

**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 на основі
асортиментної політики»**

Виконавля студентка 4 курсу, групи УВ-71

Діана ГРИНЧУК

(підпис)

Керівник старша викладачка кафедри менеджменту:

к.е.н, ст. викладачка Вікторія ЧОРНІЙ

(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**

Діані ГРИНЧУК

1. Тема роботи: «Забезпечення економічної стійкості підприємства на основі асортиментної політики»

керівник роботи: к.е.н., старша викладачка Чорній Вікторія Валеріївна

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 та публікації, законодавчі й нормативні акти України, які регламентують особливості діяльності підприємства, інформація про історію створення та розвиток підприємства ТОВ «Юнілівер Україна», фінансова звітність компанії (форма № 1 «Баланс», форма № 2 «Звіт про фінансові результати» за 2016-2020 рр.; форма № 5

«Примітки до річної фінансової звітності»); звіти про управління, виробництво продукції за 2016-2020 рр.; статут підприємства; стратегія розвитку 2010-2020 рр.

4. Зміст пояснювальної записки

а) теоретична частина:

- висвітлити сутність та принципи економічної стійкості підприємства;
- дослідити класифікаційні ознаки економічної стійкості;
- розкрити науково-методичні підходи до оцінки економічної стійкості;

б) аналітична частина:

- провести аналіз фінансово-господарської діяльності підприємства;
- оцінити складові економічної стійкості та дослідити динаміку змін за останні п'ять років;
- проаналізувати перспективи та передумови забезпечення росту економічної стійкості;

в) рекомендаційна частина:

- надати характеристику сутності проєкту забезпечення економічної стійкості на основі асортиментної політики;
- обґрунтувати економічну ефективність та доцільність реалізації запропонованого проєкту,
- спрогнозувати вплив проєкту на зміну показників економічної стійкості.

5. Перелік ілюстративного матеріалу

1. Титульний аркуш
2. Мета, завдання, предмет та об'єкт дослідження.
3. Теоретичні аспекти та досвід кращих практик з вирішення конкретного завдання у сфері управління або управлінської проблеми
4. Загальна характеристика діяльності ТОВ «Юнілівер Україна».
5. Дослідження вітчизняного ринку чаю та основних конкурентів.
6. Аналіз господарської діяльності підприємства ТОВ «Юнілівер Україна» за 2016 – 2020 рр.
7. Фінансові показники діяльності підприємства за 2016 – 2020 рр.
8. Аналіз показників економічної стійкості підприємства ТОВ «Юнілівер Україна» за 2016 – 2020 рр.
9. Дослідження передумов та перспектив забезпечення економічної стійкості на підприємстві.
10. Проєкт забезпечення економічної стійкості на основі асортиментної політики.
11. Витрати і доходи після впровадження проєкту.
12. Аналіз ризиків та прогноз зміни показників економічної стійкості підприємства.

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 оцінки та забезпечення економічної стійкості на підприємстві	08.10.2020 – 31.10.2020	
2.	Розгляд теоретичних понять та практичного досвіду оцінки економічної стійкості на основі асортиментної політики на підприємстві	01.11.2020 – 30.11.2020	
3.	Фінансово-господарський аналіз результатів діяльності підприємства ТОВ «Юнілівер Україна»	01.12.2020 – 31.12.2020	
4.	Аналіз ринку чаю та основних конкурентів підприємства ТОВ «Юнілівер Україна»	01.01.2021 – 31.01.2021	
5.	Діагностика та моніторинг економічної стійкості підприємства ТОВ «Юнілівер Україна»	01.02.2021 – 28.02.2021	
6.	Розроблення проєкту з забезпечення економічної стійкості на основі асортиментної політики підприємства ТОВ «Юнілівер Україна»	01.03.2021 – 31.03.2021	
7.	Обґрунтування економічної ефективності та доцільності реалізації запропонованого проєкту	01.04.2021 – 30.04.2021	
8.	Оформлення дипломної роботи першого (бакалаврського) рівня вищої освіти	01.05.2021 – 25.05.2021	

Студент

_____ Діана ГРИНЧУК
(підпис)

Керівник дипломної роботи

_____ Вікторія ЧОРНІЙ
(підпис)

РЕФЕРАТ

Дипломна робота на тему: «Забезпечення економічної стійкості підприємства на основі асортиментної політики» містить 81 сторінку, 31 таблицю, 5 формул, 15 рисунків, 1 додаток. Перелік посилань нараховує 39 найменувань.

Метою роботи є теоретичне визначення поняття «економічна стійкість», її складових та факторів впливу, а також розроблення плану її забезпечення на основі асортиментної політики підприємства.

Об'єктом дослідження є система забезпечення економічної стійкості підприємства.

Предметом дослідження є сукупність теоретичних положень та практичних заходів щодо забезпечення економічної стійкості підприємства ТОВ «Юнілівер» Україна на основі асортиментної політики.

База дослідження – ТОВ «Юнілівер Україна».

Методи дослідження. Виконання дипломної роботи першого (бакалаврського) рівня вищої здійснено на застосуванні загальних та спеціальних методів дослідження: систематизації та узагальнення; фінансовоекономічний аналіз (для дослідження стану економічної стійкості, динаміки зміни її складових); метод управлінської діагностики (для виявлення проблем управління економічною стійкістю підприємства); графічний.

За результатами проведеного дослідження було розроблено проект по розширенню асортиментного ряду на фабриці чаю ТМ Lipton. Проект передбачає поєднання двох складових економічної стійкості – маркетингової (стосується безпосередньо асортиментної політики) та екологічної складової, що є головним пріоритетом у плані сталого розвитку підприємства. Економічний ефект від запропонованого проекту передбачає зміцнення позицій компанії на ринку, освоєння більшої частки ринку, та у підсумку підвищення конкурентоспроможності і економічної стійкості в умовах нестабільного середовища.

Рекомендації щодо використання результатів роботи. Результати дослідження можуть бути використані підприємством по виробництву чаю для розширення асортиментного ряду продукції, зокрема і фабрика ТОВ «Юнілівер Україна» з метою забезпечення економічної стійкості.

Результати впровадження досліджень. Розроблені в дипломній роботі пропозиції були представлені на розгляд керівному складу ТОВ «Юнілівер Україна», де було визнано їх доцільність та реалізовано на практиці.

Ключові слова: економічна стійкість, нестабільне середовище, складові економічної стійкості, асортиментна політика, розширення виробництва, перепрофілювання, управління проектом.

ABSTRACT

Thesis on the topic: "Ensuring the economic stability of the enterprise on the basis of assortment policy" contains 81 pages, 31 tables, 5 formulas, 15 figures, 1 appendix. The list of links includes 39 items.

The purpose of the work is to theoretically define the concept of "economic stability", its components and factors of influence, as well as to develop a plan for its provision based on the assortment policy of the enterprise.

The object of study is to ensure the economic stability of the industrial enterprise.

The subject of research is the theoretical and practical aspects of improving the resource management system of an industrial enterprise.

The research base is Unilever Ukraine LLC.

Research methods. Execution of the diploma work of the first (bachelor's) higher level is carried out on application of the general and special methods of research: systematization and generalization (for research of concept and principles of economic stability of the enterprise); financial and economic analysis (to study the state of economic stability, the dynamics of change of its components); method of management diagnostics (to identify problems of managing the economic stability of the enterprise); graphic (for visual presentation of research results).

Based on the results of the study, a project was developed to expand the range at the tea factory TM Lipton. The project envisages a combination of two components of economic sustainability - marketing (directly related to assortment policy) and environmental component, which is the main priority in terms of sustainable development of the enterprise. The economic effect of the proposed project involves strengthening the company's position in the market, developing a larger market share, and ultimately increase competitiveness and economic stability in an unstable environment.

Recommendations for the use of work results. The results of the study can be used by a tea company to expand the range of products, including the factory LLC "Unilever Ukraine" in order to ensure economic stability.

The results of research implementation. The proposals developed in the thesis were presented for consideration to the management of Unilever Ukraine LLC, where their expediency was recognized and implemented in practice.

Key words: economic stability, unstable environment, components of economic stability, assortment policy, production expansion, re-profiling, project management.

ЗМІСТ

ВСТУП.....	10
1 ТЕОРЕТИЧНІ АСПЕКТИ УПРАВЛІННЯ ЕКОНОМІЧНО СТІЙКИМ РОЗВИТКОМ ПІДПРИЄМСТВА.....	12
1.1 Сутність поняття та класифікаційні ознаки економічної стійкості підприємства.....	12
1.2 Аналіз факторів впливу та механізм досягнення економічної стійкості підприємства.....	23
Висновки до розділу 1	31
2 ОЦІНКА ТА АНАЛІЗ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ЕКОНОМІЧНОЇ СТІЙКОСТІ ПІДПРИЄМСТВА ТОВ ЮНІЛІВЕР УКРАЇНА	32
2.1 Загальна характеристика господарської діяльності підприємства	32
2.2 Аналіз фінансового стану підприємства та моніторинг економічної стійкості.....	38
2.3 Оцінка стійкого економічного розвитку підприємства та перспективи його забезпечення	48
Висновки до Розділу 2	57
3 НАПРЯМКИ ВДОСКОНАЛЕННЯ ЕКОНОМІЧНОЇ СТІЙКОСТІ НА ПІДПРИЄМСТВІ ТОВ ЮНІЛІВЕР УКРАЇНА	59
3.1 Розробка проекту розширення асортиментного ряду продукції	59
3.2 Економічне обґрунтування проекту	64
Висновки до розділу 3	72
ВИСНОВКИ.....	74
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ:.....	77
ДОДАТОК А.....	81

ВСТУП

Активний розвиток та формування підприємництва, відкриття нових підприємств, розширення виробництва є факторами розвитку економічних відносин у світі та Україні. Особливістю функціонування промислових підприємства є їх економічна стійкість, яка як правило, низька; слабка підтримка з боку державного апарату та непривабливий інвестиційний клімат. Аналіз та оцінка економічного розвитку підприємства має важливе значення. На рівні національної економіки, варто досліджувати можливості та потенціал кожного промислового підприємства з метою підвищення його функціонування.

Ще у минулих десятиліттях, не виникала гострого питання дослідження економічної стійкості підприємств. У першу чергу тому, що був присутній високий рівень централізації та відсутня приватизація підприємств, що не викликало потреби підвищувати конкурентоспроможність та економічну стійкість загалом. Проте з розвитком ринкових відносин, підприємства мають змогу визначати напрямки діяльності, обсяги виробництва, асортимент продукції, тому питання економічної стійкості є доволі *актуальним та потребує досліджень*.

Метою роботи є теоретичне визначення поняття «економічна стійкість», її складових та факторів впливу, а також розроблення плану її забезпечення на основі асортиментної політики підприємства.

Щоб досягнути поставлену мету, необхідно виконати рід наступних *завдань*:

- обґрунтувати поняття економічної стійкості, проаналізувати її складові елементи;
- сформулювати механізм підвищення економічної стійкості;
- проаналізувати господарську діяльність підприємства та його фінансово-економічний стан;
- оцінити рівень економічної стійкості підприємства;
- розробити проект щодо підвищення економічної стійкості на основі асортиментної політики;

- оцінити економічну доцільність та ефективність реалізації запропонованого проекту.

Об'єктом дослідження є система забезпечення економічної стійкості підприємства.

Предметом дослідження є сукупність теоретичних положень та практичних заходів щодо забезпечення економічної стійкості підприємства ТОВ «Юнілівер» Україна на основі асортиментної політики.

Базою дослідження є Товариство з обмеженою відповідальністю «Юнілівер» Україна.

У процесі визначення теоретичного поняття економічної стійкості було **використано методи** логічного узагальнення та групування теорій, причинно-наслідкового, а також статистичного аналізу. За допомогою методу порівняння та систематизації, було узагальнено поняття економічної стійкості. Для аналізу аналітичної інформації використано дані фінансової звітності підприємства. Теоретичною базою для дослідження є наукові праці та публікації вчених та практиків, як вітчизняних, так і зарубіжних.

Практична значущість. Висновки та рекомендації роботи знайшли конкретну реалізацію в системі забезпечення економічної стійкості ТОВ «Юнілівер Україна», що дозволить підвищити прибуток компанії на основі розширення виробництва, вихід на нові ринки та забезпечення конкурентоспроможності підприємства.

Публікації:

1. Гринчук Д.Р., Чорній В.В. Застосування ризик-менеджменту в конкурентоспроможності підприємства. *Бізнес, інновації, менеджмент: проблеми та перспективи*: матеріали I Міжнар. наук.-практ. конф., м. Київ, 21 квітня 2021 р. Київ, 2020. С. 84-85. URL: <http://confmanagement.kpi.ua/proc/article/view/201220>

1 ТЕОРЕТИЧНІ АСПЕКТИ УПРАВЛІННЯ ЕКОНОМІЧНО СТІЙКИМ РОЗВИТКОМ ПІДПРИЄМСТВА

1.1 Сутність поняття та класифікаційні ознаки економічної стійкості підприємства

Останніми роками у світі та Україні зокрема, склалась непроста ситуації, яка спричиняє безповоротні зміни у всьому. Фінансові кризи, ризики, світова пандемія – це все має значний вплив на розвиток економіки та господарства і є актуальним питанням для дослідження. Підприємства, які пропонують послуги та товари, також зазнають змін. Окремим аспектом є те, що Україна на даному етапі прагне долучитись до країн Європейського союзу, тому державні керівники запроваджують нові економічні та правові запити. Проте, далеко не кожне підприємство здатне витримати цей тиск, багато підприємств ліквідуються, але багато з них і залишається. Це ті, найсміливіші та найсильніші, які здатні адаптуватися до змін, враховувати всі ризики, здійснювати свою діяльність та залишатись економічно стабільними, незважаючи на негативні зміни навколо. Більше того, все актуальнішим стає питання вивчення методів оцінки та забезпечення економічної стійкості промислового підприємства.

З метою ефективного функціонування на ринку, керівництву підприємства потрібно звертати увагу та контроль за витратами та їх оптимізацію, задоволення наявного попиту на ринку, відслідковувати облік витрат та бути інвестиційно привабливими, тим самим запроваджуючи та пропонуючи своїм клієнтам інноваційні продукти. Іншими словами, важливою метою будь-якого підприємства є досягнення економічної стійкості [1, с.60].

Враховуючи сучасні обставини на ринку, що розвиваються за рахунок економічної та фінансової кризи, пандемії, підприємства зазнають безповоротних змін, або у кращу, або у гіршу сторону. Спостерігається суттєва трансформація процесів виробництва товарів, взаємодії з покупцями, залежність від макроекономічного середовища. Більше того, присутня певна нестабільність в економічному середовищі, яка посилює невизначеність [2, с.18].

Варто звернути увагу, що поняття «стійкість» або ж «стабільність» використовується у різних аспектах людського життя, від психології до техніки та економіки. Основні теоретичні аспекти були розглянуті закордонними вченими ще декілька десятиліть тому, а саме Я. Такахара, Н. Холт, Н. Шандова, В. Арнольд, Д. Джозеф., М. Морішима, У. Оучі, О. Пономаренко, Е. Хелферт, Н. Холт, Н. Шандова та інші. Дослідженням цього категорійного поняття займались й вітчизняні науковці та практики, серед них можна виділити: В. Дергачова, А. Севастьянов, В. Семенов, В. Іванов, А. Кузнецов, Ю. Сімех, С. Тхор та інших вчених. Питання стійкості підприємства та його адаптації до зовнішніх умов особливо активно досліджується останніми десятиліттями, оскільки проблема є поширеною та актуальною.

Зазначені вище вчені-дослідники, не зазначають окремо про стійкість процесу підприємства та стійкість розвитку, вони часто порівнюють поняття стійкості як секундної характеристики, так і стійкість як довготривалу характеристику. Така неоднорідність визначень, а також відсутність однозначних поглядів вчених породжує нові питання, які потребують вирішення, тому тема категорії «економічної стійкості підприємства» є актуальною і на сьогоднішній день.

Саме категорійне поняття «стійкість» асоціюється зі стабільністю та рівновагою розвитку підприємства. Проте, враховуючи, що воно використовується в абсолютно різних предметах і на його дослідження присвятили свою діяльність велика кількість вчених-економістів, то відповідно виділити одне конкретне визначення неможливо. Станом і на сьогоднішній день, дослідження у цій сфері ведуться досить інтенсивно, тому існує велика кількість категорійних понять. І хоча стійкість, як така – це доволі широкий та загальний термін, яким складно відобразити конкретну частину господарської діяльності, але увага вчених та дослідників переважно зосереджена на фінансовій стійкості підприємства [3, с.287].

Отже, можна підсумувати, що економічна стійкість підприємства – це збалансований та зрівноважений період або стан зібраних економічних ресурсів, які приносять рівноважну прибутковість та прогресивні умови для продовження

цього періоду або стану в довготривалій перспективі. Важливо акцентувати увагу на те, що стан рівноваги варто розуміти як незмінність певного набору показників. До прикладу, обсягу виробництва та продаж, поставок, рівноважних прибутків і тд. Економічна рівновага пояснюється як стан економічної системи ринку, що описується збалансованістю, а також зрівноваженими показниками: витрати-доходи, попит-пропозиція. Під станом стійкості мається на увазі спроможність підприємства або господарства у цілому, що потрапило у певні несприятливі та негативні умови або ж просто відхилення від норми, можливість повернутися у початковий стан рівноваги за рахунок власних або позикових ресурсів, перепрофілювати виробництво і зробити все, що у силах, аби залишитись на ринку та ефективно функціонувати. Під економічними ресурсами розуміються природні, людські та виготовлені людиною ресурси, що використовуються або можуть бути використані для виробництва товарів і послуг. які використовуються для виробництва товарів і послуг.

Основною та чітко встановленою метою економічної стійкості є забезпечення підприємства стабільною працею, змоги підтримати певний рівень стабільності та мінімально можливого ризику для підприємства, за умов, що зовнішні та внутрішні фактори змінюються за допомогою економічних, фінансових й організаційних заходів.

Є й науковці, які притримуються іншої думки і під стійкістю підприємств розуміють їхню здатність самотійно протистояти різним негативним як природним, так і економічним явищам. Мається на увазі уміння пристосуватись до таких явищ та використовувати з користю для себе, а не лише уникати їх та вчитись ними управляти. Існує і група економістів, що розуміють під поняттям категорії «економічна стійкість» певні властивості підприємств, що дають їм можливість протистояти негативним як внутрішнім, так і зовнішнім явищам та уміння адаптуватися до змінних процесів. В останньому визначення додатково враховується потреба комплексу умов достатнього для того, щоб зменшити негативні наслідки потенційної невизначеності процесів. Підсумовуючи все вищенаведене, можна узагальнити, що будь-яка економічна система для її

ефективного функціонування, повинна виконувати ряд поставлених перед нею завдань. З точки зору самих підприємств економічну стійкість можна розуміти як спроможність системи зберігати свій максимально можливий працездатний стан для досягнення запланованих результатів при умові наявності ризиків, нестабільності та невизначених умов. Останні можуть викликати тимчасові відхилення від запланованого результату, але у зазначених межах і легко повертатися у своє початкове положення. Також, стійкість підприємства має забезпечуватись у будь-яких умовах, періодах чи певних ситуаціях, які можуть виникнути у будь-який момент як зовні, так і всередині самої компанії [2, с.23].

Розглянувши різні поняття та трактування стійкості, рівноваги економіки, доцільно провести порівняльну характеристику та зробити узагальнені висновки. Порівняльну характеристику понять «економічної стійкості», «стійкого розвитку», їх складових елементів наведено у табл.1.1 «Підходи науковців до визначення дефініції «економічна стійкість».

Проаналізувавши дану таблицю та визначення понять вітчизняних і зарубіжних вчених, можна побачити певну тенденцію. Вітчизняні науковці тяжіють до поняття, що економічна стійкість – це певна здатність компанії приймати негативні явища та вдало до них пристосовуватись, в той час як західноєвропейські вчені трактують це поняття як постійного успіху компанії, що базується на розвитку соціального та економічного середовища.

А стійкий розвиток підприємства цілком можна призначити як такий, що передбачає певну безризикову або безкризову, поступову легку зміну якісних ознак, дотримання плану розвитку у позначених межах відповідно до цілі. Крім цього, поняття стійкого функціонування та розвитку пов'язане із такими явищами, як здатність компанії до адаптації та гнучкості, самозбереження, опір до негативних явищ [3, с.289].

Таблиця 1.1 – Підходи науковців до визначення дефініції «економічна стійкість»

Автор, джерело	Трактування
Сімех Ю. [4]	Можливість господарства повернутись у свій початковий стан рівноваги, в якому воно показує позитивну тенденцію та не відхиляється від норми
Бугай В. [5]	Це така здатність підприємства, коли воно може поглинати негативні як внутрішні, так і зовнішні явища/фактори, за рахунок вдалого використання своїх ресурсів
Алексєєнко Н. [6]	Стан ресурсів підприємства, у тому числі трудових, матеріальних та економічних, ефективний розподіл яких забезпечує розвиток підприємства на базі росту прибутку та збереженні платоспроможності
Джейн К [7]	Економічна стійкість може стосуватися як постійного успіху економіки з плином часу, так і способу економічного функціонування в стійкій формі, захищаючи соціальні та екологічні елементи.
Івон Ч, Джаб Е. [8]	Концепція розглядається у сталості трьох епох. Спочатку це розглядалося як оперативна проблема, що полягає в основному в оборонних зусиллях щодо зменшення екологічних наслідків компаній та скорочення відходів. Згодом фокус перемістився зі зниження витрат на інновації, і ініціативи почали розглядати цілі ланцюги створення вартості.
Акарі Г.[9]	Економічна стійкість базується на ефективному функціонуванні трьох елементів – зовнішнє середовище, економіка, соціальна складова.
Джуліан С.[10]	Економічна стійкість відноситься до практики, яка підтримує довгострокове економічне зростання без негативного впливу на соціальні, екологічні та культурні аспекти громади.

Складено автором на основі [4-10]

Дослідивши наукові праці зарубіжних та вітчизняних вчених, можна розглянути чотири підходи до визначення поняття «економічна стійкість» (див. рис. 1.1). Отже, перший підхід передбачає собою використання дефініції «Steady state» (тобто стійкий стан, у перекладі з англійської), який був визначений Р. Солоу і показує нам умови динамічної рівноваги підприємства. Вчена-економістка В. Ячменьова стверджує, що «...стійкість у її вигляді зумовлена можливостями внутрішніх ресурсних сил елементів, що мають можливість підтримувати її у межах рівноваги та які дають здатність економічній системі зберігати загальну структуру і виконувати свої функції якісно, впевнено та надійно у змінних явищах навколишнього середовища» [3, с.289].



Рис. 1.1 – Підходи до визначення поняття «економічна стійкість»

Складено автором на основі [3]

Більшість західноєвропейських науковців тяжіють до другого підходу щодо питання стійкості підприємства. Українські вчені часто ототожнюють фінансові стійкість та економічну, проте варто пам'ятати, що фінансова стійкість є лише одним з елементів економічної стійкості. Фінансова стійкість, на думку вчених, що підтримують цей підхід, формується за рахунок стабільного отримання підприємством прибутків та доходу, що дає всі шанси та можливості для ефективного володіння грошовими потоками, а також сприяє зростанню ритмічності та гнучкості процесів ресурсного постачання та виробництва товарів. Станом на сьогоднішній день, можна спостерігати велику кількість підприємств, що стикаються з фінансовими проблемами та фінансовою нестабільністю, але мають ресурси перепрофілюватись, адаптуватися до змін та залишитись на ринку. Тому можна сміливо стверджувати, що фінансова стійкість є одним з головних елементів економічної стійкості, проте не впливає на неї повною мірою.

Третій же підхід під час оцінювання стійкості економічної системи пояснюється положеннями категорії стійкого розвитку («sustainable development»), етапом розвитку якої є звіт Міжнародної комісії ООН з навколишнього середовища і розвитку. Стратегія третього підходу базується на майбутньому та її можна визначити як певного роду стратегію виживання та безповоротного покращення господарств в умовах збереження зовнішнього довкілля.

Вчені, що дотримуються цих поглядів пояснюють стійкий розвиток як такий, за якого зовнішні, економічні та соціальні елементи зрівноважені та інтегровані в одну суцільну економічну систему, при цьому не перевищують темпів відтворення природних ресурсів. Головний якісним показником такого розвитку є покращення якості життя. Як бачимо, концепція «sustainable development» показує рівновагу та гармонію різнобічних потреб економічної системи.

Наступні відомі економісти такі, як Й. Шумпетер, Ф. Котлер, Д. Морріс та інші дотримуються четвертого підходу у трактуванні цього визначення. Вони вважають, що «...концепція економічної стійкості полягає в максимально можливому значенні росту економіки за мінімального відхилення підприємства від стану рівноваги» [2,с.14]. У цьому підході бачимо порівняння понять «розвиток» з визначенням «росту», що передбачають собою виключно зростання кількісних, проте не якісних елементів соціально-економічної системи.

Неозброєним оком помітно, що будь-яка економічна система має свій життєвий цикл, протягом якого відбуваються безперервні зміни, то більшого, то меншого характеру, а один стан переходить у інший, тобто відбувається постійний процес адаптації. Така безперервна динаміка та зміна життєвих циклів яскраво показує нам поведінку економічної системи, себто підприємства, його діяльність у певному періоді [3, с.285].

Таким чином, беручи до уваги, що це період, коли підприємство тримається стану динамічної рівноваги, її можна ототожнювати з лінією запланованої поведінки в економіці. Це період, коли узгоджуються потреби, інтереси та ресурси підприємства, та визначають її подальший розвиток. Перехід системи підприємства від однієї траєкторії існування до іншої є зміною динамічної рівноваги. Її розвиток

на будь-якому іншому рівні, відображає перехід до нового етапу розвитку економічної системи.

Не лише кількісний, а й якісний розвиток у майбутньому – це елемент забезпечення ефективного функціонування економічної системи. Саме з позиції теорії систем та категорій самоорганізації розвиток системи передбачає значні якісні зміни в її структурі. Не варто порівнювати росту та розвитку економічної системи, тому що перше значення вказує виключно кількісні зміни у системі. Проте в ході розвитку тої є системи можуть розвиватись та удосконалюватись не тільки її структура чи функціонування загалом, але й види основної діяльності і темпи росту [2,с.24].

Щодо класифікації, то прийнято розрізняти три види економічної стійкості, а саме внутрішню, зовнішню стійкість та успадковану. Внутрішня стійкість підприємства визначається як узагальнений фінансовий стан, кадровий потенціал, структура виробництва у натуральному та грошовому вимірах. Вважається, що підприємство внутрішньо стійке, коли забезпечується динаміка стабільно позитивних результатів діяльності підприємства.

Зовнішня економічна стійкість підприємства визначає стабільність зовнішньоекономічного середовища, у рамках якого відбувається підприємницька діяльність. Така стійкість досягається за рахунок правильної системи управління економікою у масштабах всієї країни, а не лише конкретного підприємства.

Успадковану стійкість пояснює наявність запасу міцності, що оберігає підприємство від негативних та дестабілізуючих умов або несподіваних змін зовнішнього середовища.

Загалом, можна визначити, що загальна стійкість підприємства пояснюється його потенційною можливістю до вдалого управління внутрішніми ресурсами, та ефективну адаптацію до зміни невизначених зовнішніх умов. Саме завдяки цьому і підтримуються оптимальні умови ефективного функціонування підприємств.

Кожна з вище перелічених видів економічної стійкості, є складною системою, що має власні характеристики. Будь-який імпульс чи поштовх із зовнішнього середовища має всі шанси вплинути та стійкість внутрішню або

успадковану, і навпаки. До складових внутрішньої підсистеми економічної стійкості входять наступні складові: виробнича, фінансова, управлінська, маркетингова, організаційна, трудова, інформаційна складові.

Поняття фінансової стійкості характеризується певною фінансовою незалежністю, потенційною можливістю керувати внутрішніми коштами. Фінансова стійкість – це певним чином критерій надійності. Часто її оцінка є основною підставою для зовнішніх суб'єктів визначати фінансові можливості господарства і робити рішення щодо подальшої співпраці.

Виробнича складова підприємства це здатність підприємства бачити та оцінювати зовнішні ситуації та умови, вміння аналізувати ринок. Більше того, це здатність підприємства пристосуватися до зовнішнього середовища, що постійно та безперервно змінюється, за рахунок відстеження змін потреб і попиту на товари.

Кадрової складова підприємства передбачає оцінку рівня підготовки та кваліфікації працівників, їх внутрішньої мотивації, компетенцій та вміння вчитись новому, пристосовуватись до змін. На всіх рівнях роботи підприємства, трудові ресурси відіграють одну з найголовніших ролей. Тому процес управління стійкістю кадрів пояснюється як залучення інтелектуального потенціалу та правильне його використання.

Організаційна складова економічної стійкості має не менш важливе значення. Саме вона забезпечує статут компанії, його основну діяльність. Коли організаційна структура добре налаштована, то економічна система у цілому працює правильно та ефективно. Іншими словами, організаційна стійкість – це можливість формувати таку організаційну структуру, з якою досягнення мети буде максимально ефективним, гнучким та пристосованим до змін.

Наступною складовою економічної стійкості є маркетингова складова. Вона забезпечує ефективну пропорцію між попитом та пропозицією на ринку, визначає оптимальний асортимент продукції, пропонує ефективне просування товарів на ринку споживачів. Стійкість маркетингової діяльності базується на управлінні виробництвом за допомогою чітко поставленої мети та місії діяльності. В тому

числі це і визначення цільової аудиторії, пошук власного споживача, організація інноваційної діяльності та впровадження її результатів у виробництво.

Управлінська складова також має місце і переліка і являється чи не найважливішою, адже ефективне управління – запорука успіху будь-якого проекту чи діяльності підприємства. Ця складова виражається через творчість, компетенції менеджерів, запровадження нових ідей, лідерства, підтримки розвитку працівників [4, с.12].

За допомогою поєднання вище перелічених елементів і ефективною побудовою стратегії управління створюється унікальний спосіб управління кожного підприємства. Складову управління економічною стійкістю можна ототожнити зі «стержнем» підприємства, адже ефективне управління забезпечить виживання підприємства у умовах нестабільності та невизначеності.

Якщо перейти до зовнішніх складових економічної стійкості, то сюди можна віднести:

- інвестиційну складову економічної стійкості;
- комунікаційну;
- соціально-психологічну;
- інноваційну;
- екологічну;
- ринкову;
- технічну і технологічну складові.

При розгляді інноваційної складової економічної стійкості, варто зазначити, що вона забезпечується в основному за рахунок ефективного управління асортиментом продукції та його оновленням. При цьому береться до уваги наявність стратегії для інноваційно-технічного розвитку, можливість та потенційні джерела інвестування у нові проекти [9].

Здатність компанії підтримувати та формувати ефективні зв'язки з клієнтами, постачальниками, конкурентами та державними установами являє собою комунікаційну складову економічної стійкості.

Технічна і технологічна складова будується на основі розвитку науково-технічного прогресу та виробничого потенціалу. Ці пункти забезпечують конкурентоспроможність завдяки інтелектуальним та технологічним ресурсам. Вона є основою матеріально-технічної бази підприємства, тому забезпечує його безперервну діяльність та функціонування у стабільному режимі, незважаючи на зовнішні обставини.

Станом на сьогоднішній день, актуальним та важливим питання є дотримання екологічних вимог, саме тут має місце екологічна складова економічної стійкості підприємства. Вона забезпечує раціональне використання ресурсів загалом, розумним розподіл, попереджає екологічні катастрофи та вирішує їх у разі настання.

Щодо ринкової складової, то вона здебільшого орієнтована на споживачів, конкурентів, постачальників і тому подібне, тобто на макроекономічне середовище компанії.

Економічна стійкість побудована на формуванні свободи діяльності компанії, побудові особливого сектора економіки, що базується на оптимальному поєднанні виробництва, науково-технічного прогресу, інновацій та зв'язків підприємства. Саме це середовище визначає зовнішні складові компанії.

До складових елементів успадкованої економічної стійкості відносимо наступні: торговельну марку підприємства та корпоративну репутацію. Рівень прихильності та лояльності споживачів формує стійкість торгової марки. Це певною мірою пов'язано з маркетинговою складовою, оскільки вона формує імідж бренду та його уявлення в свідомості споживачів. Якщо покупець гнучкий до цін, і готовий купувати продукцію чи послуги, якщо ціна зростає, то в такому випадку ми говоримо про стійку торговельну марку підприємства.

У процесі своєї діяльності, підприємства, що мають намір залишатися на високому щаблі та бути конкурентоспроможними на ринку, крім основних видів діяльності, пропонують і допоміжні. Серед них доставка, підтримка клієнтів, підляпродажне обслуговування – все це є елементами корпоративної репутації. Такі дії за допомогою допоміжних видів діяльності, забезпечують підприємству

гарну репутацію, імідж, та впізнаваність на ринку, що в загальному формує економічну стійкість підприємства [11].

1.2 Аналіз факторів впливу та механізм досягнення економічної стійкості підприємства

Аналізуючи фактори впливу на економічну стійкість підприємства, варто пам'ятати, що існує безліч умов та явищ, які можуть на це повпливати. Проте, стійкість підприємства має бути забезпечена у будь-яких умовах, при цьому використовуючи методи перепрофілювання виробництва, позикові та власні ресурси та інше. Сьогоднішні реалії на українському ринку показують, що велика кількість, особливо малих та середніх, підприємств не мають можливості забезпечити собі економічну стійкість на ефективному рівні. Особливості немалої кількості кризових ситуацій, що провокують на підприємствах умови невизначеності зводяться до наступних:

- слабе володіння та помилки у діяльності маркетингової політики;
- недостатня гнучкість у реалізації планів, відсутність запасних планів та чіткого планування загалом;
- ймовірність виникнення помилок у затвердженні важливих рішень;
- слабка або взагалі відсутність реакції на вихід на ринок нових конкурентів;
- не якісна технічно-організаційна сторона підприємства;
- наявність невизначеності цілі, місії та завдань для їх досягнення;
- слабка або не продумана інноваційна політика підприємства;
- недостатня увага до стратегічного планування, недооцінка ведення обліку та формування бюджету;
- відсутність резерву для критичних ситуацій [1, с.61]

Сучасні підприємства перебувають в умовах невизначеності, а особливо у розрізі останній двох років. Зовнішнє середовище є постійно мінливим, тому

керівникам підприємства важливо будувати конкретні цілі та стратегію по досягненню стійкого економічного середовища усередині підприємства.

Західноєвропейські та американські науковці стверджують, що основним носієм загроз є зовнішнє середовище підприємства. Виходячи з цього, доцільно проводити регулярний моніторинг зовнішніх факторів, слідкувати за змінами у законодавстві, аналізувати діяльність конкурентів. З метою захисту підприємства від негативних наслідків, потрібно вживати превентивних заходів, адаптуватись та приймати оптимальні рішення. Оцінку впливу факторів та діяльність підприємства, а також заходи для їх запобігання або усунення, наведено у табл. 1.2 «Вплив зовнішніх факторів та економічну стійкість підприємства».

Таблиця 1.2 - Вплив зовнішніх факторів та економічну стійкість підприємства

Фактори впливу	Наслідки	Способи реагування
Конкуренти	1. Мотивація розвитку НТП 2. Збільшення/перепрофілювання виробництва 3. Підвищення якості продукції 4. Потенційне зменшення ринків збуту	1. Дослідження та освоєння нових ринків
Соціально - політична ситуація	1. Доступність інформації 2. Перерозподіл ринку та факторів впливу 3. Неприятливі умови для інвестицій	1. Впровадження антикризових превентивних заходів 2. Врахування системи страхування
Фінансово-кредитна політика	1. Доступність позикових коштів 2. Зростання ділової активності 3. Зниження фінансування з боку держави	1. Встановити кредитування на пільгових умовах 2. Пожвавлення банківської системи 3. Держава, як гарант кредитування підприємств.
Науково-технічний прогрес	1. Прискорення модернізації 2. Зростання конкурентоспроможності 3. Низька кваліфікація кадрів	1. Підвищення кваліфікації кадрів 2. Організація НДДКР 3. Забезпечення державною підтримкою 4. Використання енергозберігаючих технологій

Складено автором на основі [2]

Звісно, якщо розглядати підприємство як суцільну економічну систему у макросередовищі, то зміна одного фактора потягне за собою і зміну інших. Ступінь

впливу цих факторів залежить від типу та розміру компанії, способу впливу (прямий або опосередкований).

Факторами зовнішнього впливу при наявності мінливості та нестабільності на ринку є наступні – це інтегрованість та динамічність конкретних суб'єктів. Коли мова іде про фактори внутрішнього впливу на економічну стійкість, то можна говорити, що підприємство має повний контроль над ними. На фактори зовнішнього середовища, так чи інакше підприємство також може опосередковано вплинути, проте краще адаптуватись до цього змінного середовища і бути гнучким у процесі функціонування. У табл. 1.3 наведено класифікацію факторів, які впливають на економічну стійкість підприємства, за ступенем впливу.

Таблиця 1.3 – Класифікація факторів впливу на економічну стійкість

Фактори впливу на:	
Внутрішню стійкість підприємства	Зовнішню стійкість підприємства
- Компетенції працівників, їх мотивація та професійність; - Вибір оптимального складу активів компанії; - Стадії життєвого циклу; - Структура, динаміка та об'єми витрат виробництва.	- Політичний стан; - Податково-кредитна політика; - Розвиток зовнішньоекономічних зв'язків; - Інфляційні процеси.

Складено автором на основі [3,4]

Для ефективного управління економічною стійкістю важливо знати вплив усіх факторів. Підприємство, як цілісна та відкрита перед зовнішнім світом система, залежить від нього за рахунок споживачів, трудових ресурсів, сировини та поставок. Основні принципи досягнення впевненої економічної стійкості забезпечуються за рахунок гнучкості, системності, адаптивності та регулярності (див. рис.1.2).

Щодо системності, то мова йде про досягнення економічної стійкості за рахунок визначення конкретних цілей та досягнення їх за чіткою тактикою, переслідування єдиної цілісної ідеї на всі етапах функціонування. Економічна доцільність – це оптимальна межа, яка показує правильний рівень витрат для досягнення економічної стійкості. Для цього, компанія не повинна отримувати збитків у своїй діяльності, інакше всі дії будуть недоцільними. Гнучкість,

адаптивність – це досягнення економічної стійкості підприємства в умовах невизначеності та нестабільності.

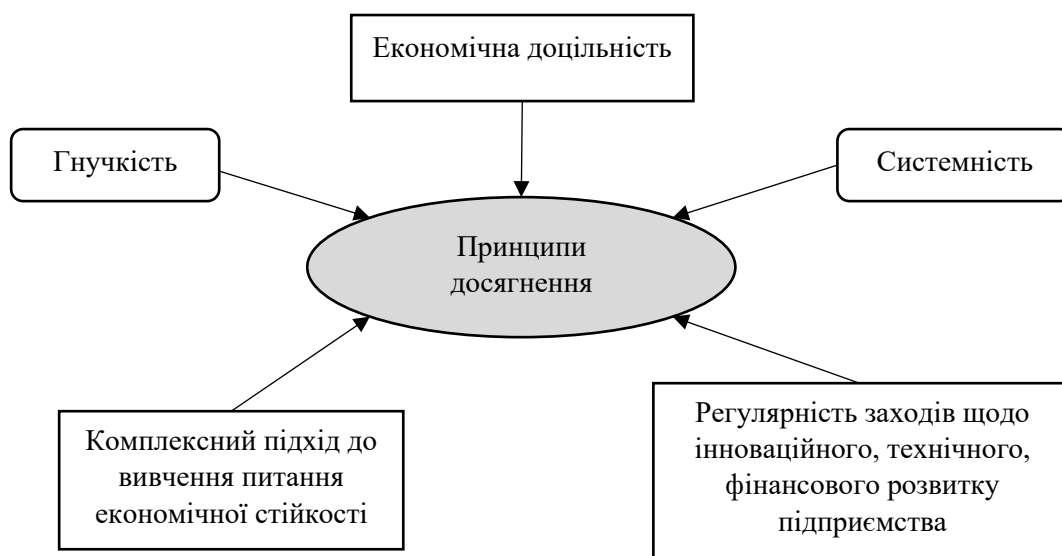


Рис.1.2 – Принципи побудови та досягнення економічної стійкості підприємства

Побудовано автором на основі [12]

Станом на сьогоднішній день, оцінити економічну стійкість досить не легка. Дана категорії є відносно молодою, актуальною для дослідження та виявлення математичного моделювання для її оцінки. Серед наявних методів оцінки економічної стійкості науковці виділяють наступні:

- комплексний аналіз фінансових показників;
- кореляційний аналіз, при якому проводиться ранжування факторів по ступені їхнього впливу;
- SWOT- аналіз, тобто виявлення сильних і слабких сторін підприємства в розрізі потенційних можливостей та загроз.
- метод дискримінантів, заснований на використанні емпіричних коефіцієнтів;
- п'яти-факторна модель Е. Альтмана [12].

На основі нестабільного ринкового середовища, для підприємств характерні циклічні коливання його показників (прибуток, рентабельність, обсяги виробництва та продаж і тд). Нестійке зовнішнє середовище, невизначене та часом

агресивне середовище, породжує необхідність створення механізму забезпечення економічної стійкості підприємства.

Оцінка економічної стійкості підприємства передбачає аналіз всіх можливих сторін економічної діяльності підприємств. Також аналіз повинен відображати динамічний характер та поведінку показників протягом певного періоду. Метою оцінки економічної стійкості підприємства є початковий розрахунок та подальший прогноз показника економічної стійкості підприємства оцінка резервів розвитку, визначення та побудова стратегій майбутнього розвитку підприємства. Все це обов'язково з урахуванням впливу факторів невизначених ринкових умов.

Методика оцінки економічної стійкості складається з декількох етапів (див рис.1.3). На першому варто визначити загальну мету оцінки, об'єкт, суб'єктів, складові економічної стійкості. Як правило, метою оцінювання є:

- виявлення тих факторів, які мають вплив на діяльність підприємства (позитивний чи негативний);
- виявлення здатності на стабільну діяльність на ринку;
- визначення та оцінка наявних чи потенційних резервів для покращення стійкості підприємства;
- розробка організаційно-економічних напрямів для забезпечення економічної стійкості.

Другим етапом оцінювання є етап планування і збору інформації про результати підприємства за конкретний період часу (як правило, 5 років), джерел цієї інформації. Дуже важливо аналізувати діяльність компанії протягом декілька років при оцінці економічної стійкості, оскільки це дозволить повно і точно прояснити економічні процеси і зробити обґрунтовані загальні висновки.

На третьому етапі безпосередньо проводиться оцінка рівнів економічної стійкості. Четвертий етап – оцінювання рівня на базі багаторівневої моделі, отримання узагальнюючого показника. П'ятий етап – являє собою етап прогнозування рівня економічної стійкості. На шостому завершальному етапі,

надаються рекомендації щодо підвищення якості показників та економічної стійкості підприємства загалом.

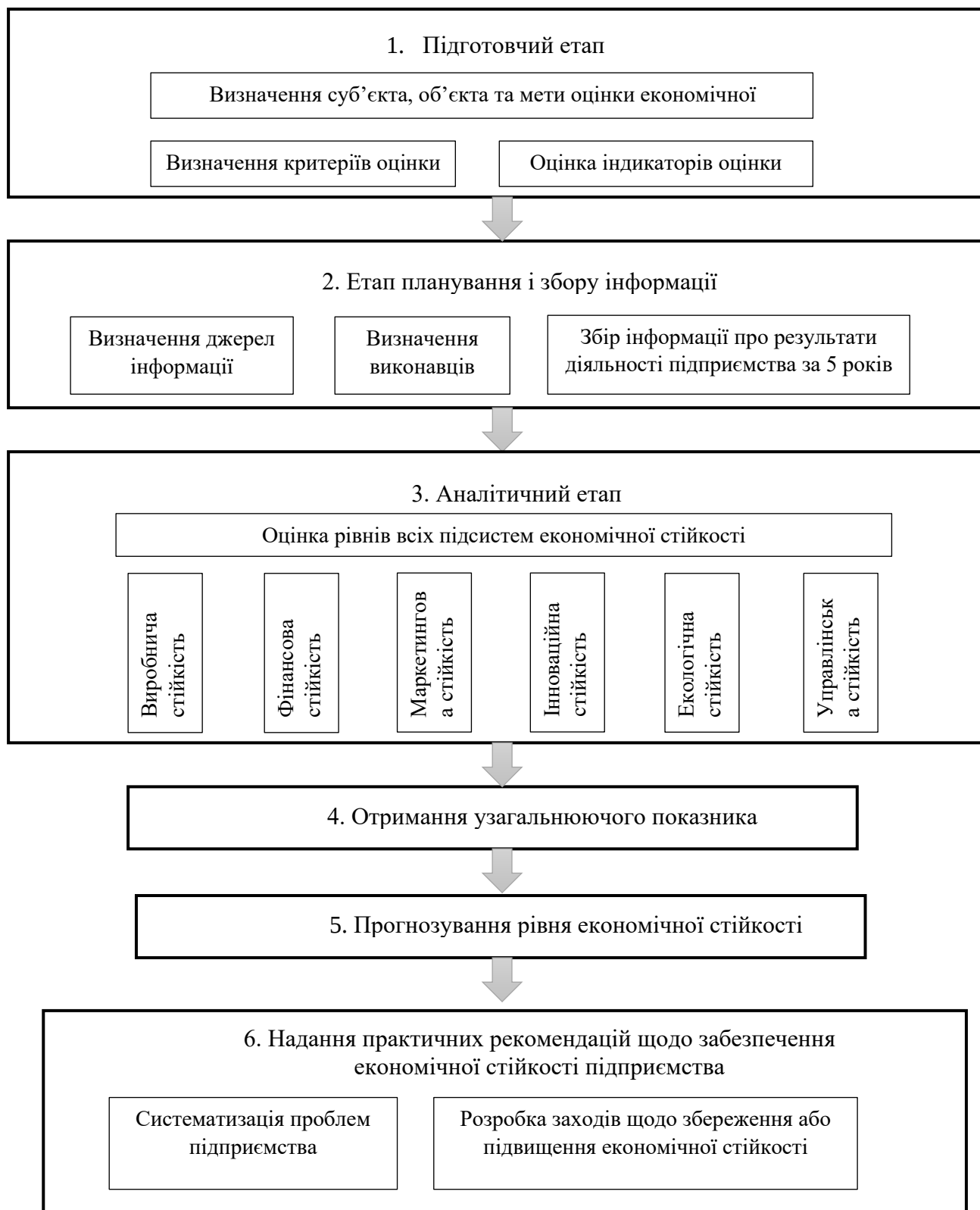


Рис.1.3 – Методика оцінки економічної стійкості підприємства

Побудовано автором на основі [2]

На основі аналітично-статистичних підрахунків та висновків експертів визначаються оптимальні та порогові значення показника економічної стійкості. Серед них виділяють: динамічний, стабільний, прийнятний, нестійкий та кризовий рівень економічної стійкості.

Варто акцентувати увагу, що інноваційна діяльність підприємства є великою силою в умовах перевероту та розвитку економіки. Оновлення технічного забезпечення, бази виробництва для випуску нових товарів послуг, проникнення на нові ринки – все це забезпечую ефективна інноваційна діяльність. Саме тому дана категорія займає почесне місце при оцінці економічної стійкості. Підприємству рекомендовано зміцнювати свої позиції на ринку, конкурентні переваги за рахунок залучення інновацій, пошуку нових технологій, перепрофілювання виробництва, розширення асортименту продукції.

Концепція забезпечення економічної стійкості промислового підприємства може здійснюватись на базі розширення асортименту продукції (див. рис.1.4). Будь-яке підприємство, що намагається бути активним та втримати свої позиції на ринку і своїх споживачів (або ж залучити нових) регулярно випускає інноваційні продукти, розширює асортимент своєї продукції. Поточне функціонування, що є по своїй суті організаційною структурою і пояснює методи управління, які вже використовуються у процесі функціонування підприємства. Розвиток промислового підприємства передбачає застосування новітніх технологій та інновацій у виробництві, удосконалення всіх категорій, починаючи від маркетингової стратегії і закінчуючи управлінням. Інноваційна активність у майбутньому забезпечує роботу та розвиток компанії, стабільний приріст прибутку.

Варто пам'ятати, що функціонування компанії передбачає підтримку своїх показників на певному прийнятному рівні, завдяки чому підприємство підтримує належний рівень економічної стійкості. Розширення асортименту, розвиток та впровадження інноваційних продуктів на певний період може порушувати цей стан економічної стійкості, оскільки присутні умови невизначеності та існують певні ризики.

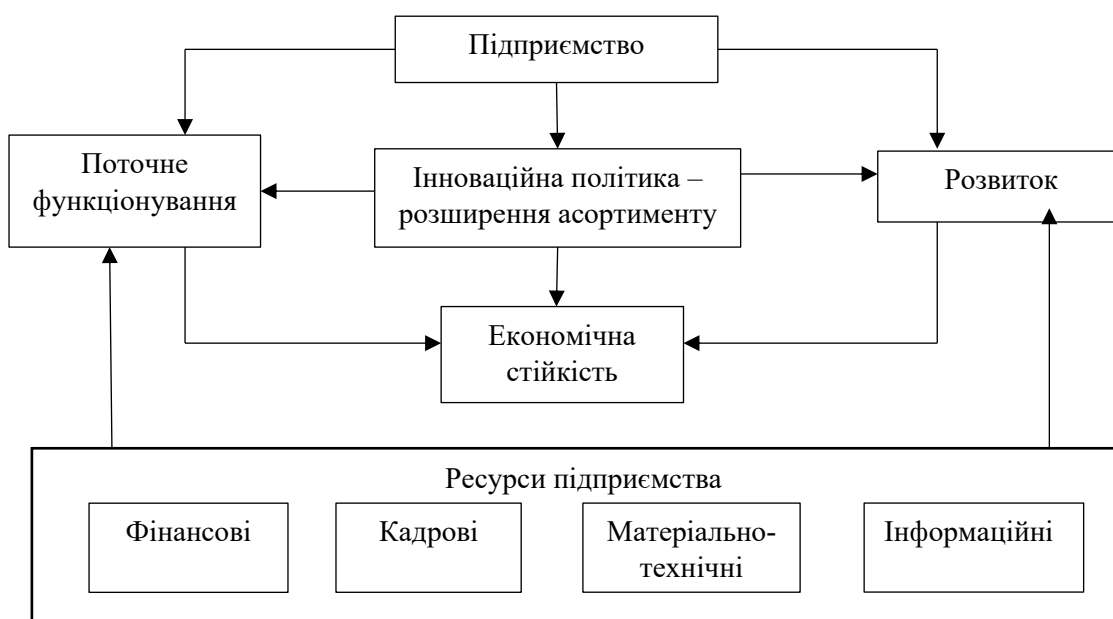


Рис.1.4 - Механізм забезпечення економічної стійкості промислового підприємства на основі асортиментної політики

Складено автором на основі [2]

Проте, якщо говорити про довгостроковий період, то така діяльність передбачає ріст ефективності та прибутку. Іншими словами, процес використання інноваційної політики для впровадження нових продуктів у першу чергу є важливою умовою для зростання компанії, але з іншого боку – це потенційне джерело витрат та ризиків для діяльності компанії. Адже, при для запровадження нових проектів у тому числі і з метою розширення асортиментної політики, підприємство виділяє ресурси, серед яких трудові, матеріальні, фінансові та інші ресурси. Більше того, є необхідність в детальному аналізі та оцінці рівня активності підприємства- воно повинне відповідати потребам зовнішнього середовища, забезпечуючи для себе певний рівень економічної стійкості.

Тобто в процесі впровадження інноваційної політики на основі розширення асортименту продукції з метою підвищення економічної стійкості підприємства, потрібно враховувати потенційні темпи витрат та доходів, а також враховувати ризики. Це дасть змогу уникнути непередбачуваних та негативних ситуацій у вигляді пониження стійкості через втрату ресурсів. Дана концепція забезпечення економічної стійкості промислового підприємства на базі асортиментної політики

полягає у визначенні певного рівня активності компанії, що дозволить розвиватися у стабільному темпі та оновлювати свою продукцію, одночасно забезпечувати свою економічну стійкість на належному рівні.

Висновки до розділу 1

Отже, однозначного та сталого визначення поняття економічної стійкості немає. Всі наявні підходи не мають системного підходу до аналізу та оцінки, досить часто вона обмежується просто фінансовими показниками. Проте, варто пам'ятати, що економічна стійкість підприємства складається з декількох елементів (фінансових, трудових, маркетингових, виробничих та інших). Відповідно до цих елементів і кінцевої мети підвищення економічної стійкості, потрібно підбирати підхід до її оцінки.

Аналіз економічної стійкості потребує часу та зусиль, врахування зовнішніх та внутрішніх факторів впливу, дотримання принципів її забезпечення. Щоб досягти стійкого стану, підприємству потрібно вдало та системно адаптуватись до змін, до негативних факторів зовнішнього середовища. Підприємство буде незалежним від коливання кон'юктури ринку, якщо зможе забезпечити собі високу стійкість.

Оскільки питання дослідження економічної стійкості відносно нове, то практично немає методів для її діагностики та оцінки. Тому наявні методи зводяться до фінансового підрахунку показників різних підкатегорій підприємства з виведення узагальнюючого показника.

Показний економічної стійкості може змінювати протягом діяльності підприємства, але за допомогою правильного підрахунку можна визначити допустимі межі коливання, оцінити потенційні ризики та розробити план на їх реагування. Адже в такий непередбачуваний та нестабільний період може легко спричинити проблеми для функціонування підприємств, або більше того привести їх до банкрутства.

2 ОЦІНКА ТА АНАЛІЗ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ЕКОНОМІЧНОЇ СТІЙКОСТІ ПІДПРИЄМСТВА ТОВ ЮНІЛІВЕР УКРАЇНА

2.1 Загальна характеристика господарської діяльності підприємства

Сьогодні корпорація Юнілівер – це один зі світових лідерів по виробництву споживчих товарів щоденного користування. Кожного дня люди по всьому світу використовують продукцію Юнілівер. Корпорація представлена у 190 країнах світу, більше 2,5 мільярдів людей використовують їх продукцію щоденно, а оборот корпорації у 2020 році становив 52 млрд. євро.

Керівництво корпорації на глобальному рівні стверджує, що їх бізнес процвітає тому що вони знають, що успіх залежить від того, як інші процвітають навколо них. Місія компанії – зробити сталий спосіб життя звичним, і донести до людей що стійке, довготривале зростання лежить в основі бізнес-моделі компанії. План сталого розвитку сприяє довгостроковому зростанню, одночасно зменшуючи вплив на навколишнє середовище та збільшуючи вплив на навколишнє середовище та збільшуючи позитивний настрій у соціумі. Три основні цілі компанії ґрунтуються наступним чином:

1. Допомогати більше мільярду людей покращити своє здоров'я та добробут.
2. Зменшити шкідливий вплив виробництва продукції на екологію хоча б удвічі
3. Постачати 100% продукції вітчизняної сільськогосподарської сировини та покращувати ресурси існування людей у власному ланцюжку створення вартості продукту [17].

Корпорація Unilever займається виробництвом косметичних та гігієнічних засобів, засобів для побутового використання, виробництвом морозива, кави та чаю.

Товариство з обмеженою відповідальністю Юнілівер Україна присутнє на українському ринку вже більше 22 років, починаючи з червня 1998 року та займає сектор виробника продовольчих, косметичних та чистячих засобів [18].

В Україні зокрема, представлено виробництво косметичних засобів та чаю. Портфель торгових марок Unilever в Україні включає в себе такі відомі бренди засобів побутової хімії як Cif, Domestos, косметичні та гігієнічні бренди як Dove, Timotei, Rexona, AXE, чай Lipton, Бесіда та багато інших.

Світ, у якому існує компанія постійно змінюється, так само як змінюються навички і самі споживачі. Ставлячи перед собою як одну з основних цілей допомагати клієнтам у їх щоденних турботах, компанія використовує всі можливі інструменти, щоб іти в ногу зі змінами. У компанії розробляються нові бренди, нові торговельні марки, оптимізується сам процес виробництва, удосконалюється налагодження комунікації компанії з клієнтами та ін. Ключові переваги компанії Unilever:

1. Глибоке та детальне розуміння місцевих ринків та орієнтація та локальні культурні, соціальні та регіональні традиції.
2. Використання експертизи світового класу з метою кінцевого задоволення потреб споживачів в кожній країні окремо. Торговельні марки розроблені відповідно до потреб місцевого ринку.
3. Прислухатись до зворотного зв'язку від власних співробітників [18].

Unilever постійно прагне встановити вигідні стосунки як з партнерами по бізнесу, так і зі самими споживачами. Компанія постійно оптимізує свій вплив на стан навколишнього середовища і докладає чималі зусилля саме для досягнення довгостроково поставлених цілей розвитку свого бізнесу.

Головний офіс ТОВ «Юнілівер Україна» знаходиться у Києві. З 2001 року ТОВ «Юнілівер Україна» входить до складу так званого функціонального об'єднання Unilever RUB (Росія, Україна та Білорусь) та підпорядковується Голові Ради Директорів Unilever RUB. Таким чином функціонування компаній Unilever в Росії, Україні та Білорусі передбачає єдину функціональну структуру – з єдиною Радою Директорів, яка визначає стратегію розвитку компанії на зазначених територіях [19].

Станом на початок 2020 року розмір статутного капіталу ТОВ «Юнілівер Україна» складає 1 151 329 851,00 грн. Уповноваженою особою компанії

недержавної власності є Бовділов Василь. Світова корпорація з'явилась на українському ринку з моменту набуття нашої держави незалежності, у 1998 році. Тобто вже успішно функціонує на нарощує обороти економіки протягом більше, ніж 22 років.

Основні види діяльності по КВЕД це:

- Неспеціалізована оптова торгівля;
- Виробництво чаю та кави;
- Діяльність посередників у торгівлі товарами широкого асортименту [19].

Загальна характеристика компанії наведена у табл. 2.1 «Характеристика підприємства ТОВ Юнілівер Україна».

Таблиця 2.1 - Характеристика підприємства ТОВ Юнілівер Україна

Повне найменування юридичної особи	ТОВАРИСТВО З ОБМЕЖЕНОЮ ВІДПОВІДАЛЬНІСТЮ "ЮНІЛІВЕР УКРАЇНА"
Скорочена назва	ТОВ "ЮНІЛІВЕР УКРАЇНА"
Код ЄДРПОУ	25641220
Дата реєстрації	01.06.1998 (22 роки 10 місяців)
Уповноважені особи	БОВДІЛОВ ВАСИЛЬ ВАСИЛЬОВИЧ
Розмір статутного капіталу	1 151 329 851,00 грн
Форма власності	Недержавна власність

Складено автором на основі [19]

Структура компанії є однаковою у більшості країн, де функціонує компанія. ТОВ «Юнілівер Україна» по організаційній структурі складається з наступних відділів:

- Відділ маркетингу, що представлений трьома елементами: чайна категорія, товари для догляду за домом та товари для краси та особистої гігієни.

- Відділ розвитку продажів - відслідковує виконання показників відповідно до плану та аналізує ефективність роботи.

- Відділ торгівельного маркетингу – він займається розвитком каналів збуту продукції та активізації лояльності і видимості брендів.

- Відділ логістики - відповідальний за закупку та поставку сировини, необхідної для виробництва, упакування продукції, складські приміщення.

- Відділ по роботі з ключовими клієнтами та відділ продаж – відповідають за наявність продукції компанії у торгових мережах.

- Відділ фінансів.
- Відділ інформаційних технологій.
- Відділ HR.

Компанія ТОВ Юнілівер Україна реалізує товари за контрактами з різними умовами їх доставки та умовами передачі ризиків. Момент передачі ризиків та винагород залежить від конкретних умов договорів купівлі-продажу. Як правило, передача відбувається при доставці продукції перевізникові на умовах постачання DAP, DDP, EXW [20, с.28].

Організаційна форма компанії ТОВ Юнілівер передбачає лінійно-вертикальну форму, у кожного відділу є лінійний менеджер, що безпосередньо керує рішенням та функціоналом відділу. Станом на кінець 2020 року у компанії налічувалось 172 людей, що на 3 більше порівняно з попереднім роком, динаміка зміни кадрів зображено у табл. 2.2.

Таблиця 2.2 – Кадровий склад ТОВ Юнілівер

Рік	2016	2017	2018	2019	2020
Адміністративно-управлінський склад	15	16	16	14	15
Фахівці	123	120	122	122	123
Робочі	28	31	33	33	34
Разом	166	167	171	169	172

Складено автором на основі [19]

Серед цілей соціального розвитку зі сторони організаційної складової у компанії зазначені наступні позиції:

- підтримка працевлаштування жінок;
- інклюзивне працевлаштування.

На підприємстві працює близько 170 працівників, для яких рівень кваліфікації є важливим, адже на фабриці проводяться регулярні навчання та тренінги. Всі працівники місцеві і компанія виконує свою одну з головних обіцянок – забезпечити робочі місця для вітчизняних працівників. Раду директорів очолює Пол Полман. Власне він і відгукується про виробництво чаю в Україні, як знаковий

етап розвитку, адже значно спростилась система поставок, бізнес скоротив залежність від імпорту, і в майбутньому є великий потенціал для підвищення експортного потенціалу України. З початку карантину було виділено продукції більше ніж на 1 мільйон гривень на допомогу медикам та незахищеним групам населення. Тобто підприємство підтверджує свою соціальну активність, зокрема продукція була передана у лікарні, літнім людям та біженцям, а також студентам та випускникам.

Крім того, ТОВ Юнілівер пропонує різноманітні довгострокові та короткострокові стажування для студентів, обмін між іншими країнами, розвиває своїх працівників, лідерство, слідує за компетенцією та регулярним підвищенням кваліфікації.

У серпні 2016 року було відкрито філію компанії - фабрика по виробництву чаю у смт. Гостомель, Київської області, потужністю 2 тис.тон чаю в рік. На фабриці у м. Гостомель, виготовляється чай торгових марок Ліптон та Бесіда, як для внутрішнього ринку, так і на експорт. Фабрика побудована за всіма міжнародними стандартами від Unilever, тобто враховуються всі екологічні принципи та вимоги до виробництва, сам завод працює за методом «Нуль відходів на захоронення», що є досить інноваційним процесом на вітчизняному ринку. Мається на увазі що наближено до 100% відходів, що передбачають переробку або повторне використання – відправляються на спеціальні переробні заводи. Чайна сировина на фабрику надходить з плантації усього світу, а саме Кенії, Шрі Ланки, Індії, Аргентини, Індонезії, які сертифіковані на відповідність всім екологічним та соціальним нормам і вимогам Rainforest Alliance [21]. Компанія ТОВ Юнілівер використовує принципи безвідходного виробництва та піклується про зменшення негативного впливу на зовнішнє середовище.

Матеріально-технічне забезпечення підприємства відіграє важливу роль, оскільки напряду впливає на якість виготовленої продукції та ефективність виробництва. Без застосування сучасної техніки та залучення інвестицій у дану сферу важко досягти стабільності у виробництві [22]. На підприємстві ТОВ

Юнілівер Україна джерелом фінансування матеріально-технічного забезпечення є власні кошти або інвестиції міжнародної компанії.

На фабриці по виробництву чаю приділяють значну увагу стану виробничих площ та використовують передові технології виробництва. Загальна площа фабрики та складу складає 9 тис кв.км [23]. На фабриці у смт. Гостомель виробляється чай торгових марок Lipton, Brooke Bond і «Бесіда». Ступінь завантаженості виробничих потужностей наведена в табл. «Ступінь завантаженості виробничих потужностей в табл. 2.3»

Таблиця 2.3 - Ступінь завантаженості виробничих потужностей ТОВ Юнілівер, 2016-2020 рр, %

Ступінь завантаженості виробничих потужностей	Роки				
	2016	2017	2018	2019	2020
Середньорічне завантаження, %	89	93	86	94	92

Складено автором на основі джерела [19]

Отже, потужності ТОВ Юнілівер Україна використовуються ефективно, та середньорічна завантаженість складає в основному 90%, зокрема станом на 2020 рік становила 92%, що є досить ефективним показником.

На підприємстві запроваджено стандартизацію за кольорами, згідно якої всі зони, обладнання, матеріали, інвентар підлягають кольоровому кодуванню (див. рис. 2.1) Кодування за кольорами допоможе визначити і позначити відповідне місце для кожного предмета, необхідного в робочій зоні. З метою раціоналізації процесів і скорочення виробничого циклу вкрай важливо завжди залишати потрібні предмети в одних і тих же відведених для них місцях. Це ключова умова мінімізації витрат часу на непродуктивні пошуки.

Постачальниками сировини є в основному країни, що розвиваються, які постачають первинно оброблену сировину в Україну, а фабрика на локальному рівні пристосовує її для власних потреб та відповідно до локально-культурних особливостей.



Рисунок 2.1 – Стандартизація фабрики чаю за кольорами
Джерело: складено автором на основі внутрішніх даних компанії

Система менеджменту компанії базується на вимогах міжнародних стандартів серії ISO. Система управління якістю розроблена і впроваджена на фабрику одразу по відкритті відповідно до вимог ISO 9001:2015, система управління діяльністю – згідно з вимогами ISO 14001:2015. З метою удосконалення системи менеджменту, з 2016 року було імплементовано систему управління безпекою харчових продуктів (ХАССП) згідно ISO 22000:2015 на виробництві чаю [23].

2.2 Аналіз фінансового стану підприємства та моніторинг економічної стійкості

На ринку Україна компанія займає впевнені лідерські позиції, впевнено нарощує обсяги продаж та прибутки (див. рис.2.2). Як бачимо, у 2019 році спостерігається найвища сума прибутку, яка становила 180 000 тис грн, але у 2020 році він зменшився на 35 000 тис грн.

Такі зміни у 2020 році в першу чергу пояснюються настанням пандемії та економічної кризи, відповідно компанія зменшила свої обороти та відповідно і прибуток. Протягом 2015-2020 рр. компанія демонструє позитивний стрімкий розвиток та нарощення прибутку, що в основному пов'язано з відкриттям виробничих потужностей, а саме чайну фабрику у м. Гостомель, Україна. Станом на кінець 2020 року, сукупний чистий прибуток склав 145 000 тис грн, що на 105 000 тис грн більше, ніж у 2010 році.

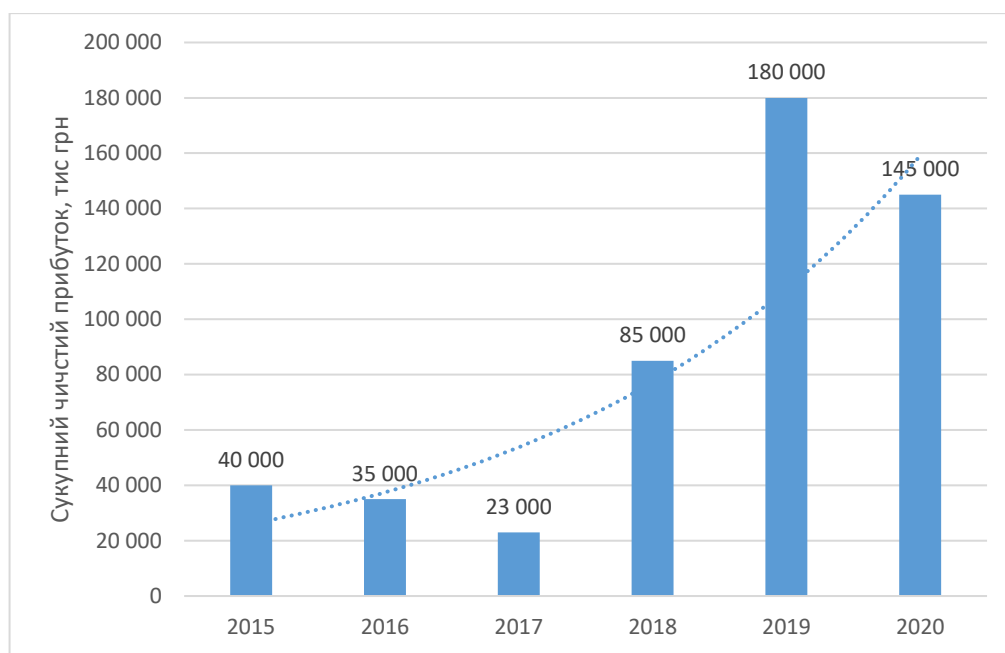


Рисунок 2.2 – Динаміка зміни сукупного чистого прибутку ТОВ Юнілівер
Україна, 2015-2020 рр, тис грн,
Складено автором на основі [19]

Як було зазначено вище, ТОВ Юнілівер представлений в Україні у виробництві харчової продукції (чай ТМ Ліптон, ТМ Бесіда), побутової хімії (Domestos, Cif) та засобів особистої гігієни (Чиста лінія, Rexona, Dove, Axe). По об'єму виробництва найбільшу частку займають засоби особистої гігієни (48%), побутова хімія (37%) та харчова продукція (15%) (див.рис.2.3).

Щодо цінової політики, компанія позиціонує свої товари як товари середньої цінової категорії. Споживачі активно залучені на всіх етапах створення продукту, є конкурси для студентів, різні програми лояльності, можливі екскурсії на заводи. Збут відбувається за рахунок торгових точок, основними

дистриб'юторами в Україні продукції ТОВ Юнілівер Україна є мережа супермаркетів «Сільпо», «Ашан», «Мегамаркет», «Новус» на багато інших, збут відбувається через роздрібну (78%) та оптову (22%) торгівлю [24].

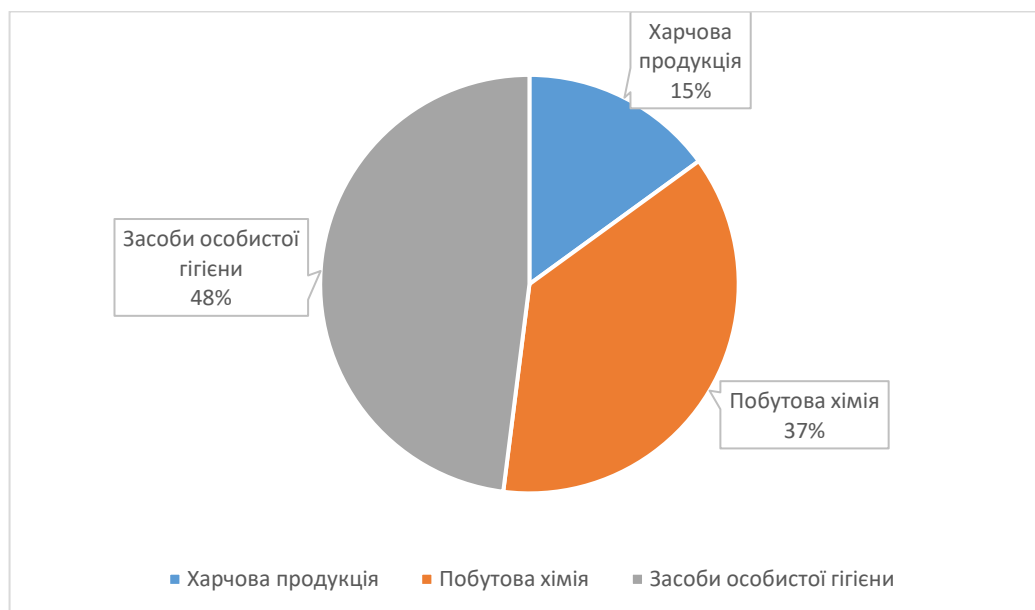


Рисунок 2.3 – Категорії виробництва компанії ТОВ Юнілівер України, 2020 р, %

Складено автором на основі [19]

Варто відмітити, що на ринку харчування, ТОВ Юнілівер Україна не займає лідерські позиції, та поступається ТОП-10 харчових компаній в Україні, оскільки на українському ринку в компанії лише два продуктові бренди, в той час як світова корпорація випускає значно більше (в тому числі, морозиво, молочні продукти, кетчупи та соуси).

Проте, якщо говорити саме про український ринок чаю, то станом на 2020 рік компанія зайняла 5 місце. Детальний аналіз показників та частки ринку чаю зазначені у табл. 2.4 «Частка ринку виробників чаю в Україні». Найбільшими конкурентами компанії у чайній категорії є компанії Orimi Trade (бренди «Greenfield», «Tess», «Принцеса Нурі», «Принцеса Ява»), SG Production («Ahmad Tea»), АТБ («Своя лінія»), Май («Curtis», «Richard», «Майский»).

Таблиця 2.4 - Частка ринку виробників чаю в Україні, 2017-2020 рр, %

Виробник чаю	2017	2018	2019	2020
Orimi trade	19,5	20,8	25,1	22,1
SG production	11,5	18,9	17,2	21,3
ATB	9,5	12,4	12	12,9
Company May	10,4	6,5	10,5	8,1
Unilever	10,9	6,5	6,2	7,8
Monomakh	2,7	3,4	5,1	5,2
Solomiya	13,6	10,3	4,9	3,6
Regency teas	1,9	1,8	2,1	2,9
AGC	3,7	4,2	4,6	2,8
Інші	16,3	15,2	12,3	13,3
Разом	100	100	100	100

Складено автором на основі внутрішніх даних компанії

Розвиток компаній та відповідно і конкуренція на ринку FMCG (fast moving consumer goods) зростає дуже стрімко, корпорації ведуть боротьбу за своїх клієнтів та позиції на ринку. Дана сфера економіки схильна до глобалізації, тому що значна частка продуктів випускається міжнародними корпораціями, відповідно сировина, напівфабрикати, фабрикати та готова продукція переміщається між різними країнами [25]. ТОВ Юнілівер Україна має власну фабрику в Україні, що є економічно доцільно з боку компанії та спонукає українську економіку до розвитку.

Останніми роками, ринок FMCG показує тенденцію до зростання. Наприклад у 2020 році обсяг ринку зріс на 2,8 млрд порівняно з попереднім роком. Причиною такого стрімкого зростання є інновації, які розвивали ринок, в той час як у 2019 році такою причиною були інфляційні процеси. Поряд з інноваціями, варто відзначити, що спостерігається скорочення асортименту продукції та зниження загального попиту споживачів, що має негативний вплив на розвиток компаній та економіку в цілому. Під час 2020 року, з розвитку пандемії, споживачі все більше тяжіють до рідних, проте великих закупок. За даними видання Україна у цифрах, спостерігається тенденція до наступних атрибутів:

- покупки здійснювати приємно;
- все необхідне є в одному магазині (тут виграють великі супермаркети);
- співвідношення ціни та якості;

- все, що потрібно є в наявності [26].

За рейтингом Forbes 2019 року, компанія ТОВ Юнілівер Україна увійшла до топ 30 міжнародних харчових компаній, що представлені на ринку FMCG. Таким чином, компанія зайняла 31 місце, поступаючи таким компаніям, як Данон (28 місце) та Марс (23 місце) [27].

Щоб оцінити підприємницьку діяльність компанії ТОВ Юнілівер Україна, було проведено SWOT-аналіз у табл.2.5. Аналіз допомагає вчасно виявити наявні та потенційні проблеми, побудувати тактику їх уникнення або ліквідації, розробити стратегію розвитку діяльності компанії [28].

Таблиця 2.5 – SWOT – аналіз компанії ТОВ Юнілівер Україна

Сильні сторони (Strengths)	Слабкі сторони (Weaknesses)
- впевнені позиції на ринку, широка мережа збуту - фінансова стабільність - широкий асортимент продукції - хороша репутація компанії та відомі бренди - наявність лояльних споживачів - українське виробництво (чай) - контроль та дотримання високої якості продукції - використання інновацій у виробництві - наявність довгострокової стратегії - сучасна система менеджменту та стандартів - доступні ціни на продукції	- висока конкуренція - залежність від поставок сировини - довготривалі внутрішні процеси - зниження попиту на товар через карантин - неоднозначна якість первинної сировини
Можливості (Opportunities)	Загрози (Threats)
- розширення асортименту продукції - розробка та впровадження інновацій - збільшення частки виробництва на вітчизняному ринку - формування нових сегментів, доступ до споживачів з низьким доходом - вихід та покращення продажів у онлайн форматі	- нестабільність ринкового середовища - посилення позицій конкурентів - мінливість законодавства, реформи - наявність нечесної конкуренції - бездіяльність антимонопольного комітету України - падіння купівельної спроможності через карантин

(розроблено автором)

Таким чином, на основі SWOT-аналізу можна підсумувати, що компанія займає впевнені місця на ринку а рахунок наявності широкого асортименту у своєму портфелі, хорошу репутацію та власне виробництво в Україні. Щодо слабких сторін компанії, то було виділено ряд найважливіших:

- падіння збуту товару через зниження платоспроможності населення;
- висока конкуренція у галузі.

Додатково проведено PEST – аналіз на ТОВ Юнілівер Україна. Його сутність полягає у виявленні та аналізі впливу факторів макросередовища на результати поточної й майбутньої діяльності підприємства у табл. 2.7.

Після економічної кризи 2014-2015рр. українська економіка показала поживлення порівняно з останніми роками. Зокрема сповільнились темки інфляції, спостерігався стабільний курс обміну гривні, зростання ВВП країни та загального поживлення ділової активності.

Таблиця 2.6 - Рекомендовані дії на основі SWOT - аналізу

S-O	W-O
1. Розширити асортимент продукції, створити нові сегменти (матча чай, трав'яні, для розладів харчування) і тим самим зайняти більшу частку на вітчизняному ринку 2. Імплементувати інноваційні технології для оптимізації виробництва продукції 3. Нарощувати важливість маркетингу та просування бредну на ринку, що приведе до збільшення попиту на продукцію	1. Зниження собівартості продукції за рахунок впровадження новітніх технологій на виробництві (автоматизація) 2. Бути конкурентоспроможним за рахунок асортименту продукції та додаткових сегментів
S-T	W-T
1. Продовжувати зміцнювати партнерські стосунки на закордонних ринках з метою реалізації товару, якщо на вітчизняному ринку попит з певних причин впаде. 2. За наявності довгострокої стратегії, вибудувати тактику дій при втраті основних постачальників 3. Позиціонувати свою конкурентоздатність високою якістю продукції 4. Бути учасником асоціацій, використовувати митні квоти задля уникнення високих митних бар'єрів	1. Знайти нових високоякісних потенційних постачальників сировини 2. Оптимізувати та автоматизувати виробництво продукції з метою зниження собівартості

Таблиця 2.7 - PEST-аналіз ТОВ «Юнілівер Україна»

Політика	Економіка
1. Проведення реформ в Україні, часті зміни у законодавстві 2. Політична нестабільність 3. Соціально-політичні загрози (революції, війна, пандемія) 4. Антимонопольна політика держави, регулювання конкуренції	1. Нестабільний стан економіки України 2. Рівень інфляції 3. Падіння платоспроможності населення 4. Розвиток банківської системи 5. Боргові зобов'язання країни 6. Захист вітчизняних виробників продукції 7. Карантинні обмеження, можливі затримки при зовнішньоекономічній діяльності
Соціум	Технології
1. Зміни та нестабільність у базових суспільних цінностях, які загострені на період карантину 2. Тенденція до здорового способу життя 3. Сталий розвиток 4. Демографічна, молодіжна політика держави 5. Широкий сегмент споживачів (від дітей до людей похилого віку)	1. Запровадження інноваційних технологій 2. Підвищення рівня автоматизації виробництва 3. Запровадження інноваційного складу продукції, зокрема зменшення вмісту жиру, пошук більш якісних та корисних для людини, 4. Забезпечення безпечних технологій виробництва продукції

(розроблено автором)

Міжнародний валютний фонд продовжував надавати підтримку українському уряду в рамках програми Stand-By, що була затверджена у грудні 2018 року. Інші фінансові установи також надавали компанії ТОВ Юнілівер технічну підтримку [29].

На фоні пожвавлення, на початку 2019 року почався період світової пандемії через поширення коронавірусу, який потягнув за собою значний вплив на економіку світу та України зокрема. Підприємство ТОВ Юнілівер за рахунок того, що виробляє засоби індивідуального захисту, а саме чистячі засоби Domestos, Dove та інші, змогло використати період пандемії ефективно. Компанія не лише залишилась на стабільному рівні, але з змогла наростити свій прибуток. Динаміка зміни прибутку компанії за 2016-2020 рр. наведена у табл. 2.8.

Таблиця 2.8 – Динаміка основних фінансових показників компанії ТОВ Юнілівер Україна, 2016-2020 рр.

Показник	2016	2017	2018	2019	2020	Абс. Відх. тис грн	Темп прир, %
Чистий дохід від реалізації продукції, тис грн	1700000	1900000	2200000	1900000	1980000	80000	4,21
Собівартість реалізованої продукції, тис грн	980000	1000000	1100000	1100000	1000000	-100000	-9,09
Валовий прибуток, тис грн	780000	890000	1100000	740000	840000	100000	13,51

Складено автором на основі джерела [19]

Як бачимо з табл. 1.8 у 2020 році чистий дохід від реалізації продукції зріс на 80 000 тис грн, тобто на 4,21%, собівартість реалізованою продукцію зменшилась на 100 000 тис грн (9,09%), в той час як валовий прибуток збільшився на 100 000 тис грн (13,51%) (див. рис. 2.4).



Рисунок 2.4 - Динаміка основних фінансових показників компанії ТОВ Юнілівер Україна, 2016-2020 рр.

Складено автором на основі джерела [19]

Для аналізу фінансових показників, було розглянуто структурний аналіз активів та пасивів компанії ТОВ Юнілівер Україна. Зіставлення зміни активів та пасивів, а також абсолютне відхилення за 2020/2019 рік та темп приросту наведено у табл.2.9

Таблиця 2.9 - Структурний аналіз активів і пасивів

Статті балансу	2018		2019		2020		Абс. відх, 2020-2019 рр	Темп пр, 2020 - 2019рр
	тис грн	%	тис грн	%	тис грн	%	тис грн	%
Активи	1060000	100	900000	100	1050000	100	150000	16,67
Необоротні активи	150000	14,15	160000	17,78	200000	19,05	40000	25,00
Оборотні активи	910000	85,85	740000	82,22	850000	80,95	110000	14,86
Пасиви	1050000	100	1324000	100	1038100	100	-285900	-21,59
Власний капітал	640 000	60,95	800 000	60,42	620 000	59,72	-180 000	-22,50
Довгострокові зобов'язання і забезпечення	0	0,00	14 000	1,06	8 100	0,78	-5 900	-42,14
Поточні зобов'язання і забезпечення	410 000	39,05	510 000	38,52	410 000	39,50	-100 000	-19,61

Складено автором на основі джерела [19]

Як бачимо, серед активів компанії спостерігається зростання необоротних активів, а саме темп приросту на 2020 рік складає 25%, оборотні активи зросли менше – на 14,86%. Щодо пасивів компанії, то у 2020 році відбулось їх значне скорочення (-21,59%), серед яких власний капітал зменшився на 180 000 тис грн, тобто -22,5%, довгострокові зобов'язання і забезпечення впали на 5 900 тим грн, тобто більше ніж на 42% порівняно з базовим роком, і поточні на 100 000 тис грн, що складає зміну показника на -19,61 % (див. рис.2.5)



Рисунок 2.5 – Динаміка зміни структури активів та пасивів, 2018-2020рр, тис грн

Складено автором на основі джерела [19]

Ефективність ведення бізнесу компанії можна оцінити за допомогою рентабельності активів (див. рис. 2.6). Такий показник оцінюється за співвідношенням чистого прибутку або збитку до загальних активів (30). Фактично

цей показник показує нам наскільки ефективно компанія використовує свої активи, а також рівень компетенції керівництва, тому що це прямо впливає на майбутній прибуток.

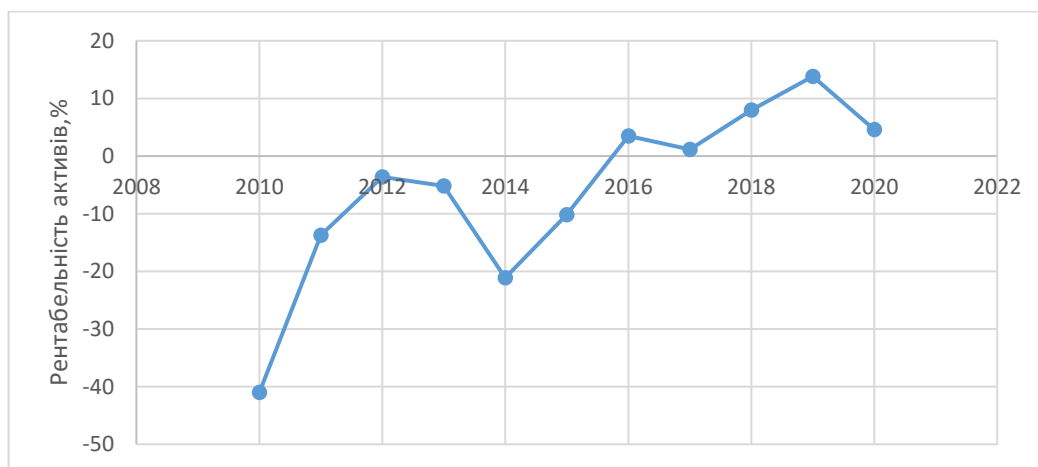


Рисунок 2.6 – Рентабельність активів компанії ТОВ Юнілівер Україна, 2010-2020 рр, %

Складено автором на основі джерела [19]

Отже, тенденція останніх п'яти років показує зростання рентабельності активів. Спостерігаємо значне падіння показника до -20%, що пов'язане з економічно/політичним переворотом, революцією і як наслідок економічною кризою. Найвищий рівень показника у 2019 році та складає він 13,84%, проте у 2020 році цей показник впав до рівня 4,6%, що також є досить хорошим рівнем рентабельності.

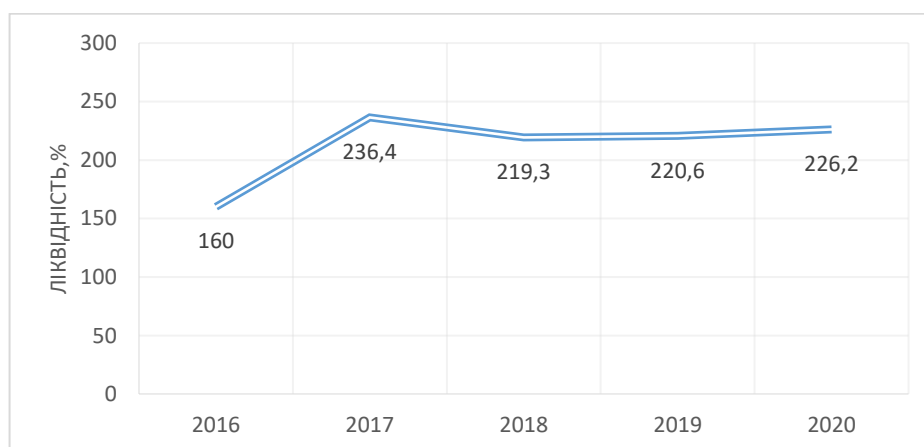


Рисунок 2.7 – Динаміка зміни ліквідності компанії ТОВ Юнілівер Україна, 2016 -2020, %

Складено автором на основі джерела [19]

Здатність компанії протягом року погасити всі свої зобов'язання за рахунок власних активів чудово демонструє показник ліквідності (див. рис. 2.7). Найвищий рівень показника спостерігається у 2017 році, а саме 236,4%. Протягом останніх трьох років, рівень ліквідності тримається на відносно однаковому рівні, і на кінець 2020 року склав 226,2%.

2.3 Оцінка стійкого економічного розвитку підприємства та перспективи його забезпечення

З року в рік компанія ТОВ Юнілевер Україна дотримується плану сталого розвитку та збереження економічної стійкості. На глобальному рівні компанія кожні 10 років ставить собі глобальні цілі, які відповідають стратегії компанії та сприяють її розвитку і забезпечення екологічного функціонування на ринку. Зокрема, такий план розвитку був встановлений на 2010-2020 роки. У рамках цих років, компанія акцентувала увагу на чотирьох аспектах:

- забезпечити сталий рівень життя без зусиль;
- бізнес повинен керувати системою змін;
- нові напрямки вимірювання соціального впливу;
- бути готовим рухатись швидко [31].

Перший пункт є важливим, оскільки стійкість є важливою для багатьох споживачів, і часто є одним з вирішальних факторів серед багатьох інших. Ось чому компанія ТОВ Юнілівер Україна розробляє та постачає продукцію дотримуючись стійкого функціонування. Відштовхуюсь від результатів, отриманих в кінці 2020 року було визначено наступні кроки для покращення у сфері забезпечення стійкого життя споживачів:

- бути чіткими та послідовними у розумінні зміни поведінки споживача;
- продемонструвати, що стійке життя може бути хорошим як для споживачів, так і для планети;
- збільшити роботу через міжгалузеві співпраці;

Кожна компанія може відточити спосіб своєї діяльності, проте не зможе змінити систему у цілому світі. ТОВ Юнілівер бере участь у просуванні ідеї використання альтернативних джерел енергії. Так, компанія не є енергетичною компанією, але вона використовує власну відновлювальну енергію (де це можливо) для виробництва. Відповідно до другого пункту плану сталого розвитку, компанія встановила наступні пункти покращення:

- максимізувати потенціал нових технологій, альтернативних методів виробництва та нових бізнес-моделей для мінімізації негативного впливу на навколишнє середовище;
- посилити ринкові сигнали для відновлювальних джерел енергії співпрацюючи з приватними компаніями в енергетичному секторі [32].

Безумовно, коли компанія встановлювала цілі ще десять років тому, було важко визначити показники, які виміряють прогрес. У 2010 році все виглядало по іншому, тому цілі, які встановила компанія відповідали кращим тенденціям цього часу. Довелось швидко змінювати та адаптуватись до змін, навіть якщо це потребувало багатьох зусиль та додаткових витрат. Такий чином, за період 2010-2020 років корпорації вдалось зменшити шкідливі викиди у навколишнє середовище на 75%, а також зменшити витрати води у виробництві на 96% [33].

В час коли все суспільство оговтується від після кризи Covid-19, варто переосмислити та основні проблеми, з якими ми стикаємось, такі як невизначена криза та нерівність. Звіт компанії про стале життя забезпечує вичерпний огляд прогресу компанії.

Загальний показник економічної стійкості підприємства визначають за формулою 2.1:

$$ЕСП = \sum_{i=1}^n J_i * C_i \quad (2.1)$$

де ЕСП — економічна стійкість підприємства;

C_i — структурні складові економічної стійкості підприємства;

J_i — коефіцієнт ваги кожної структурної складової; i — кількість структурних складових.

Для оцінки економічної стійкості доцільно використовувати формули для обчислення відповідних коефіцієнтів. Формули показників наведені у табл. 2.10.

Основними показниками забезпечення економічної стійкості для компанії ТОВ Юнілівер Україна є:

- фінансова стійкість;
- маркетингова;
- організаційно-структурна;
- екологічна стійкість.

Таблиця 2.10 – Формули для оцінки показників економічної стійкості

Коефіцієнт	Формула
Коефіцієнт фінансової стійкості	$K_{\text{фс}} = \frac{\text{Власний капітал} + \text{Довгострокові зобов'язання}}{\text{Сума пасивів}}$
Коефіцієнт фінансової залежності	$K_{\text{фз}} = \frac{\text{Власний капітал}}{\text{Загальна сума капіталу}}$
Коефіцієнт рентабельності діяльності	$K_{\text{рд}} = \frac{\text{Чистий прибуток}}{\text{Чистий дохід (виручка)}}$
Коефіцієнт ефективності реалізації товарів	$E_{\text{РТ}} = \frac{\text{Витрати на реалізацію товарів}}{\text{Дохід від реалізації товарів}}$
Ступінь централізації управлінських рішень	$K_{\text{ц.уф}} = \frac{\text{Кількість працівників ТОП менеджменту}}{\text{Кількість робітників інших щаблів}}$
Коефіцієнт зайнятості управлінського персоналу	$K_{\text{з.ау}} = \frac{\text{Чисельність апарату управління}}{\text{Кількість виробничих працівників}}$
Показник рівня витрат на управління персоналу	$B_{\text{п}} = \frac{\text{витрати підприємства на персонал}}{\text{Загальні витрати підприємства}}$
Рівень використання відходів	$K_{\text{вв}} = \frac{\text{Обсяг використаних відходів}}{\text{Загальний обсяг відходів}}$
Рівень утилізації браку	$K_{\text{уб}} = \frac{\text{Обсяг утилізації браку}}{\text{Загальний обсяг відходів}}$

Складено автором на основі джерел [26,27]

Аналіз економічної стійкості на підприємстві ТОВ Юнілівер Україна варто розпочати з оцінки фінансової стійкості, що забезпечується за рахунок контролю якості продукції, мінімізації відходів. Такий підхід відповідає цінностям компанії та дозволяє зберегти якість продукції на високому рівні, не шкодити навколишньому середовищі та забезпечувати стійкий розвиток. [34, с.307].

Коефіцієнт фінансової стійкості – це показник, який, у першу чергу,

ідентифікує наскільки компанія є платоспроможною у довгостроковій перспективі. Даний коефіцієнт свідчить про те, яку частку активів підприємство може фінансувати за допомогою власного капіталу та такого, що залучений на довгостроковій основі [35]. Зміна коефіцієнта фінансової стійкості ТОВ Юнілівер Україна наведена у табл 2.11.

Таблиця 2.11 – Динаміка зміни коефіцієнта фінансової стійкості підприємства ТОВ Юнілівер Україна, 2016-2020рр.,

Показник	2016	2017	2018	2019	2020
Значення коефіцієнта фінансової стійкості	0,17	0,21	0,25	0,14	0,19

Розраховано автором на основі джерела [19]

Варто звернути увагу на те, що нормативне значення показника фінансової стійкості 0,2-0,55 [36]. Як бачимо, у компанії ТОВ Юнілівер найвищий показник коефіцієнта фінансової стійкості був у 2018 році і складав лише 0,25. Це пояснюється тим, що компанія є міжнародною та активною на українському ринку, тому їй характерна наявність короткострокових зобов'язань, що у підсумку впливає на зниження даного показника.

Щодо наступного напрямку економічної стійкості, а саме виробничо-технологічної, то її успішність напрямку впливає на компанію та її досягнення стратегії. Адже всі прогресивні технології та впровадження інновацій провокують залучення нових інвестицій, вихід на нові ринки і як підсумок зростання ефективності компанії.

При аналізі маркетингової стійкості, варто звернути особливу увагу на динаміку показників. В умовах невизначеності та непередбачуваних змін у ринковому середовищі дуже важливо дослідити маркетингову діяльність компанії та можливі шляхи збільшення або збереження позицій на ринку.

Для оцінки маркетингової стійкості компанії ТОВ Юнілівер, у табл.2.12 розглянуто два показника, а саме коефіцієнт рентабельності діяльності та коефіцієнт ефективності реалізації товарів.

Таблиця 2.12 – Динаміки зміни коефіцієнтів маркетингової стійкості ТОВ Юнілівер Україна, 2016-2020 рр.

Показник	2016	2017	2018	2019	2020
Значення коефіцієнта рентабельності діяльності	0,06	0,01	0,085	0,13	0,06
Значення коефіцієнта ефективності реалізації товарів	0,57	0,67	0,78	0,74	0,66

Розраховано автором на основі джерела [19]

Аналізуючи табл. 2.12 можна підсумувати, що коефіцієнт рентабельності діяльності ТОВ Юнілівер Україна показує позитивні результати загалом. Проте у 2020 році спостерігається значне падіння показника порівняно з попереднім роком, що вказує на зменшення суми чистого прибутку. Показник реалізації продукції показує загалом стабільний результат, але так само як і коефіцієнт рентабельності показує тенденцію до зниження за останні роки. Це яскраво свідчить про те, що потрібно детально розглянути питання маркетингової стійкості компанії ТОВ Юнілівер Україна, проаналізувати можливості виходу на нові ринки та впровадити інноваційні товари, що будуть користуватись попитом серед споживачів.

Отже, узагальнений показник маркетингової стійкості розраховується за формулою 2.2:

$$П_{мст} = \sum q_1 * K_{рд} + q_2 * K_{ерт}, \quad (2.2)$$

де q_n - ваговий коефіцієнт i -го показника;

$K_{рд}$ – коефіцієнт рентабельності діяльності;

$K_{ерт}$ – коефіцієнт ефективності реалізації товарів;

$$П_{мст} = 0,3 * 0,06 + 0,7 * 0,66 = 0,018 + 0,46 = 0,48$$

При аналізі маркетингової стійкості необхідно оцінити динаміку зміни частки компанії на ринку (див рис. 2.8). Як бачимо, частка ринку чаю досліджуваної компанії впала порівняно з попередніми роками, у 2016 вона складала 13,4%, спостерігалось зниження у 2018-2019 до близько 6%, у 2020 отримали показник у розмірі 7,8%.

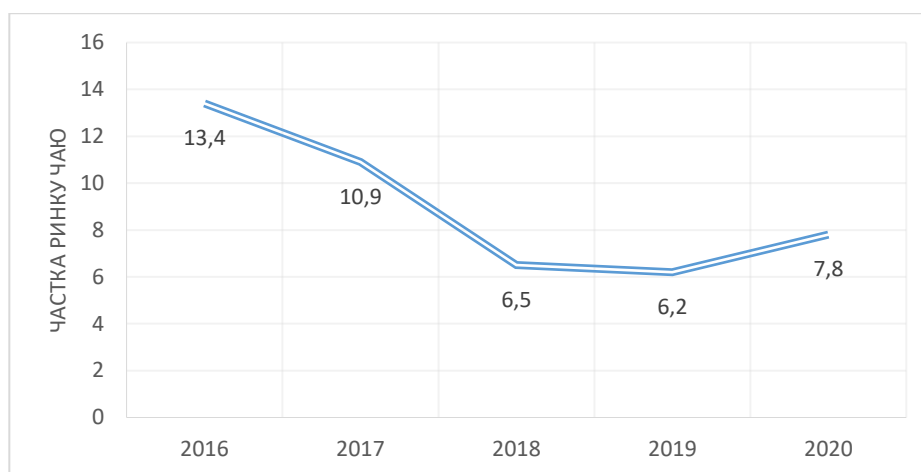


Рисунок 2.8 – Динаміка частки компанії ТОВ Юнілівер України на ринку чаю, 2016-2020 рр., %

Складено автором на основі внутрішніх даних компанії

Розглядаючи організаційно-структурну стійкість компанії, варто згадати, що компанія є міжнародною корпорацією, тому правила структурно-організаційної діяльності поширюються на всі компанії по світу, і Україну зокрема. Компанія притримується визначенню чітких посадових інструкцій та регламенту роботи для кожного працівника. Зосереджена системна організацію та підзвітність один одному забезпечує лінійно-функціональну організаційну структуру. Вона дозволяє продуктивно використовувати роботу силу та ефективно досягати поставлених результатів [38].

Для аналізу та оцінки організаційно-структурної стійкості компанії було досліджено коефіцієнти централізації управлінських функцій, питому вагу управлінського персоналу та коефіцієнт зайнятості персоналу. Розрахунки наведені у табл. 2.13.

Таблиця 2.13 – Динаміка зміни показників організаційно-структурної складової економічної стійкості ТОВ Юнілівер Україна, 2016-2020 рр.,

Показник	2016	2017	2018	2019	2020
Коефіцієнт центрацізації управлінських функцій	0,4	0,44	0,31	0,38	0,42
Питома частка управлінського персоналу	0,18	0,15	0,14	0,15	0,17
Коефіцієнт зайнятості персоналу у сфері управління	0,51	0,48	0,6	0,46	0,5

Розраховано автором на основі джерела [19]

Узагальнений показник організаційно-структурної стійкості розрахуємо за формулою 2.3:

$$P_{\text{оц}} = \sum q_i * K_{\text{цф}} + q_2 * P_{\text{уп}} + q_3 * K_{\text{зп}}, \quad (2.3)$$

де q_i - ваговий коефіцієнт i -го показника;

$K_{\text{цф}}$ – коефіцієнт центрацізації управлінських функцій;

$P_{\text{уп}}$ – питома частка управлінського персоналу

$K_{\text{зп}}$ – коефіцієнт зайнятості персоналу у сфері управління.

$$P_{\text{оц}} = 0,43*0,42+0,32*0,17+0,25*0,5 = 0,18+0,05+0,13= 0,36$$

Чим більше значення вище перелічених коефіцієнтів тим більше несприятлива ситуація, адже це пояснюється тим, що працівники дублюють функціонал та роботу один одного, тим самим не забезпечуючи ефективну роботу компанії. За допомогою коефіцієнта дублювання роботи (відношення кількості функцій конкретного відділу до суми функцій у компанії), було визначено, що:

$K_{\text{дф}}$ комерційного відділу – 0,35;

$K_{\text{дф}}$ операційного відділу – 0,51;

$K_{\text{дф}}$ фінансового відділу – 0,29;

$K_{\text{дф}}$ адміністрації – 0,16;

Проаналізувавши організаційно-структурну складову, можна стверджувати, що управлінський апарат влаштований ефективно, немає надмірного навантаження на працівників.

Компанія ТОВ Юнілівер Україна приділяє значну увагу екологічній стійкості, відповідно до плану сталого розвитку компанії, керівництво акцентує увагу на зменшення відходів у навколишнє середовище, зниження кількості браку продукції, і перехід фабрик на безвідходне виробництво, де це можливо. Використання новітніх технологій та інновацій у виробництві забезпечує оптимізоване та ресурсозберігаюче виробництво. Безвідхідне виробництво на фабриках є одним із головних символів сталого розвитку ТОВ Юнілівер Україна. Для аналізу екологічної складової компанії ТОВ Юнілівер Україна було проаналізовано коефіцієнти використання відходів та рівень утилізації браку у табл. 2.14.

Таблиця 2.14 – Динаміка зміни показників екологічної складової економічної стійкості ТОВ Юнілівер Україна 2016 – 2020 рр.

Показник	2016	2017	2018	2019	2020
Коефіцієнт використання відходів	0,44	0,39	0,37	0,54	0,52
Коефіцієнт рівня утилізації браку	0,28	0,23	0,32	0,39	0,36

Розраховано автором на основі джерела [19]

Оцінивши показники екологічної стійкості, можна зробити впевнений висновок, що компанія твердіше іде до поставленої цілі – зменшити відходи та брак на виробництві. Рівень використання відходів з року в рік невідмінно зростає, так само як і рівень утилізації браку. Станом на кінець 2020 року рівень використання відходів складав 0,52, тобто більше половини відходів на виробництві використовуються повторно, а рівень утилізації браку – 36%.

Узагальнений показник екологічної стійкості розрахуємо за формулою 2.4:

$$П_{екс} = \sum q_i * K_{ви} + q_2 * K_{руб}, \quad (2.4)$$

де q_i - ваговий коефіцієнт i -го показника;

$K_{ви}$ – коефіцієнт використання відходів;

$K_{руб}$ – коефіцієнт рівня утилізації браку.

$$П_{екс} = 0,67*0,52+0,33*0,36=0,35+ 0,19 = 0,54$$

Для отримання більш точних результатів оцінки пропонуємо використовувати метод Правила Фішберна для визначення вагових коефіцієнтів, згідно з яким показник визначення економічної стійкості матиме вигляд формули 2.5:

$$П_{ЕСП} = 0,33*П_{фсп} + 0,27* П_{мсп} + 0,17* П_{осс} + 0,23* П_{екс}, \quad (2.5)$$

де $П_{фсп}$ – показник фінансової стійкості;

$П_{мсп}$ – показник маркетингової стійкості;

$П_{осс}$ – показник організаційно – структурної стійкості;

$П_{екс}$ – показник екологічної стійкості.

$$П_{ЕСП} = 0,33*0,19 + 0,27*0,48 + 0,17*0,36 + 0,23*0,54 = 0,48.$$

В залежності від отриманих результатів виділено чотири рівні стійкості підприємства, які мають такі діапазони критичних значень:

0,00—0,25 — нестійкість підприємства;

0,26 — 0,50 — критична економічна стійкість підприємства;

0,51 — 0,75 — нормальна економічна стійкість підприємства;

0,76 — 1,00 — висока економічна стійкість підприємства.

Отже, станом на кінець 2020 року економічна стійкість ТОВ «Юнілівер Україна» показує результат 0,48, що відноситься до діапазону критичної економічної стійкості підприємства.

Забезпечення гармонійного поєднання складових економічної стійкості компанії та вдале управління формує конкурентну позицію компанії на ринку, підвищення обсягів продаж та загальної виручки. Особливо важливо відслідковувати всі зміни та динаміку показників економічної стійкості в умовах невизначеності та турбулентності з метою забезпечення ефективного функціонування компанії, незважаючи на несприятливі зовнішні обставини.

З метою підвищення показника можна піти двома шляхами:

- нарощення суми власного капіталу (випуск акцій, реінвестиція виручки,);
- перехід до довгострокових зобов'язань (кредити від банківських установ, випуск облігацій) [39].

Для того, щоб підвищити маркетингову стійкість компанії варто звернути увагу на наступні напрямки:

- покращення взаємовідносин з клієнтами та підвищення клієнтоорієнтованості компанії;
- розширення асортиментного ряду продукції;
- перепрофілювання виробництва, удосконалення портфелю товарів;
- використання інноваційних методів у виробництві.

Актуальність теми для дослідження зумовлена саме маркетинговою складовою економічної стійкості компанії ТОВ Юнілівер Україна. Говорячи про напрями удосконалення та забезпечення економічної стійкості для ТОВ Юнілівер Україна, варто акцентувати увагу на двох складових, а саме маркетингова та екологічна складова.

Висновки до Розділу 2

Таким чином, корпорація ТОВ «Юнілівер Україна» є компанією, що виробляє товари щоденного споживання та одним з лідерів на FMCG-ринку як світовому, так і вітчизняному. В Україні компанія представлена фабрикою по виробництву чаю ТМ Ліптон та Бесіда. Портфель компанії з складається з косметичних засобів (48%), засобів побутової хімії (37%), та власне харчової галузі (15%). Підприємство займає впевнені позиції на ринку України, проте на фоні великої конкуренції, мінливого запиту споживачів, а також економічної нестабільності, потрібно акцентувати увагу на моніторингу економічної стійкості підприємства.

Станом на кінець 2020 року, середньорічне навантаження виробництва склало 92%, сукупний чистий прибуток склав 145 000 тис грн, що на 35 000 тис грн більше, ніж у 2019 році. Серед вітчизняних виробників чаю, ТОВ «Юнілівер Україна» зайняло 5 місце у 2020 році, виготовляючи при цьому 7,8% чаю на ринку України. Крім того, у 2020 році спостерігаємо падіння собівартості продукції на - 9,09% порівняно з 2019 роком. В той час як активи компанії зросли на 16,67, пасиви зменшились майже на 22%, що в цілому є позитивною тенденцією. Рентабельність компанії у 2020 році склала 4,6%, що показує падіння порівняно з попереднім роком більше, ніж у три рази.

Враховуючи те, що компанія є міжнародною корпорацією, питання сталого розвитку та економічної стійкості завжди є одним з головних пріоритетів компанії. Кожні десять років компанія на глобальному рівні ставить цілі для досягнення економічної стійкості. Оцінюючи, стійкість підприємства в Україні, було проаналізовано ряд складових економічної стійкості, серед яких – фінансова, виробнича, маркетингова, організаційно-структурна та екологічна стійкість. Щодо фінансової стійкості, то протягом останніх п'яти років, компанія отримує середній показник 0,19, при нормі 0,2-0,55. Показники маркетингової стійкості показують тенденцію до спадання на 0,02-0,03 щорічно. Організаційно-структурні складові економічної стійкості у межах норми, що показує ефективну управлінську політику

компанії. Також, враховуючи, виробництво підприємства відбувається за методом «Нуль відходів», значна увага приділяється екологічній стійкості, зокрема показники використання відходів та утилізації браку та останні роки показують стабільний зростаючий результат, і станом на кінець 2020 року складають 0,52 та 0,36 відповідно. Розрахований узагальнений показник економічної стійкості підприємства склав 0,48, що є показником для критичного рівня економічної стійкості та підтверджує актуальність дослідження даної теми.

Отже, можна підсумувати, що для забезпечення економічної стійкості компанії варто приділити увагу маркетинговій та екологічній складовій. Щодо маркетингової, то бачимо моменти, де потрібно удосконалити процес, оскільки показники ідуть на спад, а в екологічній складовій присутній план сталого розвитку відносно головної стратегії ТОВ Юнілівер Україна.

3 НАПРЯМКИ ВДОСКОНАЛЕННЯ ЕКОНОМІЧНОЇ СТІЙКОСТІ НА ПІДПРИЄМСТВІ ТОВ ЮНІЛІВЕР УКРАЇНА

3.1 Розробка проекту розширення асортиментного ряду продукції

В умовах сил невизначеності та зміни зовнішнього середовища, важливим аспектом для споживачів є наявність сталих брендів, яким вони довіряють. За внутрішніми дослідженнями компанії, понад 54% споживачів надає перевагу купівлі продуктів, що відповідають принципам сталого розвитку. Мається на увазі відповідність цілям компанії серед яких і екологічність продукції [19]. Однією з амбітних цілей компанії до 2030 року є подвоєння портфелю компанії, що відповідатиме найвищим стандартам харчування. Відштовхуючись від потреб споживачів, стратегії компанії та забезпечення економічної стійкості у напрямках маркетингової та екологічної складової, було запропоновано проект по розширенню асортиментного ряду продукції на фабриці у смт. Гостомель.

Причина ініціалізації – в умовах конкурентного середовища, мінливих запитів покупців, виробництва в умовах невизначеності важливо успішно, вчасно та якісно виводити на ринок нові продукти, тобто диверсифікувати виробництво та розширювати асортимент продукції.

Сутність запропонованої ідеї - компанія, що розраховує тривалий час зберігати свої впевнені позиції на ринку і бути прибутковою, повинна постійно оновлювати свою пропозицію для споживача. Для оновлення пропозиції товару на фабриці ТОВ Юнілівер Україна запропоновано розширити асортиментну лінійку продукції, а саме лінійку товару під торговою маркою Lipton. Враховуючи сучасні умови на ринку, запропоновано розробити проект по впровадженні лінійки чаю з додаванням вітаміну С та екологічною відмови від використання скріпок на чайних пакетиках (див. рис. 3.1). Виробництво чаю на фабриці у смт. Гостомель пропагує тенденцію «нуль витрат». Всі відходи відправляються на переробку. Відповідно до стратегії сталого розвитку ТОВ «Юнілівер Україна» до 2030 року бренд Ліптон планує:

- відмовитись від пластику у своїй упаковці і перейти на пакетики з органічних рослинних волокон;
- нитка з бавовни;
- кріплення без використання металевих скріпок;



Рисунок 3.1 – Прототип чайного пакетика з використанням гарячого тиснення замість скріпок

Джерело: [внутрішня інформація компанії].

Мета проекту - розробити та визначити можливості розширення асортиментного ряду товару на фабриці, визначити економічну ефективність проекту при наявності обмежених ресурсів у вигляді часу – 3 тижні (21 робочий день), та фінансових у розмірі 190 000 грн.

Орієнтовна дата початку проекту – 12 жовтня 2020 року. Календарний робочий графік – 5 робочих днів, з понеділка по п'ятницю, не враховуючи державні свята, субота та неділя вихідні.

На даний час підприємство закуповує сировину у постачальників з цілого світу, а саме чайні листочки, та іншу сировину (сухі фрукти, трави, квіти) у вітчизняних сільськогосподарських підприємств. Після реалізації проекту збільшиться товарний асортимент продукції компанії, та очікується зростання попиту на товар, що у свою чергу приведе до зростання прибутковості [20].

З позиції стратегії розвитку підприємства, даний проект займе до 30 робочих днів.

Приймання та зберігання сировини планується на складі, розташованому безпосередньо біля фабрики у смт. Гостомель, Київської області. Щодо інженерно-

технічного забезпечення виробництва, потрібно зосередити увагу на електропостачанні, опаленні та водопостачанні

В умовах мінливості попиту споживачів, очікується позитивна реакція на нові смаки продукції ТМ Lipton. Основною передумовою для успішної реалізації проекту є використання якісної сировини для виробництва продукції, та організація продажу і реклами.

Отже, серед основних фаз проекту визначено наступні – ініціація проекту, планування, постачання, виробництво та завершення. Таким чином, ґрунтуючись та висунутій ідеї, її описі, визначено життєвий цикл проекту у табл.3.1 «Структура розбиття робіт (WBS)».

Таблиця 3.1. - Структура розбиття робіт (WBS)

Фаза	Ініціація	Планування	Постачання	Виробництво	Завершення
Початок фази	12.10.20	14.10.20	21.10.20	21.10.20	3.11.20
Закінчення фази	13.10.20	20.10.20	26.10.20	3.11.20	3.11.20
Перелік основних робіт	Представлен ня ідеї проекту, Оцінка життєдіяльн ості	Розробка ТЗ	Підписання контрактів	Підготовка до виробництва, Освоєння виробництва	Звітування
Ключові віхи	Проект затверджено	План проекту затверджено	Сировина поставлена	Виробництво завершено	Звіт перед керівництво м
Складності	Непорозумін ня з керівництво м	Специфіка складання технічного завдання на фабриці	Затримки у поставці з різних причин	Технічні неполадки	Підготовка звітів

(розроблено автором)

Сучасна технологія виробництва чаю ґрунтується на усвідомленні принципу всіх хімічних перетворень, яких відчуває на собі чайний лист, перш ніж

стати сухим чаєм. На фабриці, виготовляється чорний, зелений, червоний, фруктовий та білий сорт чайного листа, а також розсипний, гранульований, пресований або швидкорозчинний (див. рис. А.1). Звичайний сучасний технологічний процес виробництва чаю зображено на табл. 3.2 та включає в себе етапи зав'ялювання листа, скручування, ферментація, сушка та сортування.

Таблиця 3.2 – Характеристика технологічних етапів виготовлення чаю

№	Назва етапу	Опис	Тривалість
1	Зав'ялювання листа	Після збору на плантаціях свіжий чайний лист складають у барабани, що обертаються (довжина барабанів до 30 см). Через барабани під високим тиском проходить повітря температурою до 50°C. Під час даного процесу листа в'яне і втрачає близько 30% своєї вологи і стає еластичним.	11-12 годин при штучному зав'яленні і до 22 годин природнім способом.
2	Скручування	Даний процес відбувається у спеціально створених ролерах, які здавлюють чайний лист, так щоб з ним виділялись залишки соку і вступали в реакцію з киснем у повітрі. Великі грудки чайного листа розвалюються, а дрібні листочки після кожного етапу скручування відправляються на наступний етап – ферментацію. Сильно скручена сировина при споживання дає міцний та наваристий напій. У ролері висока відносна вологість повітря 96-98%.	3 рази по 30 хвилин, загальна тривалість 130-140 хв.
3	Ферментація	Відбуваються складні біохімічні перетворення під дією кисню. Ще зелене листя набирає коричневого забарвлення. Під час даного процесу, лист розкладається на стелажі шарами до 10см, при низькій температурі та вологості до 98%. Ферментація активізує кофеїн та ефірні олії, що впливають на аромат.	2-3 години залежно від купажу чаю
4	Сушка	Метою є видалення з листа зайвої вологи. Сушка здійснюється шляхом подання теплого повітря у спеціальних машинах до 110°C.	Триває до 2 годин
5	Сортування і купажування	Сортування проводиться за допомогою різного діаметру сит, потім на фабриці готують торгові сорти відповідно до регламенту складання сумішей. Чай швидко пліснявіє та задихається, а повторне сушіння погіршує його якість.	Сортування чаю проводять швидко й обережно бо чай дуже гігроскопічний і може вбирати до 13% вологи.

Складено автором на основі джерела [24,25]

Для проекту по розширенню асортиментного ряду ТМ Lipton та впровадження його у виробництво на фабриці потрібно залучити 12 працівників відділу виробництва продукції, а також залучити лінійного менеджера.

В основі витрат на персонал передбачаються витрати на заробітну плату, оклад штатних співробітників, витрати на організацію виробництва, навчання та підвищення кваліфікації. Структура витрат на персонал наведений у табл. – «Структура витрат на персонал під час проекту у табл. 3.3».

Таким чином, проект передбачає витрати на персонал під час імплементації проекту у сумі 109800 грн. Зокрема найбільшу частку у структурі витрат на персонал займає заробітна плата, а саме 54% від загальної суми витрат на персонал.

Таблиця 3.3 - Структура витрат на персонал під час проекту

Структура витрат	Сума	
	1 працівник	Штаб
Заробітна плата, грн/міс	9500	114000
Оклад штатних співробітників, грн/міс	7100	85200
Витрати на навчання і підвищення кваліфікації, грн/міс	700	8400
Витрати на організацію виробництва, грн/міс	2200	
Всього, грн	109800	

Розроблено автором

Для впровадження проекту передбачаються також витрати на сировину та матеріали, які представлені на табл. – «Структура витрат на сировину та матеріали у табл. 3.4»

Таблиця 3.4 - Структура витрат на сировину та матеріали

Стаття витрат	Сума, тис грн	%
Сировина та основні матеріали	17,54	60,15
Тара і допоміжні матеріали	4,89	16,77
Паливо	2,67	9,16
Електроенергія	2,97	10,19
Інші витрати	1,09	3,74
Всього	29,16	100

Як бачимо з табл. 3.4, приблизні загальні витрати на сировину та інші матеріали складатимуть 29,16 тис грн, де частка витрат на сировину складе більше 60%, на тару більше 16%, трохи менше на паливо, електроенергію та інші витрати.

3.2 Економічне обґрунтування проекту

Для детального та візуального розуміння впровадження проекту, було розроблено план реалізації проекту за допомогою програми MS Project. Таким чином, побудувавши датований план, вказавши ресурси та витрати проекту, було побудовано діаграму Ганта та мережевий графік проекту (див. рис. 3.1 та 3.2)

Розрахуємо коефіцієнти напруженості проекту:

$$k_{Hi} = \frac{28 - 24}{32 - 24} = 0,44 - \text{розрахунки коефіцієнту напруженості проведено для всіх}$$

зон.

Відповідно до розрахунків, знайдено питому вагу робіт $C(\%) = 44$, $S(\%) = 26$, $R(\%) = 30$, а також коефіцієнт напруженості всього графіка:

$$K_{Ycc}(\%) = 44 + 0,5 * 26 = 57 ,$$

$$P = \Phi(X) = \Phi\left(\frac{28 - 24}{3,009}\right) = \Phi(01,46) = 0,9279 ,$$

Отже, є ймовірність 92%, що проект буде реалізовано за 24 дні.

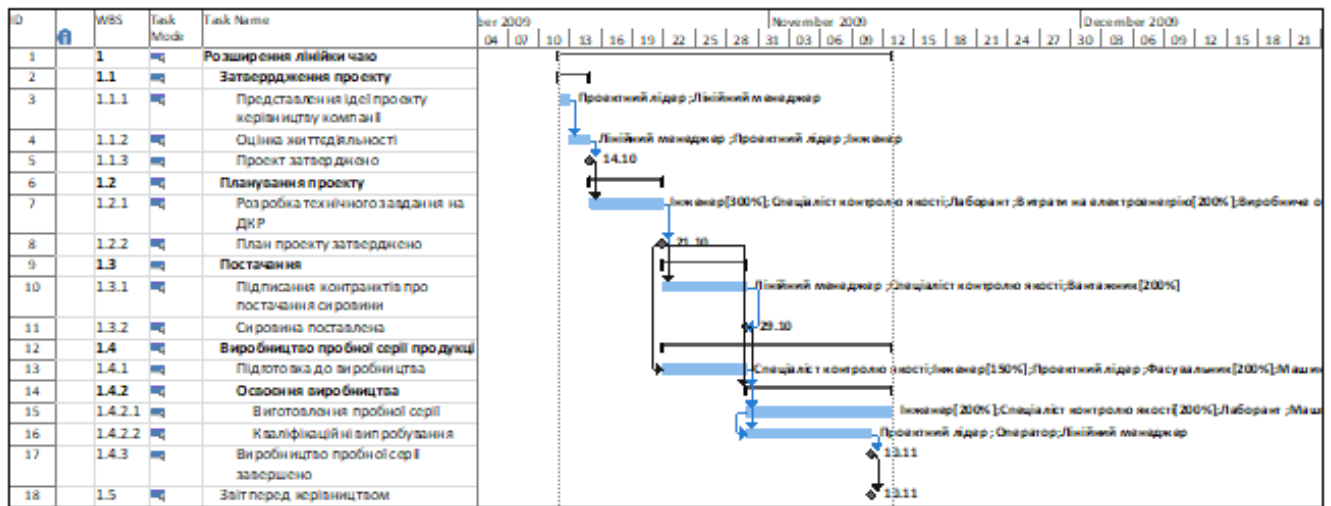


Рис.3.1 - Діаграма Ганта проекту

Розроблено автором



Рис. 3.2 - Мережевий графік проекту

Розроблено автором

При плануванні та підготовці проекту до реалізації, важливим етапом є оцінка ефективності цілого проекту загалом. Для цього застосовуються показники вартості проекту, прибутковості проекту, терміни експлуатації а також грошові потоки та ставки дисконту. Вихідні дані наведені у таблиці «Вихідні дані щодо розрахунку основних показників ефективності проекту у табл. 3.5 та 3.6».

Таблиця 3.5 - Вихідні дані щодо розрахунку основних показників ефективності проекту

Показники	Значення
1. Вартість проекту (витрати по проекту), в т.ч.	184 220
Free Cash Flow	47 000
EBITDA (= дохід- змінні затрати-постійні затрати)	359 780
2. Термін експлуатації, років	4
3. Прибуток (за винятком податку) від реалізації проекту по закінченню строку служби, грн.	309 400
4 Грошові потоки по роках, грн.:	
в 1 рік	67 900
в 2 рік	74 690
в 3 рік	82 159
5. Ставка дисконту, %	25
7. Допустимий для підприємства термін окупності інвестицій, років.	5

Розраховано автором на основі внутрішніх даних компанії

Щоб порахувати показники оцінювання проекту, потрібно додатково визначитись щодо витрат по проекту, а саме: заробітна плата, відрахування, матеріальна складова, спеціальне устаткування для виробництва та інше.

Таблиця 3.6 – Витрати на виконання проекту

Етап робіт	Заробітна плата	Відрахування	Матеріали та комплектуючі	Паливо та енергія для науково-виробн.цільей	Витрати на службові відрядження	Спец-услугування для наукових (експер.) робіт	Витрати на роботи, що виконуються сторонніми організа-ціями	Інші витрати	Накладні витрати	Всього
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11
1	2715,8	988,5	1810,5	60	-	-	-	460,2	-	6035
2	9636,8	3507,8	6424,5	250	-	-	-	-	1596	21415
3	4504,5	1369,4	3861	250	650	1400	600	235,1	-	12870
4	64548	23495	43032	550	570	4400	-	4494	2350	143440
5	94,5	34,4	42	40	-	-	-	-	-	210

Розраховано автором

Для розрахунку економічної ефективності проекту необхідно визначити чисту приведену вартість (NPV). Таким чином, буде проведено прогноз на наступні три роки, тобто 2021,2022 та 2023. Розрахунки чистої приведеної вартості наведено у табл. 3.7.

Таблиця 3.7 – Чиста приведена вартість проекту

t	IC	Bt	Ct	Bt-Ct (чистий грошовий потік)	Коеф диск (25%)	ЧДГП (25%)	Кумулятивний метод
0	190 000					-190000	
1		270000	204000	66000	1,25	82500	-107500
2		315000	200 000	115000	1,56	179687,5	72187,5
3		360000	170000	190000	1,95	371093,8	443281
NPV						443281,3	

Розраховано автором

Для розрахунку NPV було визначено майбутні грошові потоки для періодів та ставку дисконтування. Ставка дисконтування складатиме близько 25%, на основі ставки кредитування (11,7%), коефіцієнта інфляції (8,55%) і премії за ризик (3,8%) [20,21]. Чистий грошовий потік розрахований за методом віднімання витрат від

доходів по кожному періоду.

Таким чином, отримаємо позитивне значення NPV у розмірі 443 281,3 грн. Динаміку зміни чистого дисконтованого грошового прибутку наведено на рис. 3.3.

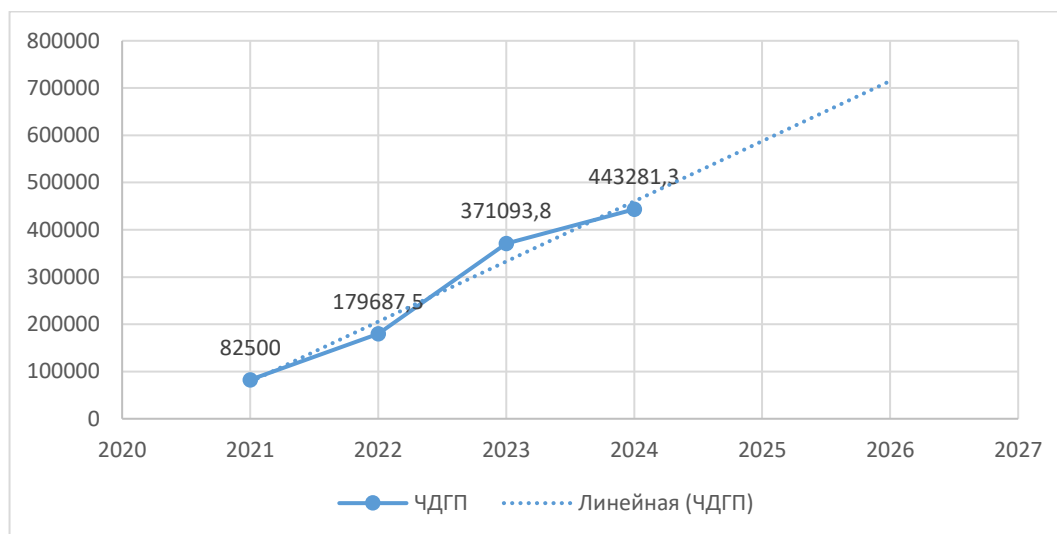


Рисунок 3.3 – Динаміка зміни прогнозованого чистого дисконтованого грошового прибутку, 2020 -2024 рр., грн

Розраховано автором

Вже у 2021 році бачимо, що спрогнозовано окупність інвестицій та прибуток від проекту у розмірі 82 500 грн, який на кінець 2014 року складатиме 443 281 грн на рік. Формули для розрахунку показників наведені в табл. 3.8.

Таблиця 3.8 – Формули для розрахунку показників доцільності проєкту

Показник	Формула	Дані для обчислення
Індекс прибутковості (PI)	$PI = \frac{\sum_{t=1}^n \frac{CF_t}{(1+i)^t}}{IC}$	CF _t – грошові потоки відповідного року, тис. грн; t – кількість періодів; i – ставка дисконту; IC – первісні інвестиції.
Дисконтований термін окупності інвестицій (DPP)	$DPP = t + \frac{ KPV_t }{PV_{t+1}}$	KPV _t – кумулятивна вартість t року (останнє від'ємне значення), тис. грн; PV _{t+1} – дисконтована вартість грошового потоку у t+1 році, тис. грн
Дисконтований коефіцієнт рентабельності інвестицій (DROI)	$DROI = NPV / PV(CF_{inv}) = PI - 1$	DROI більше 0 – проєкт приймається
Показник внутрішньої норми прибутковості (IRR)	$IRR = r, \text{ при якому } NPV = f(r) = 0.$ $IRR = A + \frac{a(B - A)}{(a - b)}$	Якщо $IRR < CC$, то такий проєкт відхиляється, якщо $IRR > CC$, то приймається.

Джерело: [38]

Розраховані показники доцільності впровадження проєкту представлені в табл. 3.9.

Таблиця 3.9 – Показники економічної ефективності проєкту

Показник	Значення
Індекс прибутковості (PI)	1,68
Дисконтований термін окупності інвестицій, DPP, міс	5
Показник внутрішньої норми прибутковості, IRR, %	38
Дисконтований коефіцієнт рентабельності інвестицій, DROI, %	0,68

Розраховано автором

Індекс прибутковості більший 1, що показує, що проєкт після трьох прогнозованих років є ефективним. Проєкт окупиться приблизно через 5 місяців, що показує, що до кінця року підприємство буде ортимувати прибутки від впровадження проєкту. Дисконтований коефіцієнт рентабельності інвестицій більше 0 і складає 0,68%, отже проєкт варто приймати.

Відповідно після проєкту очікуються наступні результати:

- Збільшиться чистий дохід компанії (+ 443 281,3 грн), що приведе до зростання коефіцієнта рентабельності продукції, тобто показника маркетингової стійкості компанії (0,78);
- Зменшиться кількість відходів на - 29 000 грн у грошовому еквіваленті та зросте коефіцієнт використання відходів та, як результат, показник екологічної стійкості підприємства (0,64).

Розрахуємо прогнозований показник економічної стійкості підприємства ТОВ «Юнілівер Україна» після впровадження проєкту по розширенню асортиментної політики:

$$П_{ЕСП}^1 = 0,33*0,19 + 0,27*0,78 + 0,17*0,36 + 0,23*0,64 = 0,77,$$

тобто рівень економічної стійкості складатиме 0,77, що знаходиться у діапазоні високої економічної стійкості підприємства.

Враховуючи сучасні умови функціонування підприємства ТОВ «Юнілівер Україна», коли присутня фінансова нестабільність, невизначеність на ринку та нестабільний попит споживачів, при реалізації проєкту важливо враховувати потенційні ризики.

Складений план проекту характеризується невизначеністю та певною залежністю від навколишніх обставин, саме тому існують відповідні ризики проекту. Додатково було проведено експертну оцінку ризиків проекту, які наведені в табл. 3.11.

Таблиця 3.11 - Групи ризиків проекту

Група ризику	№	Ризики	Показник важливості фактору
Внутрішні	1	Захворювання працівників	0,3
	2	Поломка обладнання	0,4
	3	Зміна технології виробництва	0,2
	4	Зміна поставленої стратегії	0,2
	5	Обмежені ресурси	0,3
Зовнішні	6	Затримка поставки сировини	0,5
	7	Форс-мажорні ситуації	0,3
	8	Зростання рівня інфляції	0,2
	9	Падіння платоспроможності споживачів	0,2
	10	Зміна законодавчої бази	0,2

Розроблено автором

Після отримання загальної картини по групах ризиків, до їх оцінювання залучились 5 експертів, що мають досвід у даній сфері та знайомі з процесами виробництва на фабриці ТОВ «Юнілівер Україна». Результати оцінювання експертів відображено у табл.3.12. Запропоновано оцінки від 1 до 10 для кожного ризику окремо, де 10 – існує великий ризик, 1 – дуже малий ризик виникнення.

Таблиця 3.12 - Оцінка ризиків проекту методом експертних оцінок

№	Назва ризику	Експерти					
		№1	№2	№3	№4	№5	Середня оцінка
1	Захворювання працівників	7	7	5	6	9	6,8
2	Поломка обладнання	3	5	7	5	5	5
3	Зміна технології виробництва	2	3	1	4	3	2,6
4	Зміна поставленої стратегії	1	1	2	2	2	1,6
5	Обмежені ресурси	4	3	3	2	4	3,2
6	Затримка поставки сировини, проблеми з постачанням	7	8	6	5	7	6,6
7	Форс-мажорні ситуації	5	8	3	3	5	4,8
8	Зростання рівня інфляції	3	5	3	3	5	3,8
9	Падіння платоспроможності споживачів	3	2	4	2	2	2,6
10	Зміна законодавчої бази	1	1	2	1	2	1,4

Визначемо середньозважену оцінку рівня ризикованості проекту по кожній групі ризиків:

$$W = \frac{\sum_{i=1}^n B_i * W_i}{n} \quad (3.1)$$

де W – середньозважена оцінка групи ризиків;

B_i – показник важливості фактору i ;

W_i – експертна бальна оцінка ризику по фактору i ;

n – загальна кількість факторів в групі ризиків, що розглядається [23].

Середньозважена оцінка рівня ризикованості:

$W = 5,84$ по внутрішніх ризиках;

$W = 6,03$ по зовнішніх ризиках;

За результатами співвідношення важливості конкретного ризикового фактору для проекту та експертної оцінки рівня ризику по ньому складаємо табл. 3.13.

Таблиця 3.13- Матриця оцінки ризиків проекту

		Оцінка ризику за фактором				
		[0,2]	[2, 4]	[4, 6]	[6,8]	[8,10]
Важливість ризикового фактору	0,8-1					
	0,4-0,7			2,	6,	
	0,2-0,3	4, 10	3, 5, 8, 9	7	1,	
	0,1					
	0,05					

Умовні позначення:  – високий ризик;  – помірний ризик;  – низький ризик

Джерело: побудовано автором

Отже, можна підсумувати, що проект є середньо ризиковим, оскільки присутній ризик у високій області, а саме – затримка поставки сировини, решта ризиків знаходяться у помірній або низькій зоні ризиків.

Як бачимо у табл.3.13 всього проект матиме 1 показник, що має високий ризик, а саме – затримка постачання сировини. До помірний ризиків віднесемо:

- вплив пандемії на постачання, попит
- зміну купівельної спроможності споживачів;
- зростання рівня конкуренції.

- захворювання працівників на коронавірус та інші форс-мажорні ситуації, пов'язані з пандемією.

Узагальнена програма запобігання та реагування на ризики проекту наведена у табл.3.14

Таблиця 3.14 – Програма запобігання та реагування на ризики проекту

<i>Група ризиків</i>	<i>Код та назва ризикового фактора</i>	<i>Пріоритет</i>	<i>Метод управління</i>	<i>Заходи щодо запобігання для групи ризиків</i>	<i>План реагування при виникненні ризиків</i>
Комерційні	Ризик зриву співпраці з постачальниками	1	Зниження ризику	Укладення договорів з контрагентами щодо розподілу ризику при форс-мажорних обставинах та через провину третьої особи	Комунікація та вирішення проблеми напряду з постачальниками.
	Вплив карантину та зовнішніх умов на постачання, попит	2			Прийняття ризику
	Витрати через проблеми з постачальниками	3			Вирішення проблеми з дистриб'юторами, відшкодування
Фінансово-економічні	Падіння запланованого рівня чистого прибутку	1	Зниження або Прийняття	Детальний аналіз та розрахунок показників за витратами та датами, закріплення відповідальної особи	Зниження ризику завдяки попередженню
	Неокупність вкладених інвестицій у визначений термін	2			Мінімізація ризику за рахунок контролю збутової діяльності
Комерційні	Мінливий попит споживачів	1	Зниження	Попередній аналіз цільової аудиторії, позиціонування товару, маркетингова стратегія	Відстеження трендів на ринку
	Збільшення кількості конкурентів	2			Аналіз конкурентів, нарощення власної КСП
Соціальні	Недостатня кваліфікація кадрів	1	Зниження	Набір у команду кваліфікованих та досвідчених працівників	Заходи щодо підвищення рівня кваліфікації, проведення тренінгів та контроль за рівнем знань
Технічні	Недостатня надійність технології для виробництва	1	Передача	Детальна перевірка технологій, експериментальні перевірки	Гарантійне відшкодування

Розроблено автором

Підсумовуючи вище зазначене, можна зробити висновок, що ризики для реалізації проекту безперечно існують, тому потрібно вчасно їх визначати і

реагувати. Для визначених груп ризиків запропонуємо заходи запобігання та реагування.

Найбільшу увагу варто приділити ризикам, що мають високу ймовірність, та можуть спричинити багато значних наслідків, які можуть привести до затримки або повного скасування проекту.

Серед найважливіших ризиків у проекті варто виділити ризики поломки обладнання, масові хвороби працівників через пандемію, форс-мажорні обставини, низький збут товару, невиконання контрактів з боку контрагентів, затримку поставки сировини, затримка виробництва, а також зміна законодавчого регулювання у харчовій галузі.

Висновки до розділу 3

Отже, проаналізувавши динаміку змін маркетингової та екологічної складових економічної стійкості, було розроблено проект по розширенню асортиментної лінійки чаю ТМ Ліптон. Сутність проекту полягає у її екологічному спрямуванні – передбачено використання лише натуральних компонентів при виробництві, заміну металевих скріпок, використання перероблюваних органічних чайних пакетів. Було прийнято рішення додати у чай вітамін С, що в умовах нестабільного зовнішнього середовища зможе стабілізувати мінливий попит споживачів.

Таким чином, проект буде реалізовано за три тижні при наявності обмежених фінансових ресурсів у розмірі 190 000 грн. Щорічна додаткова потреба в сировині (чайний лист, сухофрукти) складе близько 20 000 тонн. У добу витрата сировини складе 65 тонн. Витрати на персонал близько 110 000 грн, а також витрати на закупівлю сировини близько 30 000 грн.

При аналізі та розрахунку економічної ефективності проекту, отримано NPV у розмірі 443 281,3 грн, що є хороший показником. При цьому індекс

прибутковості (PI) складає 1,68, показник внутрішньої норми прибутковості, IRR,% - 38%, очікуваний термін окупності проекту – 5 місяців.

Після впровадження проекту очікується зростання прибутку компанії на 443 тис. грн, а також скорочення витрат на сировину на 29 тис. грн, що в результаті вплине на зростання показників маркетингової та екологічної стійкості та забезпечення економічної стійкості. Прогнозований показник економічної стійкості підприємства після реалізації проекту складатиме 0,77, що відноситься до діапазону високої економічної стійкості.

При реалізації проекту важливо враховувати потенційні внутрішні та зовнішні ризики, а особливо в умовах економічної нестабільності. Серед найбільш потенційних та стратегічно важливих ризиків проекту, було виділено масове захворювання працівників на коронавірус, затримку поставки сировини, поломку обладнання. З метою уникнення ризиків та мінімізації витрат, було розроблено програму запобігання ризикам проекту, де розкрито методи управління ризиками, заходи щодо їх запобігання та план роботи при їх настанні.

ВИСНОВКИ

Отже, поняття економічної стійкості, є актуальним та недостатньо вивченим на вітчизняному ринку. У роботі було досліджено суть та принципи економічної стійкості, досліджено класифікаційні ознаки та розкрито методичні підходи до її оцінки. Враховуючи динамічні умови функціонування підприємства, нестабільне ринкове середовище та мінливий попит, важливо вчасно та вдало відслідковувати динаміку змін економічної стійкості підприємства. Щоб досягти стійкого стану, підприємству потрібно вдало та системно адаптуватись до змін, до негативних факторів зовнішнього середовища. Підприємство буде незалежним від коливання кон'юктури ринку, якщо зможе забезпечити собі високу стійкість.

Питання економічної стійкості відносно нове на українському ринку, тому методи оцінки потребують більше досліджень. Всі наявні сьогодні методи зводяться до фінансового підрахунку показників різних складових економічної стійкості підприємства (фінансової, маркетингової, виробничої, екологічної, організаційної та інших складових), на основі яких розраховується узагальнений показник економічної стійкості.

Досліджуване у роботі підприємство ТОВ «Юнілівер Україна» є компанією, що виробляє товари щоденного споживання та одним із лідерів на FMCG-ринку як світовому, так і вітчизняному. Портфель компанії з складається з косметичних засобів (48%), засобів побутової хімії (37%), та власне харчової галузі у вигляді виробництва чаю декількох марок (15%).

Серед вітчизняних виробників чаю, ТОВ «Юнілівер Україна» зайняло 5 місце у 2020 році, виготовляючи при цьому 7,8% чаю на ринку України. Активи компанії зросли на 16,67, пасиви зменшились майже на 22% у 2020 році, що в цілому є позитивною тенденцією. Рентабельність компанії у 2020 році склала 4,6%, що показує падіння порівняно з попереднім роком більше, ніж у три рази.

На фоні великої конкуренції, мінливого попиту споживачів, а також економічної нестабільності, потрібно акцентувати увагу на моніторингу економічної стійкості підприємства. Оцінюючи, стійкість підприємства в Україні,

було проаналізовано ряд складових економічної стійкості, серед яких – фінансова, виробнича, маркетингова, організаційно-структурна та екологічна стійкість. Щодо фінансової стійкості, то протягом останніх п'яти років, компанія отримує середній показник 0,19, при нормі 0,2-0,55. Показники маркетингової стійкості показують тенденцію до спадання на 0,02-0,03 щорічно. Організаційно-структурні складові економічної стійкості у межах норми, що показує ефективну управлінську політику компанії. Також, враховуючи, виробництво підприємства відбувається за методом «Нуль відходів», значна увага приділяється екологічній стійкості, зокрема показники використання відходів та утилізації браку та останні роки показують стабільний зростаючий результат, і станом на кінець 2020 року складають 0,52 та 0,36 відповідно. Узагальнений показник економічної стійкості підприємства ТОВ «Юнілівер Україна» станом на кінець 2020 року склав 0,48, що є показником з діапазону критичної економічної стійкості підприємства та підтверджує актуальність дослідження теми.

Було проаналізовано перспективи та передумови забезпечення росту економічної стійкості та розроблено проект по розширенню асортиментної лінійки чаю ТМ Ліптон. Сутність проекту полягає у її екологічному спрямуванні – передбачено використання лише натуральних компонентів при виробництві, заміну металевих скріпок, використання перероблюваних органічних чайних пакетів. Було прийнято рішення додати у чай вітамін С, що в умовах нестабільного зовнішнього середовища зможе стабілізувати мінливий попит споживачів.

Таким чином, проект буде реалізовано за три тижні при наявності обмежених фінансових ресурсів у розмірі 190 000 грн. Щорічна додаткова потреба в сировині (чайний лист, сухофрукти) складе близько 20 000 тонн. У добу витрата сировини складе 65 тонн. Витрати на персонал близько 110 000 грн, а також витрати на закупівлю сировини близько 30 000 грн.

При аналізі та розрахунку економічної ефективності проекту, отримано NPV у розмірі 443 281,3 грн, що є хорошим показником. При цьому індекс прибутковості (PI) складає 1,68, показник внутрішньої норми прибутковості,

IRR,% - 38%, очікуваний термін окупності проекту – 5 місяців. Спрогнозований рівень економічної стійкості підприємства після реалізації проекту становитиме 0,77, що є показником високої економічної стійкості та підтверджує доцільність та економічну ефективність проекту. З метою уникнення ризиків та мінімізації витрат, було розроблено програму запобігання ризикам проекту, де розкрито методи управління ризиками, заходи щодо їх запобігання та план роботи при їх настанні.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ:

1. В.Д. Копьонкіна. Сутність економічної стійкості підприємства. *Економічна наука*. 2016. С. 59-61. URL: http://www.investplan.com.ua/pdf/11_2016/14.pdf (дата звернення: 24.04.2021).
2. С.С. Новицька. Економічна стійкість підприємства зв'язку: конспект лекцій: Одеська національна академія зв'язку ім. О.С. Попова. 2015. С.72.
3. Фещур Р.В., Баранівська Х.С. Економічна стійкість підприємства – становлення понятійного базису. *Економічний вісник НУЛП*. 2010. С. 284-290. URL: <http://ena.lp.edu.ua/bitstream/ntb/18804/1/59-284-290.pdf> (дата звернення: 24.04.2021).
4. Сімех Ю.А. Визначення поняття конкурентостійкості підприємства // *Вісник Міжнародного Слов'янського університету. Серія «Економічні науки»*. 2017. С. 12-16.
5. Бугай В.З., Омельченко В.М. Аналіз та оцінка фінансової стійкості підприємства *Держава та регіони*. 2008. С. 34–39.
6. Алексеенко Н.В. Устойчивое развитие предприятия как фактор экономического роста. *Економіка і організація управління*. 2018. С. 59-65.
7. Jane C. Economic Sustainability For Success: What It Is And How To Implement It. *Process.st*: URL: <https://www.process.st/economic-sustainability/> (дата звернення: 24.04.2021).
8. Yvon Ch., Jib E., Rick R. The Sustainable Economy. *Harvard Business Review*: URL: <https://hbr.org/2011/10/the-sustainable-economy> (дата звернення: 24.04.2021).
9. Acari G. Sustainability and 5 Examples of Economic Growth. *Ideas for us*: URL: <https://ideasforus.org/sustainability-and-5-examples-of-how-it-helps-economic-growth/> (дата звернення: 24.04.2021).
10. Office of Sustainability. *University of Mary Washington*: URL: <https://sustainability.umw.edu/areas-of-sustainability/economic-sustainability/> (дата звернення: 24.04.2021).

11. С. М. Ткаченко. Сутність економічної стійкості підприємств та її складові. «Ефективна економіка». 2011. №5. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=1350> (дата звернення: 24.04.2021).
12. Сологуб М.О., Погорелов І.М. Сутність економічної стійкості підприємства. Економічний вісник НТУ ХПІ: URL: http://repository.kpi.kharkov.ua/bitstream/KhPI-Press/31748/1/vestnik_KhPI_2009_38_Solohub_Sutnist.pdf (дата звернення: 24.04.2021).
13. Sustainable living. Unilever Global: Вебсайт. URL: <https://www.unilever.com/> (дата звернення: 25.04.2021).
14. Аналіз ТНК Unilever. Student library: Вебсайт. URL: <https://student.zoomru.ru/men/analz-tnk-unilever/38914.294241.s2.html> (дата звернення: 25.04.2021).
15. Unilever Ukraine. *You Control*: Вебсайт. URL: <https://youcontrol.com.ua/contractor/?id=8056497#express-finmon-file> (дата звернення: 25.04.2021).
16. Чайна фабрика Unilever. Офіційний сайт Гостомельської селищної ради: Вебсайт. URL: <http://gostomel-rada.gov.ua/news/2645-u-gostomeli-uspishno-pratsyue-chajna-fabrika-unilever> (дата звернення: 25.04.2021).
17. Sustainable living. *Unilever Global*: Вебсайт. URL: <https://www.unilever.com/> (дата звернення: 25.04.2021).
18. Аналіз ТНК Unilever. *Student library*: Вебсайт. URL: <https://student.zoomru.ru/men/analz-tnk-unilever/38914.294241.s2.html> (дата звернення: 25.04.2021).
19. Unilever Ukraine. *You Control*: Вебсайт. URL: <https://youcontrol.com.ua/contractor/?id=8056497#express-finmon-file> (дата звернення: 25.04.2021).
20. Фінансова звітність компанії ТОВ Юнілівер Україна, 2019 рік. *Unilever Global*: Вебсайт. URL: [financial---reporting---2019_tcm1384-555496_1_uk.pdf](#) (дата звернення: 8.05.2021).

21. Чайна фабрика Unilever. *Офіційний сайт Гостомельської селищної ради*: Вебсайт. URL: <http://gostomel-rada.gov.ua/news/2645-u-gostomeli-uspishno-pratsyue-chajna-fabrika-unilever> (дата звернення: 25.04.2021).
22. Наказненко О.А. У Гостомелі урочисто відкрили нову фабрику чаю «Ліптон». *Зоря Приірпіння*. 2016. URL: <https://zora-irpin.info/u-gostomeli-urochisto-vidkrili-novu-fabriku-chayu-lipton/> (дата звернення: 8.05.2021).
23. Звіт ТОВ Юнілівер Україна про управління. *Unilever Global*: Вебсайт. URL: [Report---on---management---2019_tcm1384-555497_1_uk.pdf](#) (дата звернення: 8.05.2021).
24. Unilever - Statistics & Facts. *Statista*: Вебсайт. URL: <https://www.statista.com/topics/1397/unilever/> (дата звернення: 6.05.2021).
25. Больові точки ритейлу та FMCG-ринку. *European Business Academy*. Вебсайт. URL: <https://eba.com.ua/bolovi-tochky-ritejlu-ta-fmcg-rynku/> (дата звернення: 6.05.2021).
26. Нові реалії на фарм- та FMCG-ринку. *Аптека.UA*. Вебсайт. URL: <https://www.apteka.ua/article/588288> (дата звернення: 6.05.2021).
27. Топ-50 Forbes: крупнейшие пищевые компании с иностранным капиталом. *The dairy news*. Вебсайт. URL: <https://www.dairynews.ru/news/top-50-forbes-krupneyshie-pishchevye-kompanii-s-in.html> (дата звернення: 6.05.2021).
28. SWOT-аналіз - це що таке, опис, особливості. *Agromassidayu*. Вебсайт. URL: <https://ukr.agromassidayu.com/swot-analiz-eto-chto-takoe-opisanie-osobennosti-pravila-i-primeri-page-604003#menu-8> (дата звернення: 6.05.2021).
29. ROA - рентабельність активів. *Фондовий ринок та біржі*. Вебсайт. URL: <https://ukrfondrinok.com/dovidnyk/slovnyk/76-roa/> (дата звернення: 8.05.2021).
30. Unilever Sustainable Living Plan 2010 to 2020. *Unilever Global*. Вебсайт. URL: <https://assets.unilever.com/files/92ui5egz/production-v2/16cb778e4d31b81509dc5937001559f1f5c863ab.pdf/USLP-summary-of-10-years-progress.pdf> (дата звернення: 8.05.2021).
31. UN Global Compact Unilever CEO support statement June 2020. *Unilever Global*. Вебсайт. URL: [https://assets.unilever.com/files/92ui5egz/production-](https://assets.unilever.com/files/92ui5egz/production-v2/16cb778e4d31b81509dc5937001559f1f5c863ab.pdf/USLP-summary-of-10-years-progress.pdf)

- <v2/087021ced0b712e35792885208450b043bfb13a8.pdf/un-global-compact-unilever-ceo-leadership-statement-2020.pdf> (дата звернення: 8.05.2021).
32. Кобець С. П. Методичний підхід до оцінювання економічної стійкості підприємств. *Глобальні та національні проблеми ІЗІ економіки*. 2015. С. 307-311
URL: <http://global-national.in.ua>
33. Організаційна характеристика підприємства Unilever. *BobroDobro*. Вебсайт. URL: <https://trade.bobrodobro.ru/25801> (дата звернення: 8.05.2021).
34. Як ми виконуємо завдання щодо нашого Плану Сталого Розвитку?. *Unilever Ukraine*. Вебсайт. URL: <https://www.unilever.ua/news/news-and-features/2018/how-are-we-doing-against-our-sustainable-living-plan-targets.html> (дата звернення: 8.05.2021).
35. Annual Report and Accounts 2020. *Unilever Global*. Вебсайт. URL: <https://assets.unilever.com/files/92ui5egz/production-v2/e665693f2bd2efbbde5658baf84043df7937cfd7.pdf/annual-report-and-accounts-2020.pdf> (дата звернення: 8.05.2021).
36. НБУ погіршив прогноз інфляції на І кв.-2021 до 7,6%. *Interfax*. Вебсайт. URL: <https://news.dtki.ua/finance/bank-system/67236> (дата звернення: 17.05.2021).
37. Як зміняться ставки за кредитами у 2021 році: прогноз від НБУ. *Дебет-Кредит*. Вебсайт. URL: <https://ua.interfax.com.ua/news/economic/720081.html> (дата звернення: 17.05.2021).
38. Словник економіко-фінансових показників, коефіцієнтів, індикаторів. Вебсайт. URL: <https://www.finalon.com/slovník-ekonomichnikh-pokaznikov> (дата звернення: 17.05.2021).
39. 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. – URI: <https://ela.kpi.ua/handle/123456789/36668> (дата звернення: 17.05.2021).

ДОДАТОК А

