках. А саме – рівноваги другого ступеня. У той час, як інші складові економічної стійкості у 2017 та 2019 роках, набули стійкості 3-го рівня. Це говорить про те, що ПрАТ «Оболонь» не в змозі досягти повної фінансової стійкості через надмірні витрати, нераціональне використання активів, додаткові втрати, тощо. Також, можемо спостерігати рівновагу 2-го ступеня виробничої стійкості у 2018 році. Така картина говорить нам про досить складний фінансово-виробничий та ринковий стан підприємства у 2016 та 2018 роках.

Проаналізувавши стійкість кожної із складових економічної стійкості ПрАТ «Оболонь», розрахуємо інтегральний показник економічної стійкості підприємства використовуючи формулу 2.13.:

$$EC = \sum_{i=1}^m a_j * D_{p/np} = \sum_{i=1}^m a_j * KEU_{c+/c-}, \quad (2.13)$$

Де EC – коефіцієнт економічної стійкості підприємства;

m – кількість складових;

a_j – ваговий коефіцієнт складової;

$D_p/D_{np} = KEU_{c+}/KEU_{c-}$ – віддаленість від порогового значення по рівноважному та нерівноважному стані, тобто показник стійкості/нестійкості складової;

Розрахуємо інтегральний показник економічної стійкості у 2016 - 2019 роках.

$$EC_{2016} = (0,25 * 0,25) + (0,29 * 0,25) + (0,4 * 0,25) + (0,64 * 0,25) = 0,396;$$

$$EC_{2017} = (0,69 * 0,25) + (0,82 * 0,25) + (0,85 * 0,25) + (0,82 * 0,25) = 0,796;$$

$$EC_{2018} = (0,25 * 0,25) + (0,47 * 0,25) + (0,99 * 0,25) + (0,73 * 0,25) = 0,61;$$

$$EC_{2019} = (0,69 * 0,25) + (0,91 * 0,25) + (0,99 * 0,25) + (0,82 * 0,25) = 0,856;$$

Розглянемо динаміку зміни значення інтегрального показника економічної стійкості ПрАТ «Оболонь» у 2016 – 2019 роках, представлену на рис. 2.20.

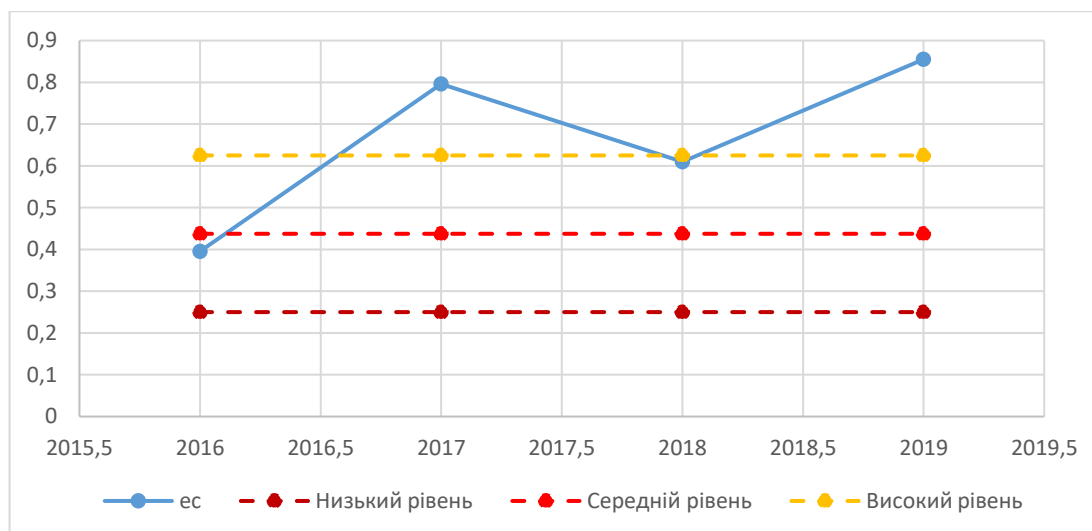


Рисунок 2.20 – Динаміка зміни інтегрального показника економічної стійкості ПрАТ «Оболонь» у 2016-2019 рр.

(розраховано автором на основі даних підприємства)

Отже, проаналізувавши вище зазначені зміни та проблеми, які вплинули на економічну стійкість ПрАТ «Оболонь», можемо зробити висновок, що незважаючи на низький та середній рівень економічної стійкості ПрАТ «Оболонь» у 2016 та 2018 роках відповідно, компанія витрачає усі сили на нормування ситуації, адже можемо спостерігати позитивну тенденцію до збільшення показника у 2019 році.

Висновки до розділу 2

Не зважаючи на те, що ПрАТ «Оболонь» знаходиться на лідируючих позиціях пивного ринку, підприємство постійно знаходиться у межах ризику. Сьогодні досить багато підприємств знаходяться на стадії виживання. Тим не менш, ПрАТ «Оболонь» постійно зосереджує увагу на вирішенні усіх аспектів діяльності підприємства. Саме тому, досліджуване підприємство постійно

притримується стратегії зі сталого розвитку, яка стосується усіх складових його діяльності.

1. Було проведено господарсько-виробничу характеристику підприємства та фінансово-економічний аналіз основних показників діяльності. Із проведеного аналізу було охарактеризовано основний виробничий потенціал підприємства, визначено роки, коли підприємство зазнало збитку – 2016 та 2018 рік, а також причини знаходження підприємства на 3 місці серед українських лідерів із виробництва пива.

2. Проаналізовано систему управління із покращення стану економічної стійкості підприємства. Визначено, що ПрАТ «Оболонь» концентрує увагу на усіх складових задля забезпечення ефективного функціонування. Зокрема дотримується наступних стратегій: стратегія диверсифікації, новаторства, еко-відповідальності, виробнича стратегія, маркетингова стратегія, стратегія стійкого розвитку, стратегія зниження витрат, та стратегія управління персоналом.

3. Було проведено оцінку відповідності основних показників кожної складової економічної стійкості до нормативних значень. Виявлено невідповідність нормативам таких показників як: ліквідність підприємства, рентабельність продукції та продажів у 2016 та 2018 роках, коефіцієнт кредиторської та дебіторської заборгованості. Звідси виникає низьке значення рівноваги фінансової стійкості та ринкової у 2016 та 2018 роках, значення стану екологічної стійкості щороку покращується, виробнича стійкість підприємства знаходиться на середньому рівні. Саме тому, за допомогою високого рівня еко-відповідальності підприємства, ПрАТ «Оболонь» може звернути увагу на покращення стану фінансової та ринкової складових за допомогою впровадження екологічного проекту.

3 НАПРЯМИ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ЕКОНОМІЧНОЇ СТІЙКОСТІ ПРАТ «ОБОЛОНЬ»

3.1. Визначення напрямів забезпечення економічної стійкості підприємства та механізмів їх реалізації

У попередньому розділі було проаналізовано та оцінено економічну стійкість складових та інтегральний показник економічної стійкості ПрАТ «Оболонь», та виявлено основні проблеми пов'язані із нестабільним станом економічної стійкості підприємства. Не зважаючи на певні негативні моменти у діяльності ПрАТ «Оболонь» було виявлено позитивну тенденцію до ефективного функціонування та підприємства та утримання лідируючих позицій на пивному ринку України.

Для того, аби запропонувати шляхи вирішення існуючих проблем та стабілізувати ситуацію на підприємстві, необхідно виокремити основні проблеми та дестабілізуючі чинники, із якими стикнулось підприємство у процесі свого функціонування. Основними із них є:

- Політично-економічна ситуація в країні. Втрата основних ринків збуту. Воєнні дії на сході України, пандемія, тощо. Усі ці проблеми призвели до скорочення виробничих потужностей підприємства та його обсягів виробництва та збуту.
- Зміни на валютному ринку. Оскільки підприємство є основним експортером пивної продукції в Україні, а також основну частину виробничого обладнання закуповує закордоном, досить сильно відчуває на собі зміни на валютному ринку.
- Нестача виробничих, фінансових та матеріальних ресурсів. Ціни на сировину постійно підвищуються, адже більшу частку сировини підприємство імпортує. Відсутність належних інвестицій. Сьогодні, ПрАТ «Оболонь» більшою мірою забезпечує власне виробництво за допомогою власного капіталу.
- У зв'язку із пандемією зростає рівень інфляції. Що, у свою чергу, призводить до зниження купівельної спроможності споживача.

- Covid-19 також вплинув на затримки, пов'язані із експортом та імпортом продукції, та відповідно, з'явилися затримки у виробництві.

- Правові зміни у державі. ПраТ «Оболонь» стикнулось із проблемою підвищення акцизної ставки на пивну продукцію, яка за шість років збільшилась на 2 грн. за літр, високі штрафні санкції за невчасне звітування та обмеження рекламної діяльності підприємства.

Отже, проаналізувавши стан кожної складової економічної системи підприємства ПраТ «Оболонь», можемо виокремити окремі проблеми із показниками діяльності підприємства, які напряду впливають на економічну стійкість підприємства. Проблеми, із якими ПраТ «Оболонь» стикалось у 2016 та 2018 роках, та зазнало значного збитку, та які загрожують підприємству сьогодні представлені у табл. 3.1.

Таблиця 3.1. - Проблеми складових економічної стійкості ПраТ «Оболонь»

Складова економічної стійкості	Проблеми складової
Фінансова стійкість	<ul style="list-style-type: none"> - Зниження здатності погасити поточні зобов'язання оборотними активами та високоліквідними поточними активами; - Неефективність використання активів та власного капіталу; - Нездатність профінансувати більшу частку активів за допомогою власних ресурсів. - Збитковість попередніх років. - Залежність від кредиторської заборгованості.
Ринкова стійкість	<ul style="list-style-type: none"> - Збитковість виробництва, неефективні витрати; - Неефективне використання інвестицій в оборотний капітал
Виробнича стійкість	<ul style="list-style-type: none"> - Висока собівартість продукції; - Зниження ефективності використання потужностей; - Зношення обладнання; - Неефективне використання витрат на виробництво
Екологічна стійкість	<ul style="list-style-type: none"> - Використання пластикової тари; - Відсутність інновацій у екологічній сфері

Створено автором

Для того, аби підвищити ефективність функціонування ПрАТ «Оболонь» необхідно звернути увагу на зазначені у табл. 3.1. проблеми та запропонувати шляхи вирішення проблеми економічної стійкості для кожної із її складових на ПрАТ «Оболонь».

Фінансова стійкість.

Розглянемо покращення стану фінансової стійкості ПрАТ «Оболонь» за рахунок підвищення значень ліквідності підприємства. Оскільки загальний показник ліквідності підприємства характеризує його здатність забезпечувати свої короткострокові зобов'язання за рахунок оборотних коштів, значення показника ПрАТ «Оболонь» демонструє не досить позитивну картину. Для того, аби підвищити ефективність використання оборотних коштів підприємства, необхідно вдатись до заходів, котрі сприятимуть збільшення рівня прибутку, зниження вартості матеріальних активів та підвищення ефективності використання капіталу.

Отже, для підвищення рівня ліквідності, та платоспроможності, відповідно, ПрАТ «Оболонь» необхідно звернути увагу на наступні дії:

- Пошук та моніторинг резервів підприємства для збільшення рівня прибутку за допомогою виготовлення більш якісної продукції;
- Орієнтація на збільшення частки довгострокових кредитів над короткостроковими;
- Зниження собівартості виробництва;
- Налагодження раціональної системи використання фінансових, матеріальних та трудових ресурсів підприємства;
- Введення системи управління запасами на підприємстві, для того, аби покращити рівень використання матеріальних запасів, а також запасів готової продукції та незавершеного виробництва. Перерозподіл обігових коштів, збільшення частки ліквідних коштів та зменшення неліквідних грошових запасів;
- Здача виробничих фондів в оренду;
- Постійний аналіз та контроль показників ліквідності та платоспроможності підприємства, тощо;

Збільшення показника абсолютної ліквідності за рахунок збільшення частки грошових коштів підприємства, дозволить ПрАТ «Оболонь» залучати кредиторські позики для подальшого фінансування його діяльності. [52]

Що стосується рентабельності активів та рентабельності власного капіталу, ПрАТ «Оболонь» рекомендується проведення дій по підвищенню рівня чистого прибутку. Підприємство може реалізувати дану стратегію за допомогою:

- Підвищення обсягу продажу за допомогою асортиментної політики, збільшення чеку, підвищення цінності товару, розвитку нових способів взаємодії із споживачем (інтернет-торгівля, підвищення низької активності ПрАТ «Оболонь» у соціальних мережах, тощо),
- Скорочення собівартості (посилений контроль над усіма витратами, пошук нових постачальників, нормування найбільш затратних значень). Розробка схеми нормування витрат, створення бюджетних моделей, тощо.
- Контроль над величиною та зміною інших доходів та витрат.
- Скорочення недохідних активів (продаж неефективних основних засобів, скорочення неліквідних запасів
- «Виведення» капіталу із проектів, які по рентабельності менші, аніж вартість самого капіталу.
- Розрахунок рекомендованого значення для ПрАТ «Оболонь» та намагання дотриматись такого значення.

Отже, можемо зробити висновок, що основним фактором підвищення фінансового стану економічної стійкості ПрАТ «Оболонь» є також оптимізація витрат підприємства та обсягів виробництва.

Такої оптимізації можливо досягти за рахунок введення на підприємстві наступних заходів:

- Постійний контроль нормування використання сировини, матеріалів, електроенергії. Сьогодні підприємство спрямовує свої сили на досягнення економії енергетичних ресурсів. Потрібна підтримка та покращення стану економії по усім витратам. Наприклад, проведення контролю за станом отоплювальної системи, розробити та притримуватись графіку отоплювального режиму на підприємстві,

заборонити використання лишніх утеплювальних та освітлювальних механізмів. Встановлення сонячних батарей (наприклад, на дахах заводів ПрАТ «Оболонь» задля зменшення витрат на електроенергію).

- Покращення рівня організаційного управління на ПрАТ «Оболонь» за рахунок створення та модернізації технологій для спрощення контролюючого процесу на виробництві.

- Оптимізація та скорочення виробничого часу та трудових витрат підприємства. Для цього можливе використання нематеріальної мотивації персоналу, задля перевищення рівня продуктивності над рівнем заробітної плати. Та оплата праці у відповідності за якістю праці та її кількістю.

- Введення системи матеріальної відповідальності працівників за результатами діяльності. Ліквідація лишніх виплат за затримки, тощо.

Ринкова стійкість: Що стосується ринкової стійкості підприємства. Основними напрямками для поліпшення ринкового стану економічної стійкості ПрАТ «Оболонь» підвищення значень показників рентабельності продукції та рентабельності продажів, зниження рівня дебіторської та кредиторської заборгованості, підвищення рівня оборотності робочого капіталу.

При поліпшенні стану рентабельності продажу необхідно звернути увагу на вирішення наступних питань:

- Поступове та повільне підвищення цін на продукцію. ПрАТ «Оболонь» має досить велику частку прихильників, саме тому, навіть у випадку, якщо хтось із споживачів помітить найменші зміни у ціні, рентабельність продажів все рівно буде зростати;

- Зменшення витрат на сировину. Зміна постачальників. Оскільки ПрАТ «Оболонь» постійно імпортує хміль з закордону, через низьку якість вітчизняного, підприємство може переорієнтуватись на виробництво безалкогольної продукції, чим знизити витрати на продукцію.

- Зниження рівня витрат, описаними раніше методами. Наприклад, зменшення чисельності працівників, скорочення витрат на рекламу, скорочення витрат на транспортування, використовуючи власні транспортні засоби, тощо;

- Зростання частки товарів, які користуються найбільшим попитом. Проведення аналізу попиту на усю продукцію ПрАТ «Оболонь», виділення найбільш затребувані одиниці та заміна такою продукцією товарів із меншим попитом.
- Ефективний маркетинг. Звертаючи увагу на певні обмеження медійного просування пивної продукції, ПрАТ «Оболонь» слід звернути увагу на інші ринки та платформи збуту продукції. Проаналізувавши діяльність ПрАТ «Карлсберг» - основного конкурента підприємства, можемо зробити висновок, що основною перевагою клієнта є орієнтація на молодше покоління. Саме тому, ПрАТ «Оболонь» потрібно спрямувати сили на завоювання довіри у молодшого покоління споживання пива, яке становить 47% серед споживачів пива в Україні. Важливий розвиток реклами у соціальних мережах, політики лояльності у вигляді розіграшів, акцій, тощо.
- Мотивація працівників. Ефективне виробництво у повній мірі залежить від кадрів підприємства. Саме тому, управлінці ПрАТ «Оболонь» повинні умотивувати працівників на більші продажі, збільшення середньої чекової ціни, виконання плану виробництва та продажів а установлені строки.
- Покращення сервісу на ПрАТ «Оболонь». Створення якісного сервісу на підприємстві стосується не лише обслуговування клієнтів, а й підвищення цінності продукції, яка реалізовується. Наприклад, ПрАТ «Оболонь» може запровадити нову систему партнерських відносин із представникам HoReCa (безкоштовна доставка, допомога у встановленні додаткового обладнання при реалізації пивної продукції лише марки «Оболонь»). Цілодобова гаряча лінія, постійні екскурсії, відкрите виробництво пива, тощо.

Методів підвищення рентабельності продукції та продажів на підприємстві є досить багато. Проте, управлінському сектору ПрАТ «Оболонь» слід звернути увагу на специфіку діяльності підприємства, прорахувавши усі ризики запровадження стратегії із підвищення рентабельності продажів, адже невірні описані вище дії можуть призвести навіть до зменшення значення даного показника.[53]

Уміле управління кредиторською заборгованістю є важливим атрибутом платоспроможності підприємства. Високе значення коефіцієнту оборотності кредиторської заборгованості характеризує надійність підприємства у ролі партнера та боржника. У складі джерел фінансування ПрАТ «Оболонь», як і у більшості підприємства, переважають позикові кошти. Проблеми, викликані зменшення оборотності кредиторської заборгованості, пояснюються пріоритетним бажанням підприємства вирішити власні проблеми на виробництві, а лише потім погасити зобов'язання. [54]

Для ефективного управління кредиторською заборгованістю, підприємство може створити спеціалізований відділ кредитного контролю, розробити спеціальну фінансову політику в плані використання позикових фінансових ресурсів. Також, необхідне використання вірної методики аналізу кредиторської заборгованості підприємства. [55]

Що стосується стану дебіторської заборгованості, ПрАТ «Оболонь» у динамічному розвитку зазнає позитивних тенденцій щодо зміни показника оборотності дебіторської заборгованості. Проте, для підтримки стійкого стану показника, підприємству необхідно звернути увагу на дотримання наступних дій:

- Постійний моніторинг та контроль стану дебіторської заборгованості;
- Структуризація отриманих даних щодо дебіторської заборгованості, включаючи основну та додаткову інформацію;
- Створення та запровадження політики підприємства щодо погашення зобов'язань боржниками перед підприємством. Чітке виявлення умов позики, розробка методів дострокового погашення кредиту, введення штрафу за невчасну сплату, тощо;
- Контроль дотримання умов надання позики боржниками;
- Прогнозування та аналіз заборгованості.

Основною метою ПрАТ «Оболонь» повинна бути розробка такої системи кредитування, яка б підвищувала рівень прибутку підприємства та рівень лояльності клієнтів та партнерів. Саме тому, ризики збільшення дебіторської заборгованості повинні бути мінімізовані.

Для підвищення ефективності обороту дебіторської заборгованості, підприємство може використовувати наступні дії:

- Встановлення обов'язкових умов надання кредиту. Наприклад, точні строки обов'язкова передплата, штраф при несвоєчасній сплаті, величина якого збільшується зі збільшенням строку прострочки;
- Постійний моніторинг стану дебіторської заборгованості із кожним боржником, своєчасні заяви на прострочення;
- Орієнтація на більшу кількість покупців, щоб уникнути можливості прострочення великого обсягу позики одним боржником;
- Аналіз збалансованості кредиторської та дебіторської заборгованості підприємства.

Слід зазначити, що при наданні додаткових знижок за швидке погашення та використання інших методів заохочення передчасного погашення, компанія мінімізуватиме ризики зростання обсягу дебіторської заборгованості.

Що стосується показника оборотності робочого капіталу, уже зазначалось про недостатньо ефективне використання власного капіталу. Вирішення знаходження показника поза нормативними значеннями можливе за рахунок збільшення обсягу реалізації продукції, зниження обсягу залежаних товарно-матеріальних цінностей і перегляду обсягу дебіторської заборгованості на предмет обґрунтованості. Варто також провести деталізацію по складовим, виявити найбільш проблемні із них по оборотності та прийняти міри для подолання виявлених проблем.

Виробнича стійкість.

Незважаючи на достатньо високий рівень загального показника виробничої стійкості ПрАТ «Оболонь», підприємство все ж стикалось із нестійким виробничим станом у 2016 році. Саме тому, для запобігання повторення ситуації, слід розглянути заходи, які будуть у змозі підтримувати рівноважний стан показників виробничої стійкості ПрАТ «Оболонь».

Для забезпечення високого рівня фондівіддачі, необхідно забезпечити повну завантаженість обладнання. Так, підприємство має змогу продати, або

здавати у виробництво незадіяних у виробництві основних засобів. Проте, ПрАТ «Оболонь» - постійно зростаюче підприємство, саме тому, йому необхідно звернути увагу на варіант повної завантаженості, адже може виникнути потреба у засобах виробництва. [56]

Забезпечення стійкого рівня матеріаловіддачі можливе за рахунок належного обґрунтування норм використання матеріальних ресурсів та постійного забезпечення високого рівня та технології використання сировини, матеріалів та інших матеріальних ресурсів.

ПрАТ «Оболонь» стикнулось із проблемою великого рівня виробничих витрат.

1) Компанія може звернути увагу на скорочення витрат за рахунок введення ресурсозберігаючих технологій. Наприклад, використання нової технологія виготовлення та переробки тари, аби зменшити витрати на розлив пива.

2) Скоротити витрати на сировину за рахунок допомоги постачальникам у зменшенні їх витрат. Наприклад, надання додаткового транспорту на перевезення імпортованої сировини, тощо.

3) Використання більш дешевих компонентів та технологій. Наприклад, виробництво більш дешевої тари, тощо.

4) Спільна закупівля із метою одержання додаткових знижок.

5) Самостійне виробництво окремих матеріалів, тощо. [56]

Для ПрАТ «Оболонь» необхідно звернути увагу на використання виробничих потужностей. Для цього підприємству слід передивитись наповненість внутрішніх бізнес-процесів, оптимізувати їх ефективність, тощо. Підприємству необхідно також передивитись можливості існуючого обладнання, його кількості та якості, максимальної продуктивності, тощо.

Для підтримання низького рівня зносу основних засобів, ПрАТ «Оболонь» слід звернути увагу на щотижневу перевірку зношеності та справності обладнання, перевірку строків ремонту та заміни, придбання лише високоякісного та перевіреного обладнання, наявність технологічних спеціалістів, які швидко зможуть відреагувати на поломку.

Екологічна стійкість: Слід зазначити, що ПрАТ «Оболонь» у останні роки досліджуваного періоду зазнав позитивних змін у стані екологічної стійкості. Сьогодні підприємства харчової галузі зазнають значного росту завдяки використанню екологічних та ресурсозберігаючих технологій. Екологічний розвиток підприємства сприяє покращенню його фінансового стану та, відповідно, стану економічної стійкості в цілому.

ПрАТ «Оболонь» слід звернути увагу на наступні заходи щодо підтримки та збереження стійкого екологічного стану на підприємстві:

- Проведення екологізації усіх виробничих процесів, розробка нових ресурсозберігаючих технологій, тощо;
- Впровадження екологічних інновацій, тощо;
- Участь у вітчизняних та міжнародних екологічних проектах;
- Підвищення якості продукції;
- Створення відділу з екологічного контролю на підприємстві;
- Ефективне використання зеленої логістики на підприємстві, тощо.

Слід зазначити, що не зважаючи на значні витрати, високий рівень екологічної стійкості підприємства є одним із основних важелів інвестиційної привабливості та надійності підприємства.

Отже, на основі проведеного аналізу розроблено схему, див. рис. 3.1, щодо основних заходів підвищення рівня економічної стійкості підприємства.



Рисунок 3.1 – Схема основних шляхів забезпечення економічної стійкості ПрАТ «Оболонь»

Складено автором на основі даних підприємства

Саме тому, задля забезпечення високого рівня економічної стійкості підприємства, та її складових, було запропоновано наступний проект із впровадження екологічної тари. На даний момент підприємство знаходиться в гарному економічному стані, однак, для збереження лідируючих позицій ПрАТ «Оболонь» потрібно адаптуватись під реалії світових тенденцій та впровадити екологічну тару. Дана тара буде виготовлена із паперу, а отже гарантує захист навколишнього середовища від небезпечних викидів.

Більше того, орієнтація на реверсивну логістику також є прямим шляхом до ресурсосбереження, що сьогодні є досить важливим напрямком для ПрАТ «Оболонь». Саме тому, можливе поєднання проекту із впровадження екологічної тари разом із реверсивною логістикою, а саме – встановленням автоматів із збору тари для вторинної переробки. Слід зазначити, що зменшення шкідливих впливів на навколишнє середовище має на увазі економію при використанні і ресурсів: енергії, палива і матеріалів, тощо. Розглянемо життєвий цикл продукції у екологічній тарі після впровадження запропонованого проекту, зображений на рис. 3.2.



Рисунок 3.2 - Етапи життєвого циклу екологічної тари

Джерело: [57]

Що стосується впровадження екологічної тари, за існуючими даними, компанія Carlsberg представила власну пивну продукцію у паперовій тарі, котра складається також із внутрішнього полімерного волокна, яке утримує пиво. Існуючі варіанти розробки придатні для вторинної переробки.

Слід зазначити, що при використанні вітчизняної паперової та картонної тари, перевага за ціною зростає, а ціни на готову продукцію якщо і зазнаватимуть змін, то такі зміни будуть незначними, що досить важливо для утримання споживачів. [58]

Оскільки ПрАТ «Оболонь» досить відома компанія, просування продукції у

новій тарі буде легшим, ніж для менш відомих компаній харчової галузі. Тим не менш, при просуванні продукту у новій тарі буде задіяна реклама по ТВ, різноманітні брошури, акції, реклама в Інтернеті, тощо.

Оскільки нове пакування є екологічним, необхідно донести споживачам всю корисність використання такої тари. Менеджери ПрАТ «Оболонь» постійно підтримують зв'язок зі своїми споживачами. Основним каналом такої комунікації є корпоративна гаряча лінія, номер якої нанесено на всі етикетки продукції. [36]

Звичайно, є вірогідність, що з часом, до виготовлення такого виду пакування, приєднаються і інші компанії пивоварної галузі. Тим більше, що Карлсберг, який сьогодні знаходиться на другому місці у списку лідерів пивоварної галузі, були першими, хто придумав саму ідею. Тому, ПрАТ «Оболонь» слід буде звернутися до підприємства із запитом на отримання доступу до використання даної тари для своїх пивних напоїв.

Табл. 3.2 - Концепція проекту

Очікувані вигоди проекту	Підприємство: зменшення витрат підприємства, привертання уваги нових потенційних клієнтів. Підвищення контролю над роботою підприємства. Новий екологічний продукт. Менеджер проекту та команда управління проектом – отримання матеріальної вигоди за управління проектом та досягнення продукту проекту. Споживачі – можливість купівлі якісного товару за більш доступними цінами та в зручній формі.
Обмеження проекту	Витрати проекту – не більше 220 тис. грн. Можливий початок проекту січень 2020 року. Тривалість проекту – не більше 43 днів.
Допущення та ризики проекту	Проблема із якою може зіштовхнутись підприємство – великі витрати на сировину. Саме тому, підприємство може звернути увагу на переробку вторинної сировини. Також, ще однією проблемою може бути невідповідність засобів виробництва ресурсам. Тобто підприємству необхідно забезпечити виробничий процес відповідним технічним устаткуванням.

Створено автором

Що стосується витрат на реалізацію проекту впровадження екологічної тари, ціна обладнання виготовлення такої тари самотужки є досить значною та становить від 300 тис. грн., саме тому підприємству буде вигідніше укласти договір із зарубіжними постачальниками паперової тари (Ecologic Brands, Carlsberg), а в перспективні виготовляти тару самому.

Проект щодо впровадження реверсивної логістики, а саме у напрямку рециклінгу, не є досить витратним. Компаній слід закупити необхідні автомати для збору тари та розмістити їх у місцях скупчення та відпочинку населення. Проект є пілотним, ПрАТ «Оболонь» може скористатись послугами інших компаній для скорочення витрат на переробку, оскільки вони можуть самостійно та безкоштовно збирати сировину та оплатити її залежно від обсягу. Контейнери для збору відходів – приблизно 1000 грн/шт. Отже, витрати, що стосуються переробки екологічної тари є досить незначними та становлять близько 20 тис. грн. Оскільки бюджет є досить незначним, ПрАТ «Оболонь» має змогу профінансувати вторинну переробку паперових відходів самостійно. [59]

Проаналізувавши вищесказане, можна зробити висновок, що не зважаючи на той факт, що ПрАТ «Оболонь» знаходиться у трійці лідерів серед виробників хмільних та безалкогольних напоїв в Україні, йому слід утримувати свої позиції. Запропонований проект «Розробка та впровадження екологічної тари для напоїв» однозначно знайде своїх прихильників. Цільова аудиторія компанії є досить обширною (як молодь, так і люди старшого покоління), саме тому ПрАТ «Оболонь» повинні просувати продукцію в новій тарі, як через медіа, так і через соціальні мережі, та інші доступні для людей способи. Продукція ПрАТ є досить бюджетною, та після зміни тари не відбудеться значного росту цін на продукцію.

Учасники проекту. У даному проекті беруть участь такі співробітники:

- Заступник директора;
- Головний менеджер;
- Менеджер;
- Керівник фінансового відділу;
- Керівник інноваційного відділу;

- Головний маркетолог;
- Технолог;
- Спеціаліст з впровадження екологічної тари;
- Постачальник сировини;

У додатку Е представлена схема впливу проектів на складові економічної стійкості.

Отже, у підрозділі була запропонована система впровадження екологічної тари та реверсивної логістики – вторинної переробки відходів. Такі підходи повинні забезпечити не лише стійкий розвиток екологічного стану підприємства, а й підвищити рівень фінансової стійкості підприємства, ринкової та виробничої. Адже, у сукупності, просліджується підвищення лояльності клієнтів, відповідно, збільшення обсягів реалізації та збільшення рівня доходу за рахунок мінімізації витрат. Адже, за допомогою вторинної переробки відходів, ПрАТ «Оболонь» матиме змогу скоротити витрати на ресурси, транспортування сировини, тощо. Реверсивна логістика передбачає залучення усіх матеріальних та виробничих ресурсів підприємства, що говорить про вихід із обігу неліквідних засобів виробництва та матеріалів. [60]

3.2. Обґрунтування економічної доцільності реалізації запропонованих напрямів

Отже, задля забезпечення економічної стійкості підприємства, було запропоновано комплексний підхід щодо вирішення проблеми підвищення стійкості кожної із складових. А саме, впровадити нову екологічну тару для пивної продукції ПрАТ «Оболонь», а також систему рециклінгу відходів. Такі заходи допоможуть підприємству не лише скоротити витрати, а й зменшити витрати енергії, зменшити забруднюючі викиди, зекономити сировинні ресурси та підвищити фінансову та економічну стійкість ПрАТ «Оболонь» в цілому.

Слід зазначити, що запропонований проект є більш доцільним за використання ПЕТ-тари. Звичайно, ПрАТ «Оболонь» звертає увагу на переробку пластикових пляшок, але, на жаль, через відсутність налагодженої системи збору

пластикової тари, небезпечні відходи не потрапляють на вторинну переробку та стають причиною забруднення навколишнього середовища. Саме тому, підприємство може приєднатись до охорони навколишнього середовища шляхом встановлення автоматів із реалізації та збору тари.

Отже, розрахуємо собівартість впровадження проекту екологічної тари на ПрАТ «Оболонь». До основних калькуляційних витрат віднесемо:

- Проведення науково-дослідницької та науково-конструкторської роботи;
- Оплата праці персоналу;
- Витрати на транспортування;
- Початкові витрати на збут.

Для прогнозування майбутнього обсягу продукції, проведемо прогноз на основі отриманих даних про щорічний збут ПрАТ «Оболонь». Прогноз представлений у табл. 3.3.

Таблиця 3.3 – Прогнозування обсягів збуту ПрАТ «Оболонь» за допомогою лінії тренду

Період		Обсяги збуту, тис. дал.		y*t	t^2
Роки	t	y			
2014	1	68536		68536	1
2015	2	59302		118604	4
2016	3	55391		166172,535	9
2017	4	48388		193553,088	16
2018	5	41870		209350,655	25
2019	6	40755		244532,64	36
2020	7	35458		248207,365	49
Сума	28	349700,883		1248956,283	140
Середнє	4	49957		Кількість	7

Створено автором

Розрахуємо на основі табличних даних рівняння лінії тренду:

$$b = -5351,69$$

$$a = 71364,02$$

$$y = 71364,02 + x * (-5351,69)$$

Де: x – номер періоду

Розрахуємо прогноз для 2021-2025 років.

2021 рік: 28550,52 тис. дал.

2022 рік: 23198,83 тис. дал.

2023 рік: 17847,14 тис. дал.

2024 рік: 12495,46 тис. дал.

2025 рік: 7143,77 тис. дал.

Зазначимо, що для початкового етапу, планується реалізація у паперовій тарі лише однієї торгівельної марки, саме тому, обсяги збуту, представлені у таблиці 3.4 у плані будуть значно меншими за прогнозовані. Слід звернути увагу, що у плані обсяг збуту представлений у тис. пляшок.

Таблиця 3.4 - Загальний план збуту бізнес-плану

Періоди	Обсяги збуту, тис. пляшок.			Обсяги збуту, тис. грн.		
	2021	2022	2023	2021	2022	2023
I квартал	90	100	150	1452,6	1614	2421
II квартал	100	200	250	1614	3228	4035
III квартал	250	350	450	4035	5649	7263
IV квартал	110	300	250	1775,4	4842	4035
Всього	550	950	1100	8877	15333	17754

Створено автором

Для більш детального розрахунку витрат на впровадження екологічної тари та прогнозування можливої виручки підприємства після реалізації продукції, необхідно розрахувати собівартість однієї пляшки пива та вартість її реалізації. Детальні розрахунки представлені у додатку Ж. Розрахунки заробітної плати персоналу, задіяного у впровадженні екологічної тари були розраховані за допомогою програми MS Project, графік робіт та розрахунки повної оплати праці представлені у Додатку 3. У табл. 3.5. представлена погодинна оплата праці [61].

Таблиця 3.5 - Оплата праці персоналу та їх кваліфікація

Персонал	Кваліфікація, вимоги	Статус	Оплата, грн/год
1	2	3	4
Заступник директора	Повна вища освіта, щорічне підвищення кваліфікації(курси)	Внутр.	140
Головний менеджер	Повна вища освіта, щорічне підвищення кваліфікації(курси)	Внутр.	110
Менеджер	Вища освіта, перевірка кваліфікації	Внутр.	60

Продовження таблиці 3.5

1	2	3	4
Керівник фінансового відділу	Повна вища освіта, раз в 2 роки курси	Внутр.	90
Керівник інноваційного відділу	Повна вища освіта, раз в 2 роки курси	Внутр.	80
Головний маркетолог	Повна вища освіта	Внутр.	80
Технолог	Повна/неповна вища освіта	Внутр.	70
Спеціаліст із впровадження екологічної тари	Досвід роботи від 1 р.	Зовн.	100
Постачальник	Позитивні відгуки	Зовн.	50

Створено автором

Використовуючи дані про витрати на оплату праці, та визначивши прогнозовану вартість пляшки – 12,16 грн., проведемо розрахунок витрати на запровадження запланованого проекту, представлений у таблиці 3.6.

Таблиця 3.6 - Розрахунок собівартості впровадження запропонованого проекту

№	Статті витрати	Витрати, грн/шт.	Всього витрат, тис. грн.
2	Прогнозована вартість виготовлення в екологічній тарі	9,46	283,8
3	Оплата праці	50 грн/год, 60 грн/год, 70 грн/год, 80 грн/год, 90 грн/год, 100 грн/год, 110 грн/год, 140 грн/год,	84
4	Транспортування	0,01	0,3
5	Збут	0,4	12
6	Реклама	0,3	9
	Всього		389,1

Створено автором

Отже, можемо бачити, що реалізація проекту на початковій стадії потребує інвестицій у сумі 389 тис. грн. Оскільки обладнання по виробництву тари є досить дорогим, підприємству буде доцільно знайти постачальника паперової тари (Ecologic Brands, Carlsberg), а в подальшому перейти на самостійне виготовлення тари.[57]

Опишемо майбутню вигоду у вигляді чистого прибутку від впровадження екологічної тари, представлену у таблиці 3.7.

Таблиця 3.7 - Очікувані вигоди в залежності від обсягу продукції

	І рік (поквартально)				2 рік	3 рік
	1	2	3	4		
Очікуваний об'єм продажів, тис. шт.	90	100	150	110	950	1100
Ціна продажів, грн.	16,14	16,14	16,14	16,14	16,14	16,14
Виручка від продажів, тис грн	1453	1614	4035	1775	15333	17754

Створено автором

Зважаючи на те, що очікується щорічне збільшення обсягу виробництва та реалізації продукції, можемо спостерігати збільшення обсягу виручки. Оскільки продукт є інноваційним на ринку, він не перевищує середню ціну продукції ПрАТ «Оболонь» що є досить позитивно відобразатиметься на попиті. Тим не менш, можливе поступове збільшення ціни за рахунок її новизни та налагоджених каналів збуту.

Для аналізу беззбитковості проекту доцільно буде розрахувати точку його беззбитковості. За допомогою таких розрахунків розрахуємо беззбитковий обсяг продажів та беззбиткову ціну, яка покриватиме витрати.

Отже, розрахуємо точку беззбитковості за наступними формулами:

$$Q_{кр} = \frac{FC}{P-AVC} = \frac{5745,96}{16,14-7,25} = 646 \text{ тис. од,} \quad (3.1)$$

Де $Q_{кр}$ – критичний обсяг в натуральному вираженні;

FC – постійні витрати на випуск продукції, грн.;

AVC - умовно-змінні витрати на од. продукцію;

P - ціна продукції в новому пакуванні, грн..

$$Q'_{кр} = \frac{FC}{1-a} = \frac{5745,96}{1-0,45} = 10429 \text{ (тис. грн),} \quad (3.2)$$

Де $Q'_{кр}$ – критичний обсяг виробництва у вартісному вираженні;

a - частка змінних витрат у ціні продукції;

$$a = \frac{AVC}{P} = \frac{7,25}{16,14} = 45\% , \quad (3.3)$$

Розрахувавши точку беззбитковості, зобразимо її на графіку (рис. 3.3.)

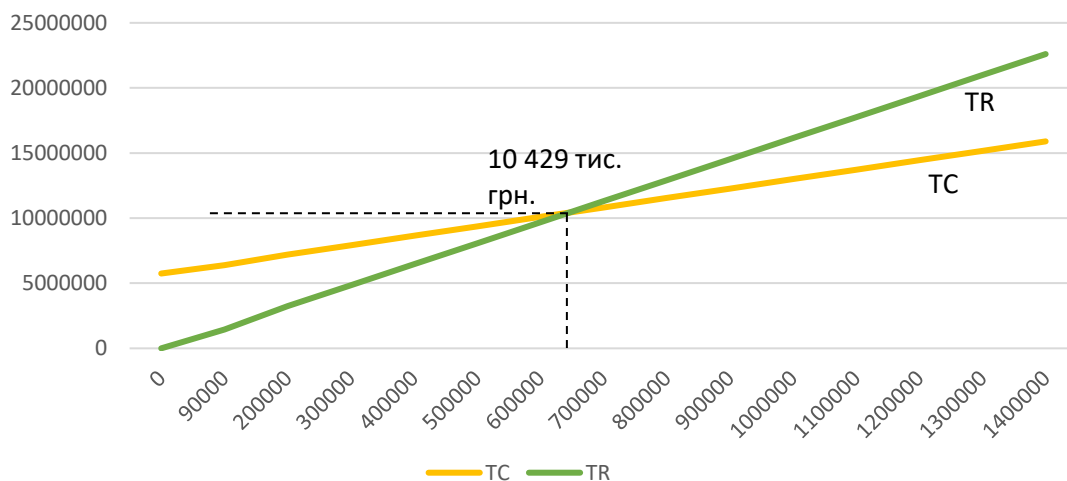


Рисунок 3.3 - Графічне зображення точки беззбитковості

Розраховано автором на основі даних підприємства

З графіку на рисунку 3.2., можемо зробити висновок, що для покриття витрат на виробництво пива у паперовій тарі, йому слід виконати план по виробництву продукції обсягом 646 тис. одиниць, або у вартісному вираженні – 10 429 тис. грн.

Отже, ПрАТ «Оболонь» потребує початкових інвестицій для реалізації проекту у сумі 389,1 тис. грн. Ставка дисконтування була виявлена за допомогою дисконтованої ставки, визначеної підприємством – 18%.

Таблиця 3.7 - Розрахунок очікуваних грошових потоків для визначення NPV запропонованого проекту

	ІС	Доходи (B_t)	Витрати (C_t)	$B_t - C_t$	$K_{\text{диск}} \left(\frac{1}{(1+i)^t} \right)$	Чисті дисконтовані надходження
0	5746					
1		6896,65	4085,57	2811,08	0,847	22382,27
2		11669,52	6878,95	4790,57	0,718	3440,51
3		13512,07	7965,10	5546,97	0,609	3376,06
						9198,84

Створено автором

Для того, аби розрахувати величину грошових коштів, очікувану інвестором в разі окупності інвестицій та періодичних грошових відтоків, розрахуємо значення NPV (чиста поточна вартість)

$$NPV = 9198,84 - 5746 = 3453 \text{ тис. грн} \quad (3.4)$$

Запропонований проект має позитивний чистий дисконтований дохід у розмірі 3453 тис. грн.

Також, розрахуємо дисконтований термін окупності інвестицій за формулою 3.5:

$$DPP = t + \frac{|KPV_t|}{PV_{t+1}} = 1 + \frac{3363,7}{3440,5} = 1,97 \quad (3.5)$$

Де t – рік останнього від'ємного значення кумулятивної вартості;

KPV_t – кумулятивна вартість t року (останнє від'ємне значення), грн.;

PV_{t+1} – дисконтована вартість грошового потоку у $t+1$ році, грн.

Відповідно до проведених розрахунків термін окупності проекту складає майже 2 роки, що є досить добре адже підприємство матиме час щоб покрити непередбачувані витрати у разі форс-мажорних обставинах.

Наступним показником ефективності впровадження проекту є визначення коефіцієнту вигід-витрат. Даний розрахувати дозволяє розрахувати розмір доходу, отриманого інвестором на одну умовну грошову одиницю. Отже, розрахуємо коефіцієнт вигід-витрат за наступною формулою:

Обрахуємо коефіцієнт вигід-витрат, він показує скільки ми отримуємо від 1 вкладеної гривні:

$$BCR = \frac{\sum_{i=1}^n \frac{B_t}{(1+i)^t}}{\sum_{i=1}^n \frac{C_t}{(1+i)^t}} \quad (3.6)$$

де B_t – вигоди проекту в рік t ,

C_t - витрати проекту у рік t ,

t - ставка дисконту (18%),

n – тривалість проекту.

$$BCR = \frac{6896,65*0,847+11669,52*0,718+13512,07*0,609}{4085,57*0,847+6878,95*0,718+7965,1*0,609} = 1,69$$

Проект можна приймати, оскільки на 1 вкладену гривню припадає 1,69 грн прибутку, тому що даний показник має бути більшим за одиницю.

Наступним розрахуємо індекс рентабельності інвестицій за формулою 3.7:

$$PI = 9198,8 / 5746 = 1,6 \quad (3.7)$$

Далі обчислюємо дисконтований коефіцієнт рентабельності інвестицій (DROI):

$$DROI = PI - 1 = 1,6 - 1 = 0,6 \quad (3.8)$$

Коефіцієнт DROI має бути більше нуля, оскільки $0,6 > 0$, проект приймається.

На основі визначених даних, можемо зробити висновок, що проект є досить прибутковим, а ідея впровадження екологічної тари – ефективною та низько ризиковою.

Отже, на основі отриманих даних буде доцільно провести розрахунок прогнозованих змін стану економічної стійкості ПрАТ «Оболонь». За прогнозованими даними, відбудеться збільшення рівня прибутку на підприємстві. Можемо спостерігати зменшення собівартості продукції, а також збільшення доходу за рахунок збільшення ціни за новий та екологічний на ринку продукт.

За розрахованими даними, можемо спостерігати позитивні зміни у стані економічної стійкості виробничої, ринкової, екологічної та фінансової складових. Наприклад, проаналізуємо зниження собівартості та зростання рівня чистого прибутку, прогнозованого після впровадження проекту екологічної тари на ПрАТ «Оболонь». Зміни показників напряду впливають на скорочення рівня витрат, та, відповідно, збільшення бальної оцінки до 4, та до збільшення оборотності кредиторської заборгованості за рахунок погашення зобов'язань.

Оскільки покращення по більшості показників проходитимуть поступово, розглянемо графік прогнозованої зміни стану економічної стійкості ПрАТ «Оболонь», див. рис. 3.4. Дані побудовані за допомогою використання лінії тренду.

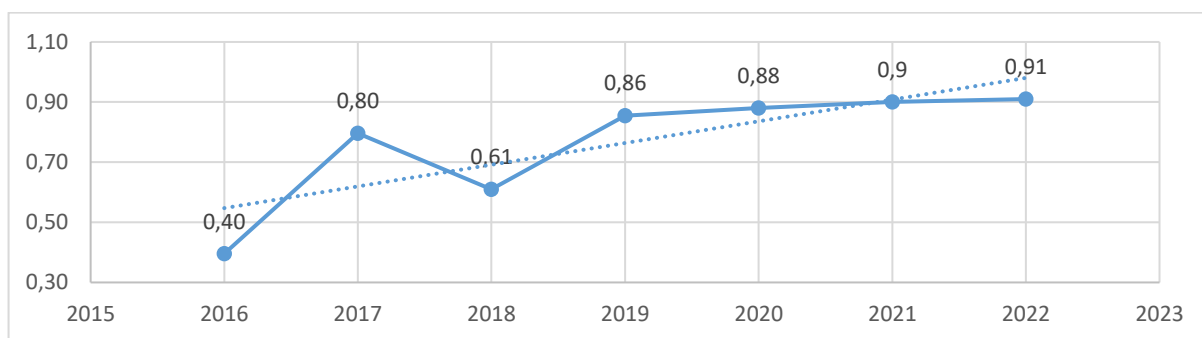


Рисунок 3.4 – Прогнозована динаміка зміни рівня економічної стійкості ПрАТ «Оболонь» після впровадження проекту

Розраховано автором на основі даних підприємства

Отже із розрахованих даних окупності проекту та здійсненого прогнозування варто відмітити доцільність впровадження екологічної тари на ПрАТ «Оболонь».

Розглянемо наступний проект – встановлення автоматів зі збору ПЕТ-тари та паперової тари. Такий проект є прямим способом поширення екологічної відповідальності серед споживачів продукції ПрАТ «Оболонь».

Оскільки проект є пілотним, та немає можливості прорахувати як саме споживач буде реагувати на встановлену ініціативу, та який прибуток ПрАТ «Оболонь» отримає від запровадження проекту.

Розрахуємо основні витрати проекту. Найбільша частка витрат припадатиме на закупівлю самих автоматів та їх встановлення. Ціна одного автомату – 4 тис.

євро. Ціна 10 автоматів – 40 тис. євро. До основних витрат належить також оплата праці персоналу, залученого до встановлення автоматів:

- Менеджер проекту – 20 000 грн.;
- Маркетолог – 6 000 грн.;
- Юрист – 6 500 грн.;
- Логіст – 7 500 грн.;
- Бухгалтер – 7 500 грн.

Представимо витрати на впровадження проекту у таблиці 3.8.

Таблиця 3.8 - Витрати на впровадження проекту із встановлення фондوماتів

Статті витрат	Вартість, грн
Витрати на закупку автомату	1 350 000 грн
Витрати на доставку (3% від вартості)	40 500 грн
Витрати на встановлення автоматів	8 000 грн
Заробітна плата	47 500 грн
Витрати на поширення інформації	2 500 грн
Щомісячні витрати на обслуговування	200 грн

Створено автором

Отже, виходячи із даних таблиці 3.5, необхідна сума інвестицій для впровадження проекту із встановлення автоматів становить 1 448 500 грн. При розрахунку можливих доходів підприємства від встановлення автоматів зі збору тари, розрахуємо грошові потоки, які ПрАТ «Оболонь» отримуватиме від реалізації вторинної сировини.

При ідеальному сценарії, автомати, встановлені підприємством щодня наповнюватимуться 400 алюмінієвими пляшками. Оскільки автоматів спершу буде 10 – кількість пляшок за один день – 4 000. За рік – 1 460 000 штук відповідно, а саме – 32 500 кг. Ціна одного кілограму такої тари – 25 грн. Тому, прибуток від реалізації вторинної сировини для ПрАТ «Оболонь» становитиме – 812 650. Проаналізувавши зміну ціни за алюміній за попередні роки, передбачається також щорічний ріст ціни на купівлю алюмінію. Отже, розрахуємо можливу виручку за реалізацію алюмінієвої тари, представлену у таблиці 3.9.

Таблиця 3.9. План збуту продукції у екологічній тарі

	I рік (поквартально)				2 рік	3 рік
	1	2	3	4		
Очікуваний об'єм продажів, тис. шт.	8 125	8 125	8 125	8 125	32 500	32 500
Ціна продажів, грн.	25	25	25	25	26	27
Виручка від продажів, тис грн	203 125	203 125	203 125	203 125	845000	877 500

Створено автором

Отже, ПрАТ «Оболонь» потребує початкових інвестицій для реалізації проекту у сумі 1 448 500 грн. Оскільки проект не є досить прибутковим, дисконтована ставка становитиме 18%.

Таблиця 3.10 - Розрахунок очікуваних грошових потоків для визначення NPV запропонованого проекту

Період часу (t), рік	ІС	Доходи (B_t)	Витрати (C_t)	$B_t - C_t$	$K_{\text{диск}} \left(\frac{1}{(1+i)^t} \right)$	Чисті дисконтовані надходження
0	-1448500					
1		812650	1448500	-635850	0,847	-538856
2		845000	2400	842600	0,718	605142
3		877500	2400	875100	0,609	532613
4		910000	2400	907600	0,516	468129
5		942500	2400	940100	0,437	410926
						1477956

Створено автором

Розрахуємо NPV проекту:

$$NPV = 1477955 - 1448500 = 29,4 \text{ тис. грн} \quad (3.9)$$

Запропонований проект має позитивний чистий дисконтований дохід у розмірі 29,4 тис. грн.

Також, розрахуємо дисконтований термін окупності інвестицій за формулою 2.2:

$$DPP = t + \frac{|KPV_t|}{PV_{t+1}} = 4 + \frac{381471}{410926,4} = 5 \quad (3.10)$$

де t – рік останнього від'ємного значення кумулятивної вартості;

KPV_t – кумулятивна вартість t року (останнє від'ємне значення), грн.;

PV_{t+1} – дисконтована вартість грошового потоку у t+1 році, грн.

Отже, термін окупності проекту становить 4 роки, що є досить позитивним значенням для екологічного проекту.

Обрахуємо коефіцієнт вигід-витрат, він показує скільки ми отримуємо від 1 вкладеної гривні:

$$BCR = \frac{812650*0,847+845000*0,718+877500*0,609+910000*0,516+942500*0,437}{1448500*0,847+2400*0,718+2400*0,609+2400*0,516+2400*0,437} = 2,2$$

Наступним розрахуємо індекс рентабельності інвестицій за формулою 3.11:

$$PI = 1477955,5 / 144850 = 1,02 \quad (3.11)$$

Далі обчислюємо дисконтований коефіцієнт рентабельності інвестицій (DROI):

$$DROI = PI - 1 = 1,02 - 1 = 0,02 \quad (3.11)$$

Отже, із отриманих розрахунків бачимо, що на початковій стадії проект не є досить прибутковим, проте термін окупності становить 5 роки, та за незмінних витрат(при безризикових ситуаціях) NPV становитиме 29,4 тис. грн., а індекс рентабельності – 1,02, що характеризує досить позитивну тенденцію.

Ризики проектів. Оскільки проект із впровадження екологічної тари є менш ризиковим та має короткий термін окупності, доцільно буде розглянути можливі ризики проекту із встановлення автоматів зі збору тари.

Таблиця 3.12 - Розрахунок важливості ризиків

Пріоритет	Назва ризику	Загроза	Імовірність	Важливість /100 %
2	Відсутність належної кваліфікації у найнятого працівника	4	40	1,6
1	Зношення/поломка автоматів	5	80	4
3	Збій в програмному забезпеченні	3	40	1,2
4	Низький попит серед споживачів	3	20	0,6
6	Непоінформованість споживача	1	10	0,1
5	Стихійне лихо	2	5	0,1
	Всього			7,6

Створено автором

Розрахована важливість проекту заноситься в матрицю ймовірність- вплив (табл. 3.12).

Таблиця 3.12 - Матриця ймовірність-вплив

		Загроза				
		1	2	3	4	5
Ймовірність	5		5			
	10	6				
	20			4		
	40			3	2	
	80					1

Створено автором

Отже, із матриці можемо зробити висновок, що пріоритетними ризиками є наступні:

1. Зношення та поломка обладнання;
2. Відсутність належної кваліфікації у найнятого працівника;

Розглянемо наступні сценарії розвитку проекту, представлені у табл.3.13

Таблиця 3.13 - Сценарій розвитку проекту

Проект	Імовірність	Прибуток
1	2	3
Оптимістичний	0,2	860 000
Реалістичний	0,6	812 650
Песимістичний	0,2	760 000
Всього	1	-

Створено автором

Для характеристики ризику, як міри невизначеності використовуємо такі показники:

- Дисперсія:

$$D(x) = \sum_i (x_i - M(x_i))^2 P_i, \quad (3.12)$$

$$M(x) = \sum_i x_i P_i, \quad (3.13)$$

де: $M(x)$ – математичне очікування інтегрального ефекту проекту;

x_i – інтегральний ефект при i -му сценарії;

P_i – вірогідність реалізації цього сценарію.

$$M(x) = 860\,000 * 0,2 + 812\,650 * 0,6 + 760\,000 * 0,2 = 811\,590 \text{ грн.}$$

$$D(x) = (811\,590 - 860\,000)^2 * 0,2 + (811\,590 - 812\,650)^2 * 0,6 + (811\,590 - 760\,000)^2 * 0,2 = 1\,001\,685\,400 \text{ грн.}$$

- Середньоквадратичне відхилення:

$$\sigma(x) = \sqrt{D(x)} = 31\,649 \quad (3.14)$$

- Коефіцієнт варіації:

$$var(x) = \frac{\sigma(x)}{M(x)} = 31\,649 / 811\,590 = 0,039 \quad (3.15)$$

Мінливість вважається слабкою, якщо коефіцієнт варіації менше 10%, середньою – 11-25%, та значною – більше 25%. У нашому випадку ризик знаходиться в низьких значеннях (3,9%)

Висновки до розділу 3

Отже, у 3 розділі було запропоновано основні шляхи вирішення проблемних аспектів стану економічної стійкості підприємства. Було визначено, що задля досягнення загального стану економічної стійкості, необхідно звернути увагу на врівноваження стану окремих його складових та показників.

1. Визначено основні проблемні аспекти у стратегії стійкого розвитку ПрАТ «Оболонь». Серед них: неефективність використання активів та власного капіталу, низький рівень автономії, зниження здатності погасити поточні зобов'язання активами, неефективні витрати та використання інвестицій, висока собівартість, зношення обладнання, використання пластикової тари, тощо. Було запропоновано шляхи приведення у норму усіх показників, які набули

мінімального значення стійкості у минулих роках, а також запропоновано рішення, які б підтримували позитивні сторони стратегії на високому рівні. До основних рішень проблеми дестабілізації економічної стійкості на ПрАТ «Оболонь» було запропоновано: зниження рівня виробничих витрат, підвищення автономії підприємства, покращення якості продукції, повна виробнича завантаженість, проведення ефективної маркетингової політики та збільшення прибутку. Запропоновано два проекти для впровадження із потенційною стабілізацією стану економічної стійкості. Проект із впровадження екологічної тари та проект із встановлення автоматів зі збору тари.

2. Обидва проекти характеризуються визначенням стратегічних цілей для підприємства та у результаті матимуть прямий вплив на зміни економічної, екологічної, фінансової та виробничої складової. Обидва проекти не лише позитивно вплинуть на навколишнє середовище, впливаючи на екологічну складову стійкості, а й підвищення рівень фінансової та ринкової стійкості за рахунок збільшення обсягів збуту, підвищення попиту за рахунок новизни та екологічності, призведе до зменшення витрат. Необхідні інвестиції для впровадження проекту становлять 5,7 тис. грн. Було розраховано величину грошових коштів, очікувану інвестором в разі окупності інвестицій та періодичних грошових відтоків, NPV становитиме 4 443 тис. грн. Дисконтований термін окупності – 1 рік 9 місяців та 18 днів, що є досить позитивним показником. Коефіцієнт вигід-витрат(BCR) становить 1,69 грн прибутку на одну вкладену гривню. PI та DROI – 1,77 та 0,77 % відповідно. Отже, проект із впровадження екологічної тари є доцільним для розгляду та впровадження. Що стосується проекту із встановлення автоматів зі збору тари, було виявлено, що проект не є прибутковим, значення $NPV < 0$. Проте, слід зазначити, що проект є пілотним, пізніше змінюватимуться точки встановлення автоматів у залежності від попиту користуванням. Також, проект націлений на скорочення маркетингових витрат та підвищення попиту, пов'язаного із підвищення рівня лояльності клієнтів.

ВИСНОВКИ

Сьогодні більшість підприємств України стикаються із проблемою турбулентності навколишнього середовища, яка напряду підриває стійкий економічний стан підприємства. Політично-економічні зміни в країні, обмеженість ресурсів, рівень інфляції та безробіття, політичні обмеження, форс-мажорні обставини, низька кваліфікація персоналу та неефективність використання ресурсів. Усі ці та інші чинники напряду впливають на рівень рівноваги економічної стійкості підприємства та її складових. Саме тому, підприємству необхідно проводити постійний моніторинг та аналіз змін навколишнього середовища, проводити оцінку поточного стану економічної стійкості та її складових, створити та забезпечити систему із управління економічною стійкістю підприємства та постійно контролювати дотримання стратегії.

Теоретичні дослідження питання економічної стійкості підприємства мають досить розгалужений характер. Адже розуміння поняття економічної стійкості та необхідних складових та показників для її аналізу напряду залежить від виду діяльності підприємства, його галузевої приналежності. У роботі було виявлено основні складові, необхідні для проведення аналізу стану економічної стійкості ПрАТ «Оболонь». Серед них: фінансова складова, ринкова складова, виробнича складова та екологічна складова. Також, було розглянуто основні методи розрахунку та оцінки інтегрального показника економічної стійкості, та виділено бальний метод. Принцип даного методу полягає у визначенні приналежності показників кожної складової до нормативних значень, в залежності від приналежності, наділення його балами, та, використовуючи вагові коефіцієнти, розрахунку стійкості кожної складової та інтегрального показника економічної стійкості.

Аналіз господарсько-виробничого стану підприємства показав, що ПрАТ «Оболонь» знаходиться на лідируючих позиціях пивного ринку України. Його основними конкурентами є ПрАТ «Карлсберг» та ПрАТ «Сан ІнБев». Не зважаючи на те, що ПрАТ «Оболонь» є першим серед експортерів пивної продукції в Україні,

підприємство зазнало збитків за аналізований період, а саме у 2016 та 2018 роках. Частка продукції на ринку сьогодні становить 20,4%. Портфель компанії є відомим не лише наявністю пива, а й великою кількістю безалкогольних та слабоалкогольних напоїв, мінеральних вод, тощо.

Існуюча система забезпечення економічної стійкості на підприємстві зосереджена на дотриманні наступних стратегій: стратегія диверсифікації, новаторства, еко-відповідальності, виробнича стратегія, маркетингова стратегія, стратегія стійкого розвитку, стратегія зниження витрат, та стратегія управління персоналом.

Тим не менш, не зважаючи на орієнтацію ПрАТ «Оболонь» на стійкий розвиток підприємства, при аналізі основних показників економічної стійкості, було виявлено, що багато показників знаходяться на низькому рівні стійкості, або не відповідають нормативним значенням. Негативні тенденції зміни показників, а саме від'ємні значення показників рентабельності продукції та продажів, зменшення значення оборотності кредиторської заборгованості, характеризують збитковість ПрАТ «Оболонь» у 2016 та 2018 роках. За останній рік, ситуація значно покращилась. Проаналізувавши стійкість складових, було виявлено нерівноважний стан фінансової складової та ринкової складової – рівновага першого ступеня у 2016 та 2018 роках, виробнича складова – рівновага 2-го ступеня. У відповідності до низьких значень стійкості складових, можемо спостерігати низький рівень інтегрального показника економічної стійкості у 2016 році та середній рівень стійкості у 2018 році.

Виявлено основні проблеми, які впливають на негативні значення показників. Серед них:

- Фінансова стійкість: неефективність використання активів та власного капіталу, зниження здатності погасити поточні зобов'язання оборотними активами та високоліквідними поточними активами, основне фінансування виробництва за рахунок залучених коштів, залежність від заборгованості, тощо.
- Ринкова стійкість: неефективні витрати, збитковість, неефективне використання інвестицій в оборотний капітал.

- Виробнича стійкість: висока собівартість, неефективне використання потужностей, зношеність обладнання, неефективне використання виробничих витрат, тощо;
- Екологічна стійкість: використання пластикової тари, відсутність інновацій у екологічній сфері.

Таким чином, були запропоновані заходи із забезпечення підвищення рівноважного рівня економічної стійкості підприємства. А саме: впровадження ефективної маркетингової стратегії – використання соціальних мереж для просування, орієнтація на погашення короткострокових кредитів та максимізація використання власного капіталу, покращення якості продукції та відповідно збільшення обсягів збуту, що призведе до підвищення попиту, скорочення собівартості продукції, тощо.

Було запропоновано проект із впровадження екологічної тари та проект із встановлення автоматів зі збору пластикової тари. Такі проекти не лише позитивно вплинуть на стійкість екологічної складової, а й за рахунок зменшення витрат, збільшення попиту та збільшення рівня прибутку на стійкість фінансової, виробничої та ринкової складової, а також інтегрального економічного показника в цілому. Проект із впровадження екологічної тари потребує 5,7 тис. грн. інвестицій. NPV становитиме 4 443 тис. грн. Дисконтований термін окупності – 1 рік 9 місяців та 18 днів. Коефіцієнт вигід-витрат(BCR) становить 1,69 грн прибутку на одну вкладену гривню. PI та DROI – 1,77 та 0,77 % відповідно. Було проведено прогнозування на зміну стану економічної стійкості підприємства та розраховано, що значення інтегрального показника зростатиме щорічно на 0,2% та підтримувати високий рівень. Отже, проект із впровадження екологічної тари є доцільним для розгляду та впровадження. Що стосується проекту із встановлення автоматів зі збору тари, було виявлено, що проект не є прибутковим, значення $NPV < 0$. Проте, слід зазначити, що проект є пілотним, пізніше змінюватимуться точки встановлення автоматів у залежності від попиту користувачами. Також, проект націлений на скорочення маркетингових витрат та підвищення попиту, пов'язаного із підвищення рівня лояльності клієнтів.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Маслак О. І., Мовчан І. В. Економічна сутність категорії «стратегічна стійкість підприємства». *Ефективна економіка*. 2013. №5. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=2002> (дата звернення: 12.01.2021)
2. Великий економічний словник: Азріліян А.Н., Азріліян О.М., Калашникова Є.В. та ін. М: Інститут нової економіки, 2002, - 1280 с.
3. Ареф'єва О.В., Городянська Д.М. Оцінка рівня економічної стійкості підприємств сфери послуг. *Актуальні проблеми економіки*. 2006. №6. С. 106-111.
4. Вініченко І. І. Економічна стійкість підприємства та її складові. *Агросвіт*. 2016. Вип. 24. С. 16
5. Іванов В.Л. Управління економічною стійкістю промислових підприємств (на прикладі підприємств машинобудівного комплексу): монографія. – Луганськ: СНУ ім. В. Даля, 2005. 268 с.
6. Кравченко М.О. Системно-структурний підхід до формування економічної стійкості машинобудівних підприємств: автореф. дис., докт. екон. наук: 08.00.04. Київ, 2018. 44 с.
7. Кукоба В.П.. Межі економічної стійкості підприємства в метриках антикризового управління. *Функціональна економіка*. 2016. Вип. 17. С. 48
8. Мохонько Г.А. Оцінювання економічної стійкості підприємств видавничо-поліграфічної галузі: критерії та показники. *Економіка та держава*. 2009. № 2. С. 52-55.
9. Сімех Ю.А. Визначення поняття конкурентостійкості підприємства. *Вісник Міжнародного Слов'янського університету. Серія «Економічні науки»*. 2007. № 1. С. 12 – 16.
10. Галузінська А.В. Економічна стійкість підприємства як фундаментальна передумова забезпечення його конкурентоспроможного розвитку. II Міжнар. наук.-практ. Конф. «Бізнес, інновації, менеджмент: проблеми та перспективи», м. Київ, 2021 р. Київ. С. 84-85.

11. Швиданенко Г.О., Олексюк О.І. Сучасна технологія діагностики фінансово-економічної діяльності підприємства. К.: КНЕУ, 2002. 192 с.
12. Беялов Т.Е., Олійник А.В. Фінансова стійкість підприємства та шляхи її зміцнення. *Міжнародний науковий журнал «Інтернаука»*. 2016. Вип. 12. С. 24
13. Семененко О. В. Узагальнюючі підходи до оцінки економічної стійкості підприємств легкої промисловості. *Науковий вісник Мукачівського державного університету*. 2015. Вип. 2(4). С. 105
14. Горбаль Н. І., Беспалюк Х. М., Денисюк О. В.. Кадрова складова економічної стійкості вітчизняних підприємств. *Вісник Національного університету “Львівська політехніка”*. Серія: Менеджмент та підприємництво в Україні: етапи становлення і проблеми розвитку. — Львів : Видавництво Львівської політехніки, 2017. — № 875. — С. 28–33.
15. Мексон М., Альберт М., Хедоурі Ф. Основи менеджменту: навч. Посіб. М: видавництво «Діло». 1997. 492 с.
16. Лизанець А.Г. Козарь М.Ф. Управління економічною стійкістю організації в сучасних умовах. *Науковий вісник Ужгородського університету*. 2011. Вип.33. С. 161
17. Белова Т.Г.. Маркетингова стійкість підприємства в ринковому середовищі та показники її оцінювання. *Економіка та управління підприємством*. 2016. Вип. 7. С. 112.
18. Зайченко В.В., Коваленко С.В. Економічна безпека підприємства: сутність та основні складові. *Економічні науки*. 2013. Вип. 23. С.412
19. Кривицька О.Р. Планування прибутку підприємства при визначенні стратегії його розвитку. *Фінанси України*. 2005. № 3. С. 138-143
20. Грабовецький Б.Є. Економічний аналіз: навч. посіб. 2-ге вид. В: ВНТУ. 2013. 86 с.
21. Савицька Г.В. Економічний аналіз діяльності підприємства: навч. посіб. К.: Знання, 2005. 662 с.

22. Цямрюк Ю.С. Зміст економічної стійкості підприємства та методи її аналізу: вебсайт. URL: http://suiai.edu.ua/projects/icmiu-iep/download/conference-2009-section-2-1-tsyamryuk_yus-report.doc (дата звернення: 11.04.2021)
23. Новицька С.С. Економічна стійкість підприємства зв'язку: навч. посіб. Одеса: ОНАЗ. 2015. 72 с.
24. Сабадаш Л.О. Оцінювання факторів впливу на економічну стійкість підприємства в кризових умовах. *Інноваційна економіка*. 2020. №82. С 118-119.
25. Савченко М. Розвиток категоріального базису «економічна стійкість». *Економічна теорія та історія економічної думки*. 2019. С.7
26. Соловійов І.О., Юрченко А.Ю. Стратегічні орієнтири забезпечення економічної стійкості борошномельних підприємств. *Глобальні та національні проблеми економіки*. 2017. С. 565
27. Іванов В.Л. Управління економічною стійкістю промислових підприємств (на прикладі підприємств машинобудівного комплексу). Східноукр. нац. ун_т ім. В.Даля; [Відп.ред. Уманський О.М.]. Луганськ. 2005. 266 с.
28. Прокопчук О.А. Забезпечення економічної стійкості сільськогосподарських товариств: автореф. дис. на здобуття наук. ступеня канд. екон. наук: спец. 08.00.04 „Економіка та управління підприємствами” (за видами економічної діяльності): Житомир, 2008. 20 с
29. Проценко, Н. Б. Організаційно-економічний механізм забезпечення довгострокової економічної стійкості промислових підприємств: : автореф. дис. на здобуття наук. ступеня канд. екон. наук: спец. 08.00.04 „Економіка та управління підприємствами” (за видами економічної діяльності) / Н. Б. Проценко. – Донецьк, 2008. – 20 с.
30. Тридід О. М. Оцінювання фінансової стійкості підприємства : [монографія] / О.М. Тридід, К.В. Орехова. К. : Національний банк України Університет банківської справи, 2010. 143 с.
31. Альтман Е. І. Фінансові співвідношення, дискримінаційний аналіз та прогнозування банкрутства підприємств. *Журнал фінансів*. 1968. № 4. С 589–609

32. Тітов В.В. Оптимізація прийняття рішень в управлінні промисловою корпорацією. Питання методології та моделювання: наук. посіб. М: видавництво Palmarium. 2013. – 337 с.
33. Новоселов, С. В. Менеджмент науково-інноваційної діяльності техніко-технологічного університету: проблеми та рішення: монографія. Кемерово: Кузбасвузиздат, 2007. 199 с.
34. Шеремет, А.Д. Методика фінансового аналізу діяльності комерційних організацій: монографія. М.: ИНФРА-М, 2008. 208 с.
35. Половова, Т.А. Методологія управління економічною стійкістю вузів: дис. ... д-ра екон. наук. М.: Російський економічний університет ім. Г.В. Плеханова. 2014. 481 с.
36. Офіційний сайт «Оболонь»: вебсайт. URL: <http://www.obolon.ua/ukr/about/>(дата звернення: 03.04.2021)
37. Річна звітність емітента ПрАТ «Оболонь»: вебсайт. URL: <https://www.smida.gov.ua/db/emitent/year/xml/showform/117895/156/templ> (дата звернення: 04.04.2021)
38. Інформація про емітента ПрАТ «Оболонь»: вебсайт. URL: https://clarity-project.info/smida/05391057?__cf_chl_jschl_tk(дата звернення: 04.04.2021)
39. Інформація про ПрАТ «Оболонь», ризики: вебсайт. URL: http://report.obolon.ua/ua/corporation/corporate_management/
40. Белова Т. Г. Формування каналів збуту продукції ПрАТ «Оболонь». *Національний університет харчових технологій*. 2017. Вип. 54. С. 12.
41. Офіційний сайт ПрАТ «Карлсберг»: вебсайт. URL: <http://carlsbergukraine.com>(дата звернення: 20.04.2021)
42. Росія не пускає до себе пиво «Оболонь»: вебсайт. URL: <https://www.unian.ua/society/823358-rosiya-ne-puskae-do-sebe-pivo-obolon.html> (дата звернення: 20.04.2021)
43. Звіт про управління ПрАТ «Оболонь»: вебсайт. URL: <https://obolon.ua/files/shareholders/b7ea9b5b02daebad57213c08134a9173.pdf> (дата звернення: 19.04.2021)

44. Ставки податку на підакцизні товари: вебсайт. URL: https://services.dtkr.ua/catalogues/tax_rates/71 (дата звернення: 21.04.2021)
45. Зміни на ринку пива: вебсайт. URL: <https://www.epravda.com.ua/columns/2021/03/17/672041/> (дата звернення: 21.04.2021)
46. Ринок пива України 2020: вебсайт. URL: <https://pivnoe-delo.info/2020/11/16/rynok-piva-ukrainy-2020/> (дата звернення: 22.04.2021)
47. Вісник корпорації «Оболонь» 2018: вебсайт. URL: https://issuu.com/obolon/docs/_____2018 (дата звернення: 22.04.2021)
48. Неспляк С.В. Порівняльний аналіз стратегічних наборів розвитку провідних підприємств пивоварної галузі України. *Причорноморські економічні студії*. 2016. Вип. 6. С. 87-92.
49. Арошідзе А.А. Удосконалення механізму управління економічною стійкістю промислового підприємства на основі її критеріальної оцінки: автореф. дис. ... докт. екон. наук. Новосибірськ, 2018. 45 с.
50. Кобилецький В. Р., Коефіцієнт рентабельності активів (Коефіцієнт рентабельності пасивів). Онлайн-журнал «Financial Analysis online» вебсайт. URL: <https://www.finalon.com/slovnik-ekonomichnikh-pokaznikiv/337-pokaznik-rentabelnosti-aktiviv-pokaznik-rentabelnosti-pasiviv> (дата звернення: 02.05.2021)
51. Кобилецький В. Р., Коефіцієнт поточної ліквідності. Онлайн-журнал «Financial Analysis online» вебсайт. URL: <https://www.finalon.com/slovnik-ekonomichnikh-pokaznikiv/256-pokaznik-potochnoji-likvidnosti-pokaznik-pokrittya> (дата звернення: 03.05.2021)
52. Показники ліквідності: вебсайт. URL: <https://fin-admin.com/ua/fnansovij-analz/40-pokazniki-lkvdnost.html> (дата звернення: 03.05.2021)
53. Як підвищити рентабельність продажів: шляхи підвищення рентабельності: вебсайт. URL: <http://guverina.org.ua/news/uk/valovoj-ak-pidvisiti-rentabelnist-prodaziv-slahi-pidvisenna-rentabelnosti/> (дата звернення: 03.05.2021)

54. Шарапа О. Особливості економічного аналізу кредиторської заборгованості підприємства. *Міжнародний науковий журнал*. 2016. Випуск 4. С. 94.
55. Н. Л. Кусик, М. С. Шатковська, управління кредиторською заборгованістю підприємства: обліково-аналітичний аспект. *Східна Європа: економіка, бізнес та управління*. 2021. Вип. 1(28). С. 111.
56. Кобилецький В. Р., Коефіцієнт фондівддачі. Онлайн-журнал «Financial Analysis online» вебсайт. URL: <https://www.finalon.com/slovník-ekonomichnikh-pokaznikiv/345-pokaznik-fondoviddachi>
57. Процес виготовлення паперової тари: веб-сайт. URL: <https://to-biz.ru/biznes-plan-po-izgotovleniyu-odnorazovyx-bumazhnyx-upacovoc/>
58. Хлобистов Є. В. Сталий розвиток: еколого-економічна оптимізація територіально-виробничих систем: Навч. посіб. для студ. вищ. навч. закл. / [Є. В. Хлобистов, Н. В. Караєва, Р. В. Корпан, Т. А. Коцко, І. В. Недін]. — Суми : Університетська книга, 2008. — 384 с.
59. Коцко Т.А. Політика екологізації діяльності підприємств паливно-енергетичного комплексу: проблеми формування та реалізації / Економічний вісник НТУУ «КПІ» – 2019(16). С. 174-185. – URL: <http://ev.fmm.kpi.ua/article/view/181843>
60. Коцко Т.А., Пурий Г.М. Еколого-економічний реінжиніринг як інструмент розвитку підприємства / I Міжнародна науково-практична конференція «Бізнес, інновації, менеджмент: проблеми та перспективи» : зб. тез доп., 23 квіт. 2020 р. – Київ: КПІ ім. Ігоря Сікорського, Вид-во «Політехніка», 2020. – URL: <http://confmanagement.kpi.ua/proc/article/view/201178>
61. Виконання та захист дипломних робіт на здобуття ступеня бакалавра [Електронний ресурс] : навчальний посібник для студентів спеціальності 073 «Менеджмент» / КПІ ім. Ігоря Сікорського ; уклад.: В. В. Дергачова, К. О. Бояринова, Т. А. Коцко. – Електронні текстові дані (1 файл: 1,3 Мбайт). – Київ : КПІ ім. Ігоря Сікорського, 2020. – 105 с. – URL: <https://ela.kpi.ua/handle/123456789/36668>

ДОДАТКИ

ДОДАТОК А

Місце розташування виробничих потужностей ПрАТ «Оболонь»

Таблиця А.1 - Місце розташування потужностей ПрАТ «Оболонь»

<i>№ п/п</i>	<i>Вид продукції і</i>	<i>Підприємство</i>	<i>Організаційно- правова форма</i>	<i>Місце розташування потужностей</i>
1	Пиво	Пивоварня Зіберта	Дочірнє підприємство	м. Фастів, Київська область
		Головне підприємство	Приватне акціонерне товариство	м. Київ
		Охтирський пивоварний завод	Дочірнє підприємство	м. Охтирка, Сумська область
2	Слабоалко гольні напої	Оболонь Красилівське	Дочірнє підприємство	м. Красилів, Хмельницька область
		Бершадський комбінат	Дочірнє підприємство	м. Бершадь, Вінницька область
		Виробничий комплекс	Віддалений цех	м. Олександрія, Кіровоградська область
3	Безалкогольні напої	Оболонь Красилівське	Дочірнє підприємство	м. Красилів, Хмельницька область
		Пивоварня Зіберта	Дочірнє підприємство	м. Фастів, Київська область
		Головне підприємство	Приватне акціонерне товариство	м. Київ
		Бершадський комбінат	Дочірнє підприємство	м. Бершадь, Вінницька область
		Охтирський пивоварний завод	Дочірнє підприємство	м. Охтирка, Сумська область
		Виробничий комплекс	Віддалений цех	м. Олександрія, Кіровоградська область
4	Мінеральна вода	Оболонь Красилівське	Дочірнє підприємство	м. Красилів, Хмельницька область
		Головне підприємство	Приватне акціонерне товариство	м. Київ
		Охтирський пивоварний завод	Дочірнє підприємство	м. Охтирка, Сумська область

ДОДАТОК Б

Річна звітність емітента ПрАТ «Оболонь» за 2016-2019 рр.
Таблиця Б.1 - Баланс (Звіт про фінансовий стан) ПрАТ «Оболонь»

Актив	Код рядка	2016	2017	2018	2019
1	2	3	4	5	6
Нематеріальні активи:	1000	9810	8337	6857	6026
первісна вартість	1001	43114	43259	43396	43963
накопичена амортизація	1002	-33304	-34922	-36539	-37937
Незавершені капітальні інвестиції	1005	24363	48455	20201	18141
Основні засоби:	1010	5421561	5141361	4867736	4611402
первісна вартість	1011	11765383	11850066	11940760	12003847
знос	1012	-6343822	-6708705	-7073024	-7392445
Інвестиційна нерухомість:	1015	0	0	0	0
первісна вартість	1016	0	0	0	0
Довгострокові біологічні активи:	1020	0	0	0	0
первісна вартість	1021	0	0	0	0
накопичена амортизація	1022	0	0	0	0
Довгострокові фінансові інвестиції:	1030	0	0	0	0
інші фінансові інвестиції	1035	18931	18 522	109 397	57 581
Довгострокова деб заборгованість	1040	0	0	0	0
Відстрочені податкові активи	1045	0	0	0	0
Гудвіл	1050	0	0	0	0
Відстрочені аквізиційні витрати	1060	0	0	0	0
Залишок коштів у централізованих	1065	0	0	0	0
Інші необоротні активи	1090	14	14	14	14
Усього за розділом I	1095	5474679	5 216 689	5 004 205	4 693 164
Запаси	1100	881787	750563	719638	753270
Виробничі запаси	1101	0	0	0	0
Незавершене виробництво	1102	0	0	0	0
Готова продукція	1103	0	0	0	0
Товари	1104	0	0	0	0
Поточні біологічні активи	1110	0	0	0	0

Продовження таблиці Б.1

Депозити перестраховування	1115	0	0	0	0
Векселі одержані	1120	0	0	0	0
Дебіторська заборгованість за продукцію, товари, роботи, послуги	1125	169695	297870	203818	260966
Дебіторська заборгованість за розрахунками:					
за виданими авансами	1130	35477	51466	89746	44300
з бюджетом	1135	39468	71280	35310	51330
у тому числі з податку на прибуток	1136	10414	8047	5475	4813
з нарахованих доходів	1140	0	0	0	0
із внутрішніх розрахунків	1145	0	0	0	0
Інша поточна дебіторська заборгованість	1155	9597	430965	9897	18911
Поточні фінансові інвестиції	1160	0	0	0	0
Гроші та їх еквіваленти	1165	48394	46172	16876	16228
Готівка	1166	0	0	0	0
Рахунки в банках	1167	0	0	0	0
Витрати майбутніх періодів	1170	0	0	0	0
Частка перестраховика у страхових резервах	1180	0	0	0	0
у тому числі в: резервах довгострокових зобов'язань	1181	0	0	0	0
резервах збитків або резервах належних виплат	1182	0	0	0	0
резервах незароблених премій	1183	0	0	0	0
інших страхових резервах	1184	0	0	0	0
Інші оборотні активи	1190	5707	16455	30659	18927
Усього за розділом II	1195	1190125	1664771	1105944	1163932
III. Необоротні активи, утримувані для	1200	0	0	0	0
Баланс	1300	6664804	6 881 460	6 110 149	5 857 096

Таблиця Б.2 - Звіт про фінансові результати (Звіт про сукупний дохід)

ПрАТ «Оболонь за 2016-2019 рр.

Стаття	Код рядка	2016	2017	2018	2019
1	2	3	4	5	6
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	2000	4310214	4 777 539	5 078 764	5 466 148
Чисті зароблені страхові премії	2010	0	0	0	0
Премії підписані, валова сума	2011	0	0	0	0
Премії, передані у перестраховування	2012	0	0	0	0
Зміна резерву незароблених премій, валова сума	2013	0	0	0	0
Зміна частки перестраховиків у резерві незароблених премій	2014	0	0	0	0
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	2050	-3290800	-3 878 473	-4 292 370	-4 277 833
Чисті понесені збитки за страховими виплатами	2070	0	0	0	0
Валовий: прибуток	2090	1019414	899 066	786 394	1 188 315
Валовий: збиток	2095	0	0	0	0
Дохід (витрати) від зміни у резервах довгострокових зобов'язань	2105	0	0	0	0
Дохід (витрати) від зміни інших страхових резервів	2110	0	0	0	0
Зміна страхових резервів, валова сума	2111	0	0	0	0
Зміна частки перестраховиків в інших страхових резервах	2112	0	0	0	0
Інші операційні доходи	2120	62589	88 488	85 301	62 681
Дохід від зміни вартості активів, які оцінюються за справедливою вартістю	2121	0	0	0	0
Дохід від первісного визнання біологічних активів і СГ продукції	2122	0	0	0	0
Дохід від використання коштів, вивільнених від оподаткування	2123	0	0	0	0
Адміністративні витрати	2130	-285569	-296 579	-303 955	-337 100

Продовження таблиці Б.2

Витрати на збут	2150	-968802	-612 349	-675 489	-661 989
Інші операційні витрати	2180	-61663	-29 144	-20 451	-32 219
Витрат від зміни вартості активів, які оцінюються за справедливою вартістю	2181	0	0	0	0
Витрат від первісного визнання біологічних активів і сільськогосподарської продукції	2182	0	0	0	0
Фінансовий результат від операційної діяльності: прибуток	2190	0	49482	0	219 688
Фінансовий результат від операційної діяльності: збиток	2195	-234031	0	-128 200	0
Дохід від участі в капіталі	2200	0	0	90 188	39 058
Інші фінансові доходи	2220	8604	97 691	4 259	280
Інші доходи	2240	0	430 848	6 725	216 198
Дохід від благодійної допомоги	2241	0	0	0	0
Фінансові витрати	2250	-463655	-314 744	-275 269	-329 215
Втрати від участі в капіталі	2255	-1060	-381	0	0
Інші витрати	2270	-222030	-42 861	-23 505	-1 418
Прибуток (збиток) від впливу інфляції на монетарні статті	2275	0	0	0	0
Фінансовий результат до оподаткування: прибуток	2290	0	220 797	0	144 591
Фінансовий результат до оподаткування: збиток	2295	-910052	0	-325 802	0
Витрати (дохід) з податку на прибуток	2300	24809	44 217	-39 618	113 042
Прибуток (збиток) від припиненої діяльності після оподаткування	2305	0	0	0	0
Чистий фінансовий результат: прибуток	2350	0	176 580	0	257 633
Чистий фінансовий результат: збиток	2355	-885243	0	-365 420	0

ДОДАТОК В

Річна звітність емітентів ПрАТ «Карлсберг» та ПрАТ «Сан ІнБев»

Таблиця В.1 – Фінансові результати ПрАТ «Карлсберг» за 2018-2019 рр.

Стаття	Код рядка	За звітний період	За аналогічний період
1	2	3	4
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	2000	8 215 886	7 500 928
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	2050	(4 554 070)	(4 235 986)
Валовий:			
Прибуток	2090	3 661 816	3 264 942
Збиток	2095	-	-
Інші операційні доходи	2120	57 124	475 630
Адміністративні витрати	2130	(276 156)	(290 112)
Витрати на збут	2150	(1 612 395)	(1 542 806)
Інші операційні витрати	2180	(171 141)	(7 881)
Фінансовий результат від операційної діяльності:			
Прибуток	2190	1 659 248	1 899 773
Збиток	2195	-	-
Дохід від участі в капіталі	2200	-	-
Інші фінансові доходи	2220	78 014	123 470
Інші доходи	2240	17 916	16 851
Фінансові витрати	2250	(14 212)	(10 477)
Втрати від участі в капіталі	2255	-	-
Інші витрати	2270	(25 571)	(24 603)
Фінансовий результат до оподаткування:			
Прибуток	2290	1 715 395	2 005 014
Збиток	2295	-	-
Витрати з податку на прибуток	2300	(315 999)	(372 284)
Прибуток (збиток) від припиненої діяльності після оподаткування	2305	-	-
Чистий фінансовий результат:			
Прибуток	2350	1 399 396	1 632 730
Збиток	2355	-	-

Таблиця В.2 – Фінансові результати ПрАТ «Сан ІнБев» за 2018-2019 рр.

Стаття	Код рядка	За звітний період	За аналогічний період
1	2	3	4
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	2000	4430796	4299066
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	2050	(3179112)	(2848874)
Валовий:			
Прибуток	2090	1251684	1450192
Збиток	2095	-	-
Інші операційні доходи	2120	36594	22093
Адміністративні витрати	2130	(407173)	(380093)
Витрати на збут	2150	(1148500)	(1094647)
Інші операційні витрати	2180	(9589)	(19233)
Фінансовий результат від операційної діяльності:			
Прибуток	2190		
Збиток	2195	(276984)	(21688)
Дохід від участі в капіталі	2200	-	-
Інші фінансові доходи	2220	1528	749
Інші доходи	2240		
Фінансові витрати	2250	(112553)	(93115)
Втрати від участі в капіталі	2255	-	-
Інші витрати	2270	(90173)	(3754)
Фінансовий результат до оподаткування:			
Прибуток	2290		
Збиток	2295	(478182)	(117808)
Витрати з податку на прибуток	2300	79347	-5242
Прибуток (збиток) від припиненої діяльності після оподаткування	2305	-	-
Чистий фінансовий результат:			
Прибуток	2350		
Збиток	2355	(398835)	(123050)

ДОДАТОК Г

Розрахунок показників економічної стійкості ПрАТ «Оболонь»

Таблиця Г.1 – Значення показників фінансової стійкості ПрАТ «Оболонь»

Фінансова	2016	2017	2018	2019
Коеф. Абсол. Ліквідності	0,016	0,029	0,006	0,006
Коеф. поточної ліквідності	0,383	1,041	0,405	0,439
Коеф. Швидкої ліквідності	0,099	0,571	0,141	0,155
Рентабельність активів	-0,047	0,026	-0,061	0,05
Коефіцієнт автономії	0,348	0,363	0,341	0,399
Рентабельність власного капіталу(індекс)	-0,128	0,071	-0,167	0,117
Коефіцієнт оборотності оборотних коштів	0,636	0,705	0,782	0,913

Таблиця Г.2 – Значення показників ринкової стійкості ПрАТ «Оболонь»

Ринкова	2016	2017	2018	2019
Рентабельність продукції	0,168	0,232	0,183	0,278
Рентабельність продажів	-0,205	0,037	-0,072	0,047
Коефіцієнт оборотності деб заборгованості	8,930	19,890	20,100	22,980
Коефіцієнт оборотності кред заборгованості	5,730	6,310	5,380	5,790
Коеф. Обор. власного капіталу	2,030	1,985	2,219	2,474

Таблиця Г.3 – Значення показників екологічної стійкості ПрАТ «Оболонь»

Екологічна	2016	2017	2018	2019
Рівень використання відходів	0,540	0,760	0,780	0,850
Поточні витрати на охорону навколишнього природного середовища	0,480	0,742	0,820	0,834
Частка персоналу, що пройшла оздоровлення	0,764	0,823	0,898	0,925

Таблиця Г.4 – Значення показників виробничої стійкості ПрАТ «Оболонь»

Виробнича	2016	2017	2018	2019
Фондовіддача	0,893	0,905	1,015	1,153
Рівень витрат	0,851	0,810	0,842	0,780
Матеріаловіддача	1,535	1,614	1,554	1,731
Коефіцієнт використання виробничих потужностей	0,523	0,600	0,500	0,550
Коефіцієнт зносу основних засобів	0,460	0,038	0,035	0,038

ДОДАТОК Д

Розрахунок рівноважного значення складових економічної стійкості та інтегрального показника економічної стійкості ПрАТ «Оболонь»

Таблиця Д.1 - Емпіричні нормативні значення показників

Показники, 1 бал – менше значення, прийняте для 2 балів	4 бала	3 бала	2 бала	1 бал
Коефіцієнт абсолютної ліквідності	0,1	0,01	0,005	
Коефіцієнт поточної ліквідності	1,5	0,9	0,3	
Коефіцієнт швидкої ліквідності	0,2	0,15	0,1	
Рентабельність активів	0,05	0,025	0	
Рентабельність власного капіталу	0,1	0,07	0,05	
Коефіцієнт автономії	0,39	0,32	0,28	
Коефіцієнт оборотності активів	0,7	0,5	0,3	
Рентабельність продукції	0,2	0,1	0	
Рентабельність продажів	0,04	0,02	0	
Коефіцієнт оборотності дебіторської заборгованості	10	8	6	
Коефіцієнт оборотності кредиторської заборгованості	6	4,5	3	
Коефіцієнт оборотності робочого капіталу	2,22	2,11	2	
Рівень використання відходів	0,7	0,6	0,5	
Поточні витрати на охорону навколишнього середовища та рівня використання відходів.	0,55	0,45	0,35	
Частка персоналу, що пройшла оздоровлення	0,83	0,72	0,67	
Фондовіддача	1,01	0,89	0	
Матеріаловіддача	0,81	0,52	0	
Рівень витрат	0,5	0,9	1	
Коефіцієнт використання виробничих потужностей	0,6	0,51	0,41	
Коефіцієнт зносу основних засобів	0,35	0,5	1	

Таблиця Д.2 - Бальні значення показників економічної стійкості, характеризуючі економічну стійкість ПрАТ «Оболонь»

Показник	2016	2017	2018	2019
1	2	3	4	5
Коефіцієнт абсолютної ліквідності	3	3	2	2
Коефіцієнт поточної ліквідності	2	3	2	2
Коефіцієнт швидкої ліквідності	2	4	3	3
Рентабельність активів	1	3	1	4
Рентабельність власного капіталу	1	3	1	4

Продовження таблиці Д.2

1	2	3	4	5
Коефіцієнт автономії	3	3	3	4
Коефіцієнт оборотності активів	3	4	4	4
Рентабельність продукції	3	4	3	4
Рентабельність продажів	1	3	1	4
Коефіцієнт оборотності дебіторської заборгованості	3	4	4	4
Коефіцієнт оборотності кредиторської заборгованості	3	4	3	3
Коефіцієнт оборотності робочого капіталу	2	3	3	4
Рівень використання відходів	2	4	4	4
Поточні витрати на охорону навколишнього середовища та рівня використання відходів.	3	4	4	4
Частка персоналу, що пройшла оздоровлення	3	3	4	4
Фондовіддача	3	3	4	4
Матеріаловіддача	4	4	4	4
Рівень витрат	3	3	3	3
Коефіцієнт використання виробничих потужностей	3	4	2	3
Коефіцієнт зносу основних засобів	3	4	4	4

Таблиця Д.3 – Заповнення вихідних даних по ваговим коефіцієнтам і розрахунок інтегрального коефіцієнта вагомості

Показник	Ваговий коеф.	ВКП	ІКВ
1	2	3	4
Коефіцієнт абсолютної ліквідності	0,25	0,143	0,036
Коефіцієнт поточної ліквідності	0,25	0,143	0,036
Коефіцієнт швидкої ліквідності	0,25	0,143	0,036
Рентабельність активів	0,25	0,143	0,036
Рентабельність власного капіталу	0,25	0,143	0,036
Коефіцієнт автономії	0,25	0,143	0,036
Коефіцієнт оборотності активів	0,25	0,143	0,036
Рентабельність продукції	0,25	0,2	0,05
Рентабельність продажів	0,25	0,2	0,05
Коефіцієнт оборотності дебіторської заборгованості	0,25	0,2	0,05
Коефіцієнт оборотності кредиторської заборгованості	0,25	0,2	0,05
Коефіцієнт оборотності робочого капіталу	0,25	0,2	0,05
Рівень використання відходів	0,25	0,333	0,083

Продовження таблиці Д.3

1	2	3	4
Поточні витрати на охорону навколишнього середовища та рівня використання відходів.	0,25	0,333	0,083
Частка персоналу, що пройшла оздоровлення	0,25	0,333	0,083
Фондовіддача	0,25	0,2	0,05
Матеріаловіддача	0,25	0,2	0,05
Рівень витрат	0,25	0,2	0,05
Коефіцієнт використання виробничих потужностей	0,25	0,2	0,05
Коефіцієнт зносу основних засобів	0,25	0,2	0,05

Таблиця Д.4 – Необхідні розрахунки для знаходження значень коефіцієнта економічної стійкості ПрАТ «Оболонь»

Показник	2016	2017	2018	2019
1	2	3	4	5
Бальні значення з урахуванням ІКВ				
Коефіцієнт абсолютної ліквідності	0,108	0,108	0,072	0,072
Коефіцієнт поточної ліквідності	0,072	0,108	0,072	0,072
Коефіцієнт швидкої ліквідності	0,108	0,144	0,108	0,108
Рентабельність активів	0,036	0,108	0,036	0,144
Рентабельність власного капіталу	0,036	0,108	0,036	0,144
Коефіцієнт автономії	0,108	0,108	0,108	0,144
Коефіцієнт оборотності активів	0,108	0,144	0,144	0,144
Рентабельність продукції	0,15	0,2	0,15	0,2
Рентабельність продажів	0,05	0,15	0,05	0,2
Коефіцієнт оборотності дебіторської заборгованості	0,15	0,2	0,2	0,2
Коефіцієнт оборотності кредиторської заборгованості	0,15	0,2	0,15	0,15
Коефіцієнт оборотності робочого капіталу	0,1	0,15	0,15	0,2
Рівень використання відходів	0,166	0,332	0,332	0,332
Поточні витрати на охорону навколишнього середовища та рівня використання відходів.	0,249	0,332	0,332	0,332
Частка персоналу, що пройшла оздоровлення	0,249	0,249	0,332	0,332
Фондовіддача	0,15	0,15	0,2	0,2
Матеріаловіддача	0,2	0,2	0,2	0,2

Продовження таблиці Д.4

Рівень витрат	0,15	0,15	0,15	0,15
Коефіцієнт використання виробничих потужностей	0,15	0,2	0,1	0,15
Коефіцієнт зносу основних засобів	0,15	0,2	0,2	0,2
Сумарні бали по складовим				
Фін стійкість	0,576	0,828	0,576	0,828
Ринкова стійкість	0,6	0,9	0,7	0,95
Еколог стійкість	0,664	0,913	0,996	0,996
Виробнича стійкість	0,8	0,9	0,85	0,9
Відстань до порогового значення				
Фін стійкість	0,1385	0,3905	0,1385	0,3905
Ринкова стійкість	0,1625	0,4625	0,2625	0,5125
Еколог стійкість	0,2265	0,4755	0,5585	0,5585
Виробнича стійкість	0,3625	0,4625	0,4125	0,4625
Стійкість складових				
Фін стійкість	0,25	0,69	0,25	0,69
Ринкова стійкість	0,29	0,82	0,47	0,91
Еколог стійкість	0,40	0,85	0,99	0,99
Виробнича стійкість	0,64	0,82	0,73	0,82
Низький рівень	0,25	0,25	0,25	0,25
Середній рівень	0,44	0,44	0,44	0,44
Високий рівень	0,63	0,63	0,63	0,63
Високий рівень	0,81	0,81	0,81	0,81
Стійкість складових с урахуванням ваг. Коеф.				
Фін стійкість	0,06155556	0,17355556	0,06155556	0,17355556
Ринкова стійкість	0,07222222	0,20555556	0,11666667	0,22777778
Еколог стійкість	0,10066667	0,21133333	0,24822222	0,24822222
Виробнича стійкість	0,16111111	0,20555556	0,18333333	0,20555556

Таблиця Д.5 - Економічна стійкість

ес	0,39555556	0,796	0,60977778	0,85511111
----	------------	-------	------------	------------

ДОДАТОК Е

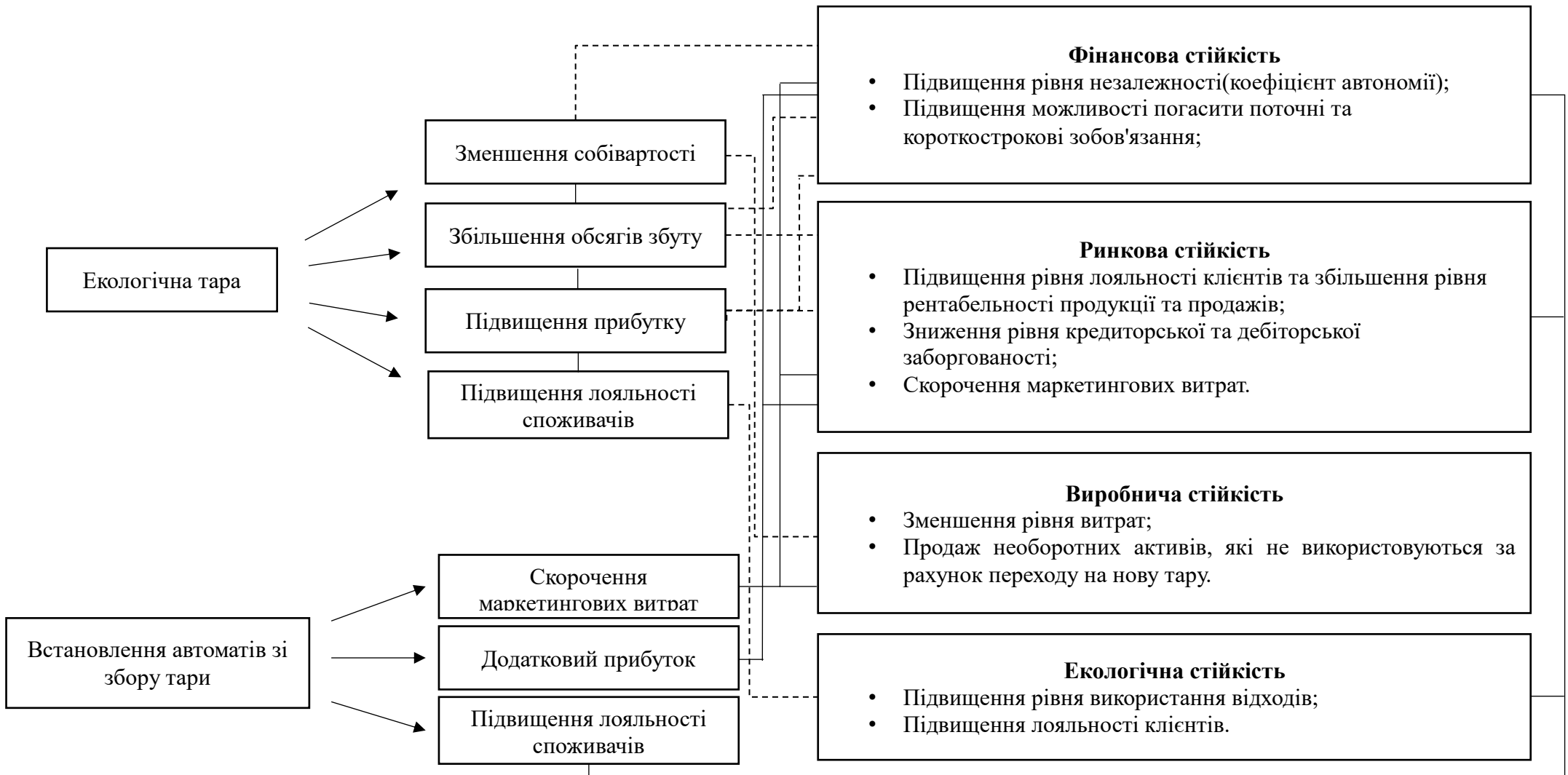


Рисунок Е.1 – Схема впливу впроваджених проектів на складові економічної стійкості підприємства

ДОДАТОК Ж

Розрахунок собівартості реалізованої продукції у екологічній тарі

Таблиця Ж.1 – Собівартість продукції у паперовій тарі

Найменування статей витрати і елементів ціни	Роки			
	2021 рік	2022 рік	2023 рік	
	Витрати у розрахунку на:			
	одиницю прод., грн.	на програму, тис. грн.		
1. Матеріальні витрати, всього:	6,90	3794,12	6553,48	7588,24
у тому числі:				
1.0. Вартість виготовлення пива	4,60	2530,00	4370,00	5060,00
1.1. Сировина і основні матеріали.	0,42	231,00	399,00	462,00
1.2. Допоміжні матеріали.	0,25	137,50	237,50	275,00
1.3. Покупні та комплектуючі вироби.	1,65	907,50	1567,50	1815,00
1.4. Паливо для технологічних цілей	0,00	0,00	0,00	0,00
1.5. Енергія для технологічних цілей	0,05	29,70	51,30	59,40
1.6. Транспортно - заготівельні витрати (ТЗР – у % от п. 1.1.).	0,01	4,62	7,98	9,24
1.7. Зворотні відходи (віднімаються).	0,08	46,20	79,80	92,40
2. Заробітна плата основних виробничих робітників, всього:	0,28	238,44	266,00	308,00
у тому числі:				
2.1. Основна зарплата основних виробничих робітників.	0,23	126,50	218,50	253,00
2.2. Додаткова зарплата основних виробничих робітників (у % от п. 2.1.).	0,05	27,50	47,50	55,00
3. Нарахування на зарплату (у % від п. 2.).	0,07	52,46	58,52	67,76
4. Інші змінні витрати.	0,0010	0,55	0,95	1,10
5. Разом змінні витрати (Σ п.1 + п.2 + п.3 + п.4).	7,25	4085,57	6878,95	7965,10
6. Загальновиробничі витрати (ОПР – у % від п.2.1.).	0,00	2,53	4,37	5,06
7. Загальногосподарські витрати (ОХР – у % від п. 2.1.).	0,0035	1,90	3,28	3,80
8. Інші виробничі витрати.	1,75	962,50	1662,50	1925,00
9. Разом виробнича собівартість.	9,01	5052,49	8549,10	9898,96
10. Комерційні витрати (у % от п. 9).	0,45	252,62	427,45	494,95
11. Разом постійні витрати * (Σ п.6 + п.7 + п.8 + п.10).	2,21	1219,55	2097,60	2428,80
12. Разом повна собівартість (п.5 + п.11)	9,46	5305,12	8976,55	10393,90
13. Прибуток (при плановому рівні накопичення):				
– для мінімального рівня ціни – 9%.	0,85	477,46	807,89	935,45
– для максимального рівня ціни – 30%.	2,8373	1591,54	2692,97	3118,17
14. Оптова ціна:				
– при 9%	10,31	5782,58	9784,44	11329,35
– при 30%	12,30	6896,65	11669,52	13512,07
15. Акцизний податок (2,78 за 1л):				
– при 9%	1,39	764,50	1320,50	1529,00
– при 30%	1,39	764,50	1320,50	1529,00
16. ПДВ (20%):				
– при 9%	2,06	1156,52	1956,89	2265,87
– при 30%	2,4590	1379,33	2333,90	2702,41
17. Відпускна ціна підприємства:				
– при 9%	13,76	7703,60	13061,83	15124,22
– при 30%	16,14	9040,49	15323,92	17743,49

ДОДАТОК 3
Розрахунок витрат на оплату праці персоналу

Таблиця 3.1 – Розрахунок робочого часу персоналу на впровадження екологічної тари

Задача	Назва задачі	Тривалість, днів	Початок	Кінець	Ресурси
0.	Проект екологічної тари	45,13	Пт 01.01.21	Чт 04.03.21	
1.	Підготовка проекту	5,13	Пт 01.01.21	Чт 07.01.21	
1.1.	Дослідження діяльності підприємства	3	Пт 01.01.21	Чт 07.01.21	Головний менеджер[50%];Головний маркетолог[50%];Спеціалісь із впровадження тари[50%]
1.2.	Аналіз внутрішніх та зовнішніх сил	5	Пт 01.01.21	Вт 05.01.21	Керівник інноваційного відділу[50%];Керівник фінансового відділу[50%];Спеціалісь із впровадження тари[50%];Головний маркетолог[50%]
2.	Розробка екологічної тари	15,13	Пт 08.01.21	Чт 28.01.21	
2.1.	Створення дизайну	5	Пт 08.01.21	Чт 14.01.21	Головний маркетолог[50%];Керівник інноваційного відділу[50%]
2.2.	Пошук постачальників	6	Пт 15.01.21	Пт 22.01.21	Керівник фінансового відділу[50%];менеджер [50%];Головний менеджер[50%]
2.3.	Постачання сировини	4	Пн 25.01.21	Чт 28.01.21	Витрати на транспорт[10%]
3.	Впровадження екологічної тари	18,13	Пт 29.01.21	Вт 23.02.21	
3.1.	Оцінка споживачів	10	Ср 29.01.21	Чт 11.02.21	Головний менеджер[50%];Головний маркетолог[50%];менеджер [50%]
3.2.	Впровадження екологічної тари	18	Ср 29.01.21	Вт 23.02.21	Керівник фінансового відділу[50%];Головний менеджер[50%];Технолог[50%];Постачальник сировини[50%];Спеціалісь із впровадження тари[50%]

Продовження таблиці Е.1

4.	Контроль	7,13	Ср 24.02.21	Чт 04.03.21	
4.1.	Моніторинг результатів	5	Пн 24.02.21	Вт 02.03.21	Головний менеджер; Керівник фінансового відділу; Спеціаліст із впровадження тари; Керівник маркетингового відділу
4.2.	Завершення проекту	2	Пн 03.03.21	Чт 04.03.21	Головний менеджер;
4.3.	Звіт про виконання	0	Чт 04.03.21	Чт 04.03.21	Заступник директора

Таблиця 3.2 – Витрати на заробітну плату

№	СДР	Назва завдання	Витрати
	ПЕУ1.1	Підготовка проекту	8840,00
1.	ПЕУ1.1.1	Дослідження діяльності підприємства	4640,00
2.	ПЕУ 1.1.2	Аналіз внутрішніх і зовнішніх сил	4200,00
	ПЕУ 1.2	Розробка екологічної тари	18400,00
3.	ПЕУ1.2.1	Створення дизайну	3200,00
4.	ПЕУ1.2.2	Пошук постачальників	5200,00
5.	ПЕУ1.2.3	Постачання матеріалів	10000,00
	ПЕУ3	Впровадження екологічної упаковки	40240
6.	ПЕУ3.1	Оцінка споживачів	10000,00
7.	ПЕУ3.2	Впровадження	30240,00
	ПЕУ4	Контроль	16960,00
8.	ПЕУ4.1	Моніторинг результативності роботи команди	13600,00
9.	ПЕУ4.2	Завершення проекту	3360,00
10.	ПЕУ4.3	Звіт про виконання проекту	140,00
		Загальні витрати	84440

