

**НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ
ВОДНОГО ГОСПОДАРСТВА ТА ПРИРОДОКОРИСТУВАННЯ**

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

КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА

здобувача вищої освіти другого
(магістерського) рівня за спеціальністю
076 “Підприємництво та торгівля”

на тему:

Управління економічною стійкістю підприємства
(на прикладі ТзОВ «Відлуння - А», Рівненська обл., м. Рівне)

Виконала: студентка 2 курсу,
групи ПТз-71 м
Спеціальності 076 «Підприємництво та
торгівля»
Загнибіда А. Є

Керівник: Стахів О.А.

Рецензент: Кушнір Н.Б.

Рівне – 2024

**НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ
ВОДНОГО ГОСПОДАРСТВА ТА ПРИРОДОКОРИСТУВАННЯ**

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

ПОЯСНЮВАЛЬНА ЗАПИСКА

до кваліфікаційної роботи
здобувачів вищої освіти другого (магістерського) рівня за спеціальністю
076 “Підприємництво та торгівля ”

на тему:

Управління економічною стійкістю підприємства
(на прикладі ТЗОВ «Відлуння - А», Рівненська обл., м. Рівне)

Виконала: студентка 2 курсу,
групи ПТз-71 м
Спеціальності 076 «Підприємництво та
торгівля»
Загнибіда А. Є

Керівник: Стахів О.А.

Рецензент: Кушнір Н.Б.

УДК 338.47:65.01

ББК 65.9(2)315

Кваліфікаційна робота Управління економічною стійкістю підприємства (на прикладі ТзОВ «Відлуння - А», Рівненська обл., м. Рівне)/Загнибіда А.Є. Рівне: НУВГП, 2024. 98 с.

У кваліфікаційній роботі досліджено теоретико-методичні підходи до управління економічною стійкістю підприємства, проведено аналіз діяльності підприємства за елементами економічної стійкості; запропоновано шляхи та заходи, які сприятимуть зростанню економічної стійкості.

n qualified work, theoretical and methodological approaches to managing the economic sustainability of enterprises have been studied, and an analysis of the activities of enterprises based on the elements of economic efficiency has been carried out. durability; The routes and approaches are proposed in order to achieve increased economic durability.

© Загнибіда А.Є., 2024 рік

© НУВГП, 2024 рік

НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ
ВОДНОГО ГОСПОДАРСТВА ТА ПРИРОДОКОРИСТУВАННЯ

Навчально-науковий інститут економіка та менеджменту
Кафедра економіки підприємства і міжнародного бізнесу
Освітній ступінь другий (магістерський)
Спеціальність 076 «Підприємництво та торгівля»

“ЗАТВЕРДЖУЮ”
Завідувач кафедри
економіки підприємства і
міжнародного бізнесу
_____ Н.Б.Кушнір
“ ” _____ 20__

рік

З А В Д А Н Н Я
ДЛЯ КВАЛІФІКАЦІЙНОЇ РОБОТИ (ПРОЕКТУ) СТУДЕНТКИ
Загнибіди Аліни Євгенівни

1. Тема роботи (проекту) Управління економічною стійкістю підприємства (на прикладі ТЗОВ «Відлуння - А», Рівненська обл., м. Рівне)
керівник (роботи) проекту: Стахів О.А., к.е.н., доцент
затверджені наказом університету від “24” жовтня 2024 року С№1410
2. Строк подання студентом роботи (проекту) 17 грудня 2024 року
3. Вихідні дані до роботи (проекту): звітність ТЗОВ «Відлуння - А»
4. Зміст розрахунково-пояснювальної записки (перелік питань, які потрібно розробити)

ВСТУП.

РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНІ ОСНОВИ УПРАВЛІННЯ
ЕКОНОМІЧНОЮ СТІЙКІСТЮ ПІДПРИЄМСТВА

РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ ДІЯЛЬНОСТІ ТОВАРИСТВА З ОБМЕЖЕНОЮ
ВІДПОВІДАЛЬНІСТЮ «ВІДЛУННЯ-А» ТА СКЛАДОВИХ ЕКОНОМІЧНОЇ
СТІЙКОСТІ

РОЗДІЛ 3. ОБГРУНТУВАННЯ ЗАХОДІВ ЩОДО ПІДВИЩЕННЯ
ЕКОНОМІЧНОЇ СТІЙКОСТІ ТЗОВ «ВІДЛУННЯ - А»

ВИСНОВКИ

5. Перелік графічного матеріалу (з точним зазначенням обов’язкових креслень)

Презентація кваліфікаційної роботи

6. Консультанти розділів роботи (проекту)

Розділ	Прізвище, ініціали та посада консультанта	Підпис, дата	
		завдання видав	завдання прийняв
1	Стахів О.А., к.е.н., доцент	25.10.2024	
2	Стахів О.А., к.е.н., доцент	10.11.2024	
3	Стахів О.А., к.е.н., доцент	25.11.2024	

7. _____ Дата _____ видачі _____
завдання _____

КАЛЕНДАРНИЙ ПЛАН

№ з/п	Назва етапів кваліфікаційної роботи (проекту)	Строк виконання етапів роботи (проекту)	Примітка
1	ВСТУП.	25.10.2024	
2	РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНІ ОСНОВИ УПРАВЛІННЯ ЕКОНОМІЧНОЮ СТІЙКІСТЮ ПІДПРИЄМСТВА	10.11.2024	
3	РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ ДІЯЛЬНОСТІ ТОВАРИСТВА З ОБМЕЖЕНОЮ ВІДПОВІДАЛЬНІСТЮ «ВІДЛУННЯ-А» ТА СКЛАДОВИХ ЕКОНОМІЧНОЇ СТІЙКОСТІ	25.11.2024	
4	РОЗДІЛ 3. ОБГРУНТУВАННЯ ЗАХОДІВ ЩОДО ПІДВИЩЕННЯ ЕКОНОМІЧНОЇ СТІЙКОСТІ ТЗОВ «ВІДЛУННЯ - А»	10.12.2024	
5	ВИСНОВКИ	12.12.2024	
6	Оформлення роботи	14.12.2024	
7	Розробка презентаційних матеріалів	15.12.2024	

Студент _____
(підпис) (прізвище та ініціали)

Керівник роботи (проекту) _____
(підпис) (прізвище та ініціали)

ЗМІСТ

ВСТУП	6
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНІ ОСНОВИ УПРАВЛІННЯ ЕКОНОМІЧНОЮ СТІЙКІСТЮ ПІДПРИЄМСТВА	8
1.1. Сутність та визначення економічної стійкості підприємства	8
1.2. Фактори, які визначають економічну стійкість підприємства та управління нею	15
1.3. Показники оцінки економічної стійкості підприємства	22
Висновки до розділу 1	30
РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ ДІЯЛЬНОСТІ ТОВАРИСТВА З ОБМЕЖЕНОЮ ВІДПОВІДАЛЬНІСТЮ «ВІДЛУННЯ-А» ТА СКЛАДОВИХ ЕКОНОМІЧНОЇ СТІЙКОСТІ	31
2.1. Загальна характеристика підприємства та його економічних показників	31
2.2. Діагностика компонентів економічної стійкості	38
2.2.1. Оцінка виробничо-технологічної стійкості підприємства	38
2.2.2. Оцінка складових фінансової стійкості	41
2.2.3. Оцінка організаційно-управлінської та кадрової стійкості	48
2.3. Оцінка ринкової (маркетингової) складової	51
2.4. Аналіз витрат та динаміки прибутку	61
2.5. Інтегральний показник економічної стійкості ТзОВ «Відлуння А»	65
Висновки до розділу 2	69
РОЗДІЛ 3. ОБГРУНТУВАННЯ ЗАХОДІВ ЩОДО ПІДВИЩЕННЯ ЕКОНОМІЧНОЇ СТІЙКОСТІ ТЗОВ «ВІДЛУННЯ - А»	72
3.1. Розширення ринків збуту	72
3.2. Автоматизація торговельних та фінансових бізнес-процесів	75
3.3. Управління дебіторською заборгованістю	81
Висновки до розділу 3	87
ВИСНОВКИ	89
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ	92
ДОДАТКИ	99

ВСТУП

Актуальність теми. Оцінка підприємства з погляду забезпечення стійкості необхідна для отримання інформації про його здатність функціонувати та розвиватися в сучасних ринкових умовах, що сприяє створенню репутації надійного та платоспроможного підприємства.

Підвищення економічної стійкості є складним процесом управління підприємствами. Досягнення економічної стійкості підприємств можливе лише за умови використання елементів сучасного менеджменту, своєчасної реакції на зміни зовнішнього середовища та стратегічного бачення майбутнього стану підприємств. З позиції підприємств економічну стійкість можна розглядати як здатність системи зберігати свій працездатний стан щодо досягнення запланованих результатів за наявності різних впливів. Тому розробка необхідних організаційно-економічних умов для їх стійкого й ефективного розвитку є актуальною проблемою, що потребує невідкладного вирішення.

Економічна стійкість визначається здатністю підприємства, розвиватися під впливом зовнішнього і внутрішнього середовища, забезпечуючи стабільність зміни значень показників виробничо-господарської діяльності за певний період. Таким чином, існує об'єктивна необхідність у подальшому дослідженні поняття «економічна стійкість підприємства» та удосконаленні кількісного оцінювання її рівня.

Розробці проблеми підвищення економічної стійкості промислових підприємств серйозна увага надається в дослідженнях зарубіжних та вітчизняних вчених, зокрема Аранчій В.І. [1], Вініченко І. І.[10], Гросул В.А.. [16], Іванова В.Л. [19], Лункіної Т. І. [29], Маслюк О.В. [32], Наконечна О.С. [35], Сабадаш Л.О. [37], Семененко О.В. [43] та інших.

Мета й завдання дослідження. *Мета* дослідження полягає в узагальненні теоретичних і методичних засад управління економічною стійкістю, розробці практичних рекомендацій щодо її підвищення на підприємстві

Для досягнення мети в кваліфікаційній роботі ставилися такі *завдання*:

- розкрити поняття і сутність економічної стійкості підприємства;
- проаналізувати фактори та умови управління економічною стійкістю підприємств;
- визначити основні критерії та показники оцінки рівнів економічної

стійкості підприємства;

- провести аналіз економічної стійкості на підприємстві за її складовими;
- запропонувати заходи щодо підвищення економічної стійкості підприємства.

Об'єктом дослідження є всебічний аналіз управління економічною стійкістю підприємства в умовах розвитку ринкових відносин.

Предметом дослідження є механізм, забезпечення економічної стійкості та ефективне функціонування підприємств в ринкових умовах.

Методи дослідження. Теоретичну і методичну основу дослідження становлять фундаментальні положення економічної теорії, праці вітчизняних учених і фахівців з питань розвитку оптової торгівлі, економічної стійкості та ефективності підприємств.

У процесі роботи над кваліфікаційною роботою використані наукові праці вітчизняних та зарубіжних вчених, матеріали фахівців з проблематики дослідження, інші літературні джерела.

У процесі дослідження використовувалися *методи*: абстрактно-логічний (теоретичні узагальнення та формування висновків); статистико-економічний (діагностика складових економічної стійкості підприємства, коефіцієнтний та індексний методи); розрахунковий, порівняльний та графічний (визначення впливу окремих чинників на економічну стійкість, динаміка параметрів економічної стійкості); розрахунково-конструктивний (розробка заходів щодо забезпечення економічної стійкості підприємств) тощо.

Практичне значення одержаних результатів. Розробки й рекомендації щодо підвищення економічної стійкості підприємств у ринкових умовах можуть бути використані працівниками ТзОВ «Відлуння -А» для забезпечення розвитку підприємства та підвищення його стійкості.

Структура та обсяг роботи. Основний зміст кваліфікаційної роботи викладено на 99 сторінках. Відповідно до мети, завдань та логіки дослідження визначено структуру роботи, яка складається з вступу, трьох розділів, висновків, списку використаних джерел з 59 найменувань.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНІ ОСНОВИ УПРАВЛІННЯ ЕКОНОМІЧНОЮ СТІЙКІСТЮ ПІДПРИЄМСТВА

1.4. Сутність та визначення економічної стійкості підприємства

Наука містить велику кількість формалізацій визначення «стійкості», які залежать від специфіки конкретної системи та використовуються при аналізі поведінки системи. Стійкість характеризує стан об'єкта стосовно зовнішніх впливів. Стійкішим є такий його стан, який, при рівних зовнішніх впливах і внутрішніх зрушеннях, схильний до менших змін, відхилень від попереднього. Умовою стійкості до зовнішніх впливів є внутрішні властивості самого об'єкта. Стійкість – зовнішній прояв внутрішньої структури об'єкта. Для того, щоб підвищити його стійкість до впливу різних чинників, необхідно, перш за все, удосконалювати сам об'єкт [38].

Поняття «економічна стійкість підприємства» досліджувалося у роботах багатьох вчених [1; 2; 7; 8; 12-14], проте методичне забезпечення щодо її кількісного визначення в основному зосереджується на розрахунках значень фінансових показників, в той час як економічну стійкість забезпечують не тільки фінансові, а й інші види економічних ресурсів.

Економічна стійкість – поняття комплексне, як і сама господарська діяльність. Відповідно існують і різні підходи до його визначення на різних рівнях господарських процесів. Можна визначити економічну стійкість підприємства (організації), галузі, національного господарства. Це можливо, оскільки економічні процеси протікають відповідно до єдиних закономірностей і різні їх рівні не спотворюють загальних тенденцій розвитку [56].

Стійкість соціально-економічної системи мікрорівня являє собою сукупність окремих, одиничних і приватних рівноваг. Вона вища тоді, коли сукупність стійких рівноваг соціально-економічної системи перевищує кількість нестійких. Економічний стан соціально-економічної системи може

варіюватися від вкрай нестійкого, при якому система знаходиться на межі банкрутства, до відносно стійкого [56].

Економічна рівновага – це стан системи, що характеризується збалансованістю різнонаправлених факторів (витрат і доходів, попиту та пропозиції тощо). Рівновага може бути нестійкою – короткочасною і стійкою – тривалою. Під станом стійкості економічної системи розуміється її здатність після несприятливого відхилення за межі допустимого значення повернутися в стан рівноваги за рахунок ресурсів. Стійкість соціально-економічної системи» макрорівня – це динамічне, комплексне, складне і багатогранне поняття. Залежно від специфіки конкретної системи воно має багато підходів до визначення й охоплює широке коло об'єктів.

Визначення понятійного змісту і сутнісні характеристики економічної стійкості відрізняються в різних дослідженнях.

В економічній науці виділяють чотири основні підходи до розгляду поняття «економічна стійкість»:

Перший підхід передбачає застосування терміна «Steady state» (стійкий стан, стан стаціонарної стійкості: Термін «стійкість» характеризує процес, пов'язаний з рівновагою, але не тотожний їй (Солоу, С.Анохін, І. Бланк, А. Загорулькін, Б. Колас, О. Колодізєв, К. Нужний, В. Рощин, Ю. Сімах, В. Сумін).

Другий підхід розглядає стійкість соціально-економічної системи з точки зору його фінансової стійкості, уникнення банкрутства і забезпечення конкурентоспроможності, тобто економічну стійкість соціально-економічної системи ототожнюють з її фінансовим станом.

Третій підхід розглядає стійкість підприємства відповідно до положень концепції «сталого розвитку» («Sustainable development»). Економічні, екологічні та соціальні цілі врівноважуються, а основним показником вважається поліпшення якості життя.

Четвертий підхід розглядає в якості основи концепцію сталого економічного зростання (sustained positive economic growth), що характеризує динамічну рівновагу економічної системи і її ефективний розвиток -

Економічна стійкість полягає в максимальному значенні зростання економіки системи при мінімальному відхиленні його від рівноваги [38].

В економічній літературі немає єдиного визначення поняття «економічна стійкість соціально-економічної системи» мікрорівня.

Березін О. [5] трактує поняття стійкості підприємств як їхню здатність пристосуватися до роботи в ринкових умовах, виробляти продукцію нормальної якості і забезпечувати прибуток. На його думку, стійкість підприємств залежить від таких складових: організаційно-правового статусу й віку підприємств; фінансового становища; кадрового корпусу керівників, їхньої здатності до адаптації і нововведень; від зацікавленості працівників у результатах праці; загального ходу ринкових реформ і стабілізації економіки; уміння знайти власну нішу на ринку, що формується; уміння підвищувати якісні параметри вироблюваної продукції тощо [5].

Згідно з думкою В. Аранчій [1], економічну стійкість можна конкретизувати як забезпечення його рентабельної виробничо-комерційної діяльності за рахунок підвищення ефективності використання виробничих ресурсів і управління підприємством, стійкого фінансового стану за рахунок поліпшення структури активів, а також стабільного розвитку потужності підприємства і соціального розвитку колективу при самофінансуванні в умовах динамічного розвитку зовнішнього середовища [1].

В таблиці 1.1. наведені визначення категорії «економічної стійкості» з позицій науковців України.

Таблиця 1.1. Сутність категорії «економічна стійкість підприємства»

Автор	Трактування, джерело
О. Ареф'єва, Д. Городянська	«сукупність взаємообумовлених та взаємопов'язаних складових, які за будь-яких умов забезпечують здатність до ведення діяльності підприємств, запас ресурсів (ресурсного потенціалу) та збалансований процес функціонування» [2]
В. Гросул	ототожнює економічну стійкість підприємства з його економічною стабільністю та визначає її як «здатність суб'єкта господарювання функціонувати та розвиватися, зберігаючи рівновагу своїх активів і пасивів у внутрішньому та зовнішньому середовищах, які змінюються, що гарантує його постійну платоспроможність та інвестиційну привабливість у межах припустимого рівня ризику» [16]. Але розвиток передбачає, насамперед, руйнування рівноваги й зміну внутрішнього стану підприємства, що можливо здійснити, насамперед, за рахунок інноваційної діяльності. Крім того, основним критерієм інвестиційної привабливості є прибутковість, а як відомо, отримати надприбуток можливо за рахунок реалізації нової продукції, що дає можливість отримати тимчасове монопольне (лідуюче) становище.
В. Іванов	«здатність економічної системи не відхилятися від свого стану (статистичного або динамічного) при різних внутрішніх і зовнішніх дестабілізуючих впливах за рахунок ефективного формування і використання фінансових, виробничих і організаційних механізмів» [19].
Л. Малярець, О. Смолякова	«сукупність характеристик, що відображають динамічну узгодженість елементів діяльності підприємства як економічної системи, що проявляється в сталості причинно-наслідкових взаємозв'язків для забезпечення механізмів нормального функціонування та збереженні нормативних тенденцій змін значень економічних показників діяльності підприємства, що свідчить про гомеостаз у процесах функціонування та економічного розвитку підприємства» [30]
Л. Сабадаш	Трактування «стійкості як важливої одиниці масштабної структури підприємства, в основу якої закладено ключові характеристики, отримані внаслідок моніторингу, що відображають взаємозв'язок елементів господарської діяльності з метою збереження нормативних показників і подальшого їх зростання під впливом зовнішнього та внутрішнього середовища, що при кризових умовах служить ключовою характеристикою гомеостазу в процесі функціонування підприємства» [37].
Ю. Сімах	«це потенційні можливості підприємства повернутися у стан рівноваги, в якому підприємство має позитивну динаміку функціонування, або не виходить за межі встановлених границь» [45]
Ю.Цямрюк	«рівноважний збалансований стан економічних ресурсів, що забезпечує стабільну прибутковість і нормальні умови для розширеного відтворення стійкого економічного росту в тривалій перспективі з урахуванням найважливіших зовнішніх і внутрішніх чинників» [53]
Рада Організації економічного співробітництва та розвитку (ОЕСР)	«... широке поняття, орієнтоване на здатність не тільки протистояти несприятливим впливам і відновлюватися від них, але й «повертатися до стану» сильнішого за попередній, і навчатися з досвіду» [58]

Дані таблиці 1.1. свідчать про те, що можна виділити такі підходи до визначення сутності економічної стійкості, в кожному з яких мають місце авторські концепції кожного науковця:

1. Трактуюння економічної стійкості як фінансової стійкості, що повинна забезпечувати виконання всіх зобов'язань суб'єкта господарювання перед працівниками, іншими організаціями, державою, завдяки збалансованості або перевищення доходів над витратами.

2. Визначення економічної стійкості як стабільності діяльності й рівноважного стану соціально-економічної системи, що повинно забезпечувати здатність системи зберігати рух за вказаною траєкторією або динамічний розвиток, що забезпечує стабільну прибутковість і добрі умови для розширеного відтворення в довготерміновій перспективі з урахуванням найважливіших зовнішніх і внутрішніх факторів.

3. Оцінка економічної стійкості як можливості або здатності, що забезпечують збереження поточного стану соціально-економічної системи мікрорівня, його адаптації до змін внутрішнього і зовнішнього середовищ або підтримка діяльності та розвитку.

4. Визначення економічної стійкості як підтримки оптимальних характеристик соціально-економічної системи мікрорівня, яка забезпечує рентабельне функціонування за рахунок підвищення ефективності використання виробничих ресурсів і управління підприємством і збереження здатності до ефективного стабільного прогресивного розвитку.

Дослідження інформаційних джерел з аналізованої тематики дозволили виділити основні властивості категорії «економічна стійкість» соціально-економічної системи (рис. 1.1).



Рисунок 1.1. - Основні властивості категорії «економічна стійкість соціально-економічної системи» [38].

У роботах [38] виділяють такі види стійкості:

надзвичайно стійкий економічний стан підприємства, що означає його абсолютну платоспроможність, при якій вартість немобільних активів (фінансових і нефінансових) не перевищує вартість власного капіталу; абсолютну економічну стійкість, в розрізі якої обсяг власного капіталу є достатнім для формування необоротних активів і запасів, при якому короткострокові зобов'язання можуть бути покриті високоліквідними активами;

відносно безпечну економічну стійкість підприємства, за якої вартість власного капіталу більше неліквідних фінансових активів, але менша нефінансових активів;

прийнятну економічну стійкість, де величина власного капіталу є достатньою для формування необоротних активів і більшої частини запасів, а всі короткострокові зобов'язання підприємства можуть бути покриті мобільними активами;

допустиму економічну стійкість, яка характерна тим, що власний капітал

покриває необоротні активи та частину запасів, а всі короткострокові зобов'язання підприємства забезпечуються за рахунок усіх поточних активів;

нестійкий економічний стан підприємства, за якого обсяг власного капіталу спрямовується на формування необоротних активів підприємства, а всі короткострокові зобов'язання перекриваються за рахунок поточних активів;

кризовий економічний стан підприємства та неспроможність його зміни означає, що власного капіталу недостатню для формування необоротних активів підприємства та всі короткострокові зобов'язання можуть бути покриті тільки шляхом продажу частини необоротних активів [15; 35].

Тобто поняття «економічна стійкість» багатогранне. Ця багатогранність обумовлює те, що дослідники розглядають забезпечення економічної стійкості під різними кутами зору, виділяють різні складові та рівні. На практиці насамперед необхідно визначити основні складові стійкості, і лише потім – всі фактори, що діють на господарську діяльність, та показники, за якими можна оцінити рівень стійкості за складовими, а також вірогідність збереження такого стану підприємства. Також необхідно врахувати взаємозалежність між складовими.

Стійкість підприємства полягає в його здатності адаптуватися до змін зовнішніх і внутрішніх факторів і протистояти цим змінам, забезпечуючи стабільний розвиток підприємства у відповідності з поставленими цілями. Проблема забезпечення стійкості промислових підприємства стала особливо актуальною у зв'язку з глибокою економічною кризою, що охопила всю соціально економічну систему.

Узагальнюючи зазначене, можна дійти висновку, що економічна стійкість – це здатність соціально-економічної системи зберегти під впливом збурюючих факторів зовнішнього та внутрішнього середовища рівноважний статистичний й динамічний збалансований стан усіх підсистем у процесі функціонування.

1.5. Фактори, які визначають економічну стійкість підприємства та управління нею

Для багатьох вітчизняних підприємств основною метою поки залишається виживання, і щоб забезпечити їх стійкий розвиток, такі механізми вкрай необхідні. В даний час підприємства використовують тільки механізми диверсифікації й реструктуризації. Тобто підприємства намагаються самостійно формувати власне середовище, створюючи різні корпоративні структури [38].

Забезпечення стійкості підприємств потребує врахування цілого комплексу факторів і параметрів під впливом якого вона формується: ефективність менеджменту, етика ведення бізнесу, успішність бізнес-розвитку, якість послуг, операційні і фінансові показники, інформаційна активність, кадровий потенціал, соціальна відповідальність, стійкість зв'язків з постачальниками і споживачами тощо [48].

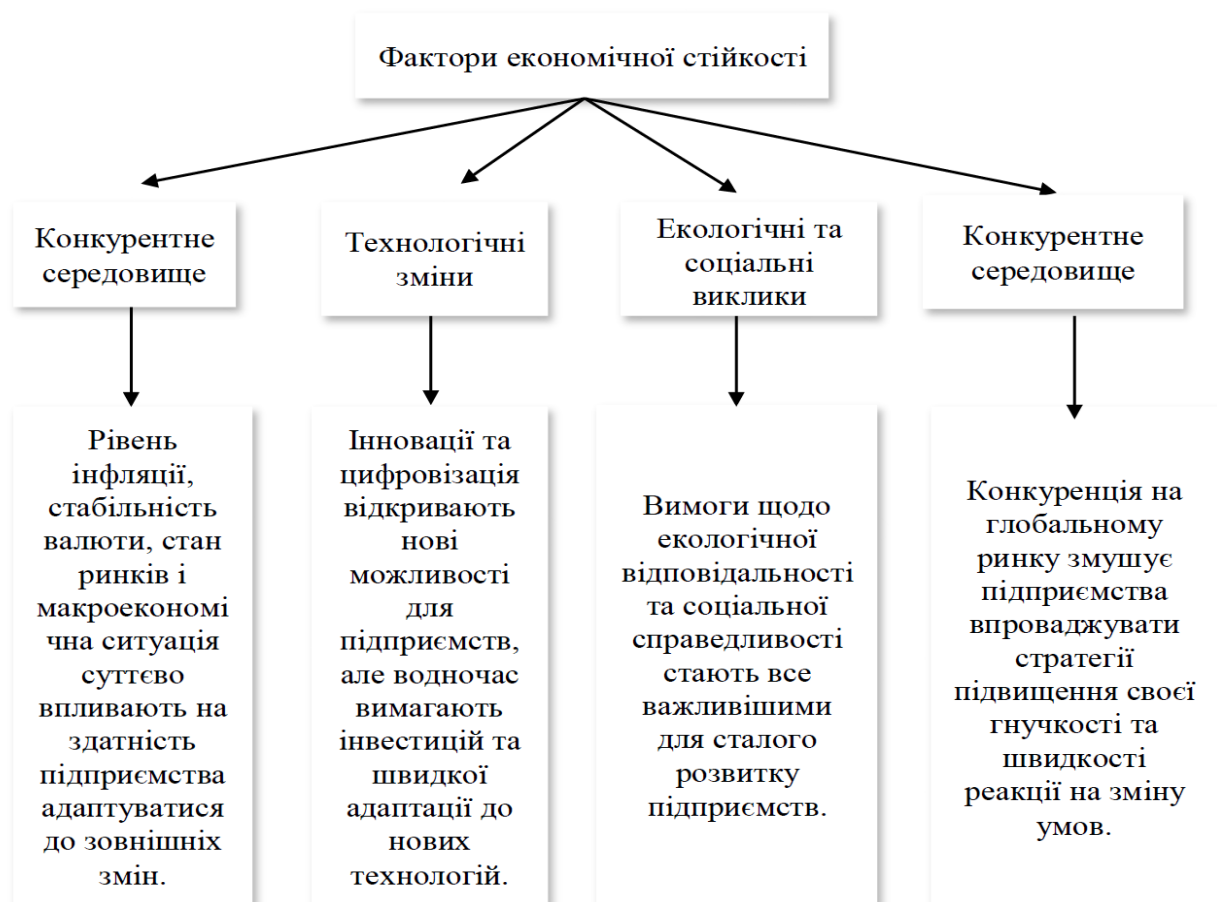


Рисунок 1.2 - Фактори економічної стійкості [52].

Економічна стійкість підприємства забезпечується через взаємодію кількох ключових факторів. Інвестиції в дослідження та розробки, а також впровадження інновацій сприяють зростанню продуктивності та підвищенню конкурентоспроможності. Це дозволяє підприємству ефективніше працювати та розширювати свої ринки [52].

Успіх торговельного підприємства значною мірою залежить від його здатності протидіяти негативним впливам зовнішнього і внутрішнього середовища, які, виникаючи з певною періодичністю, порушують нормальні умови його функціонування та створюють певні кризові «вогнища» в тих чи інших сферах діяльності підприємства. Вміння підприємства попередити виникнення таких «вогнищ», здатність до їх швидкої локалізації та ліквідації вже на початкових етапах «спалаху» є запорукою стабільної роботи підприємства в майбутньому. Тому розробка ефективної концепції управління економічною стійкістю підприємства торговельної сфери в умовах появи кризових процесів та явищ є одним із першочергових завдань кожного господарюючого суб'єкта та вимагає ґрунтовного підходу [41].

Ми погоджуємося з думкою Василенка О. [8]. та Торохтія Б. [49]., що аналіз та оцінка факторів, які впливають на підприємство, є необхідною умовою реалізації керівниками підприємств ефективної організації та стимулювання економічної стійкості. Одним з основних факторів, що впливають на цей об'єкт є наявність на підприємстві підготовлених фахівців, які володіють відповідною освітою, досвідом роботи і мають особисті якості, які дозволяють їм своєчасно виконувати поставлені завдання і проявляти ініціативу щодо удосконалення реалізації ними функції організації взаємодії і мотивації.

Процесний підхід до управління економічною стійкістю проявляється у вигляді розробки та реалізації стратегічних й оперативних управлінських рішень, які здатні забезпечити стале функціонування та розвиток підприємства. Такий підхід до управління економічною стійкістю підприємства зорієнтований на те, щоб розглядати не окремі елементи підприємства чи функціональні

дільниці, а відносно самостійні та окремі процеси або процесні блоки. Даний підхід передбачає розгляд економічної стійкості підприємства як об'єкта управління у вигляді процесу залежно від тієї конкретної проблеми, яка у теперішній момент вирішується. Управління сприймається як процес, тому що праця з досягнення цілей за допомогою інших – це не якась одноразова дія, а серія безперервних взаємопов'язаних дій, кожна з котрих сама по собі є процесом, які дуже важливі для досягнення економічної стійкості підприємства [8; 49].

На нашу думку, одним із основних завдань забезпечення економічної стійкості підприємства необхідно вважати виявлення всього спектра реальних загроз і проблем притаманних управлінському процесу. Адже саме сьогодні в Україні умови економічної дестабілізації спричиняють до того, що більшість підприємств не можуть на належному рівні забезпечувати свою економічну стійкість, а деякі з них взагалі перебувають на межі банкрутства. Перелік загроз економічній стійкості підприємств дає загальне уявлення про завдання і цілі функціонування підприємства щодо забезпечення завдяки здійсненню своєчасного і ефективного управлінського процесу.

Особливості багатьох кризових ситуацій на підприємствах зводяться до такого:

підприємства не залучені у систему заставних зобов'язань щодо власного майна;

не володіння маркетинговою політикою або помилкове її здійснення;

відсутність жорсткого планування чи недостатня гнучкість і еластичність в реалізації планів;

висока ймовірність помилок керівників при ухваленні важливих рішень;

відсутність реакції на несподівану появу на ринку сильних конкурентів; нестабільність внутрішніх міжособистісних і міжгрупових відносин на підприємстві;

неякісна технічна організаційнотехнологічна підготовка виробництва; невизначеність щодо місії підприємства та методів її досягнення;

неправильна або недостатньо продумана інноваційна політика;

неповний облік внутрішніх змінних на підприємстві;

відсутність належної уваги до стратегічного планування, недооцінка або незнання методів формування бюджету, а отже, проведення превентивної політики, яка нездатна передбачити чи хоча б пом'якшити потенційні кризові ситуації;

відсутність необхідного резерву для безкризової роботи підприємства.

Наведені причини не можуть охопити усі можливі кризові випадки. Доречно зазначити, що важливим фактором економічної стійкості є її гнучкість, гнучкість всієї системи управління, під якою розуміють здатність системи пристосовуватись до зовнішніх умов, що постійно змінюються [10].

Сітак І.Л. [46; 47] вважає, що сформований механізм повинен забезпечувати також раціональний розподіл ресурсів між цілями прогресивного розвитку й продовженням функціонування. Завдання пошуку оптимального компромісу між функціонуванням і стійкістю за ресурсними параметрами складається із двох основних підзадач:

1) визначення рівня ресурсних резервів, достатніх для пошукового маневрування, відшукування найбільш перспективних й ефективних шляхів і форм забезпечення стійкості;

2) знаходження оптимальної пропорції розподілу ресурсів системи між її поточним функціонуванням, якісним удосконалюванням і розширенням відтворенням.

Рішення цих завдань вимагає сполучення системних методів якісного аналізу, імітаційного моделювання, оптимізаційних методів управління запасами. Формування системи, надалі, здійснюється шляхом вибору методів впливу на певні фактори внутрішнього й зовнішнього середовища. Вибір методів управління повинен ґрунтуватися на ряді принципів, основні з яких, наведено в табл. 1. 2.

Таблиця 1.2. - Принципи формування системи управління економічною стійкістю підприємства [46; 47]

Принцип	Характеристика
Системності	максимальний ефект можна одержати, лише оптимизуючи як всі елементи системи, так й окремі, найбільш значні з них
Системоутворюючих відносин	вимагає визначення саме тих зв'язків між елементами механізму, які забезпечують його існування, цілісність та стійкість
Постійної адаптації	необхідність підтримки стійкої рівноваги системи під впливом факторів зовнішнього й внутрішнього середовища й активного реагування на зміни
Самоорганізації	здатність системи самостійно зменшувати небажані відхилення
Об'єктивності дослідження	формування механізму повинен базуватися на повній, достовірній інформації про реальне положення підприємства
Динамічності оцінок	фактори, що впливають на підприємство, необхідно розглядати як динамічні функції з метою прогнозування й вироблення ефективних рішень
Безперервності	безперервна оцінка всіх процесів, що відбуваються, створення системи моніторингу дозволяють сформувати ефективну й раціональну стратегію забезпечення стійкості
Комплексності	дозволить представити формований механізм як комплекс взаємозалежних підсистем, об'єднаних загальною метою, розкрити його інтегративні властивості, внутрішні й зовнішні зв'язки
Інформаційної відкритості	визначає наявність інформаційних каналів між зовнішнім середовищем підприємства й кожним елементом формованого механізму
Випереджального відображення	визначається наявністю кризових явищ, нейтралізація яких припускає прогнозування найбільш імовірного в майбутньому стану системи
Пропорційності	визначення правильного співвідношення різних елементів й об'єктів механізму
Оптимальності	необхідність не тільки забезпечення стійкості, але й оцінки ступеня ефективності його досягнення
Збалансованості	вказує на необхідність врахування того як рішення прийняті керівниками машинобудівних підприємств відбиватимуться на показниках як економічного, так і соціального розвитку
Позитивного розвитку	передбачає необхідність формування і реалізації керівниками підприємств комплексу цілеспрямованих дій, що націлені на досягнення підприємством такої динаміки показників економічної стійкості, яка характеризується позитивними змінами приростів значень показників
Альтернативності рішень	вказує на необхідність прорахунку різних варіантів досягнення визначених керівниками машинобудівного підприємства цілей

Управління економічною стійкістю підприємств повинно всебічно та комплексно охоплювати всі сфери діяльності, що може бути досягнуто за допомогою здійснення у межах підприємства певної сукупності процесів, які являють собою алгоритм або послідовність взаємопов'язаних та взаємообумовлених дій, управлінських рішень для досягнення поставленої мети [9].

Для побудови ефективної системи управління економічною стійкістю підприємства необхідно визначити таке взаємовідношення її організаційних елементів, за якого найбільш оперативно і вчасно виконуються вимоги об'єкту управління, а також забезпечується найбільш продуктивна взаємодія із зовнішнім середовищем. Серед проблем, які заважають впроваджувати

механізм забезпечення стійкості підприємств можна зазначити: - відсутність стабільної правової основи переходу до забезпечення стійкості та концепції, ухваленої державою та визнаної окремими суб'єктами господарювання; - відсутність механізму підтримки суб'єктів господарювання, що здійснюють перетворення на користь стійкості глобальної системи; - відсутність реальної відповідальності за недотримання принципів розвитку суспільства; - відсутність мети та усвідомлення необхідності переходу до стійкого розвитку взагалі; - значні витрати на впровадження заходів екологічних перетворень та підвищення соціальної захищеності населення, здійснення перетворень; - відсутність стимулів переходу до стійкості як наслідок попередньої причини.

Серед проблем, які заважають впроваджувати механізм забезпечення стійкості підприємств можна зазначити:

- відсутність стабільної правової основи переходу до забезпечення стійкості та концепції, ухваленої державою та визнаної окремими суб'єктами господарювання;
- відсутність механізму підтримки суб'єктів господарювання, що здійснюють перетворення на користь стійкості глобальної системи;
- відсутність реальної відповідальності за недотримання принципів розвитку суспільства;
- відсутність мети та усвідомлення необхідності переходу до стійкого розвитку взагалі;
- значні витрати на впровадження заходів екологічних перетворень та підвищення соціальної захищеності населення, здійснення перетворень;
- відсутність стимулів переходу до стійкості як наслідок попередньої причини [48].

Торохтій Б. Г. [49], відштовхуючись від сформульованих положень, визначив деякі принципові вимоги щодо побудови ефективних систем управління економічною стійкістю підприємств:

1. Відхід від переконання в тому, що успіх підприємства, досягнення ним цілей розвитку визначаються його внутрішніми можливостями, рівнем

спеціалізації виробництва та поділу праці, зниженням витрат за рахунок внутрішньовиробничих резервів. У сучасних умовах на перше місце висувається досягнення відповідності підприємства умовам зовнішнього середовища, його здатність адаптивно реагувати на постійні зміни.

2. Поширення на діяльність підприємства механізмів ринкового контролю. Перехід від вирішення виробничих завдань до вирішення завдань задоволення потреб ринку. У більшості випадків вітчизняні підприємства функціонують поза механізмами ринкового контролю, що робить їх нежиттєздатними без державної підтримки.

3. Побудова системи управління підприємством на основі поєднання системного та ситуаційного підходів, що дозволяє, з одного боку, забезпечити властивості цілісності та стійкості, а, з іншого – формувати організацію управління всередині підприємства як відповідь на різноманітні зовнішні впливи та зміни.

4. Оскільки на сучасному підприємстві людина є ключовим ресурсом виживання та конкурентоспроможності, необхідно створити умови для реалізації її потреб до самореалізації та саморозвитку.

5. Перехід від жорстких ієрархічних структур, заснованих на вузькій спеціалізації та виділенні часткових процесів до адаптивних горизонтальних структур управління, заснованих на поєднанні умовно-постійної основи з тимчасовими модульними елементами (командами).

6. Відповідність складності та динамічності системи управління, її функціональної та інформаційної моделі складності та динамічності факторів зовнішнього та внутрішнього середовища.

7. Адаптивність критеріїв оцінки ефективності управління цілям та завданням підприємства, що реалізуються на різних етапах його розвитку.

Характер впливу залежить від природи фактору і його сприйнятливості до тих або інших методів впливу. Якщо ж не може бути мобілізований потрібний обсяг ресурсів, слід або переглянути методи, або заново спроектувати механізм.

1.6. Показники оцінки економічної стійкості підприємства

Основою для прийняття важливих управлінських рішень виступають фактичні результати діяльності та сформовані на їх основі репрезентативні дані. Потреба обґрунтованості таких рішень формує необхідність володіння інформацією про фінансово-господарський стан підприємства та його економічну стійкість у поточному моменті й з перспективами розвитку у майбутньому. У зв'язку з цим ґрунтується актуальність створення належної системи методів оцінки економічної стійкості підприємства [4].

Для більшості методик оцінки економічної стійкості притаманні такі недоліки:

1. Визначення набору індикаторів оцінки стійкості.
2. Відсутність граничних критичних значень показників стійкості.
3. Недостатня інформаційна статистична база для проведення аналізу стійкості.
4. Недосконалість методів розрахунку сукупного ризику втрати стійкості. Процедури, що застосовуються в цей час, здійснюють зважування основних показників діяльності підприємства при формуванні інтегрального показника, виключно суб'єктивні.
5. Інтерпретації отриманих результатів оцінки стійкості.

За сучасних умов економічної нестабільності ефективність роботи підприємства визначається здатністю реагувати та протистояти кризовим явищам, які можуть виникати на будь-якому етапі розвитку, а забезпечення такої реакції можливе за умов вчасної оцінки економічної стійкості підприємства.

Впровадження системи методів оцінки має ряд необхідних передумов для визначення: мета оцінки, завдання, чинники зовнішнього та внутрішнього впливів, техніко-технологічне забезпечення, кадрове забезпечення, чинники тимчасового, інформаційного впливів, тощо.

Однак, дотримання чітко сформованих процедур оцінки не може бути беззаперечним та єдиним фактором щодо прийняття важливих управлінських рішень впродовж тривалого періоду часу. У свою чергу поєднання затверджених формальних і неформальних процедур оцінки економічної стійкості має певну особливість: методи оцінки економічної стійкості повинні піддаватися коригуванням за своєю сутністю та структурою. Саме такий підхід буде найбільш доречним з урахування функціонування підприємства в ринкових умовах [4].

Ю. І. Клюс [21] виділяє такі етапи проведення оцінки економічної стійкості підприємств:

- 1) встановлення цілей та засобів їх досягнення;
- 2) дослідження активів з погляду економічної рентабельності, з одного боку, та результату господарської діяльності – з іншого;
- 3) аналіз фінансових показників з погляду ефекту важеля та результатів фінансової діяльності;
- 4) синтез результатів аналізу та розроблення висновків стосовно досягнення потенційних можливостей підприємства та ступеня стійкості підприємства.

Науковиця стверджує, що успіх оцінки безпосередньо залежить від раціонально підібраних ключових індикаторів, що відображають рентабельність діяльності, ефективність функціонування, потенціал зростання та самофінансування [21]. Варто зауважити, що суттєвою перевагою підходу Ю. І. Клюс є врахування показників потенціалу зростання та ефективності, оскільки вони характеризують інтенсивність інноваційноінвестиційних процесів при оцінюванні економічної стійкості [21].

Л. Сабадаш [36] пропонує виділяти фактори внутрішнього та зовнішнього середовищ. До групи внутрішніх показників Л. Сабадаш відносить: організаційні (менеджмент, ділову активність, стратегію підприємства), кадрові (трудова потенція, умови праці, рівень матеріального добробуту, оцінка професійного рівня підготовки, мотивація персоналу, тощо),

фінансово-економічні (рентабельність, продуктивність, обсяги виручки, тощо), техніко-технологічні (описують технологічний стан підприємства).

До групи зовнішніх показників, за працею науковиці, відносяться: ринкові (умови функціонування та взаємодії з іншими учасниками бізнес-середовища), державні (умови державного регулювання та компенсаційних механізмів), екологічні (показники екологічності процесу діяльності), інформаційні (ступінь відкритості та прозорості) [36]. Метод, який пропонує Л. Сабадаш є більш розгорнутим, та містить наукове ґрунтування, що дає перспективи до якісної оцінки економічної стійкості.

В. Лазоренко [27] пропонує здійснювати оцінку економічної стійкості шляхом визначення фінансової стійкості такими двома методами: експрес-аналіз фінансового стану та деталізований аналіз фінансового стану.

Суть експрес-аналізу фінансового стану полягає у простій та швидкій оцінці фінансового благополуччя і вектору розвитку підприємства.

Він включає такі групи аналітичних показників: оцінка майнового стану (величина основних засобів та їх частка у загальній сумі активів, коефіцієнт зносу основних засобів, загальна сума засобів, що є у розпорядженні підприємства), оцінка фінансового стану (величина власних засобів та їх частка у загальній сумі джерел, коефіцієнт покриття, частка власних оборотних запасів у загальній їх сумі, коефіцієнт покриття запасів) та наявність «хворих» статей (збитки, позики і позички, які не погашені у строк, прострочена дебіторська і кредиторська заборгованості). У свою чергу, деталізований аналіз фінансового стану є більш розширеною версією експрес-аналізу, куди входить більша кількість показників, що досліджуються, а часовий діапазон оцінки включає попередній звітний період, поточний та складення прогнозу на майбутній [27].

О. Семененко розробила власну систему оцінки економічної стійкості бізнес-одиниці, що складається з 38 важливих, на її думку, показників, та які згруповані в п'ять груп показників-індикаторів. Зокрема [43]:

- фінансова стійкість: коефіцієнт автономії, коефіцієнт маневреності власного капіталу, коефіцієнт забезпеченості оборотних активів власними

обіговими коштами, чистий оборотний капітал, коефіцієнт абсолютної ліквідності, коефіцієнт фінансового важеля, коефіцієнт співвідношення кредиторської і дебіторської заборгованості, коефіцієнт економічного зростання, коефіцієнт рентабельності власного капіталу, рентабельність реалізованої продукції, коефіцієнт оборотності активів, тривалість обороту активів, коефіцієнт оборотності кредиторської заборгованості, тривалість погашення кредиторської заборгованості.

- виробнича стійкість: сума господарських коштів, які є у розпорядженні, коефіцієнт фондівдачі, коефіцієнти зношення і оновлення основних засобів, коефіцієнт фондоозброєності та продуктивність праці.

- Маркетингова стійкість: коефіцієнт оновлення асортименту продукції, коефіцієнт рентабельності продаж, частка ринку, коефіцієнт ефективності маркетингових досліджень, ефективність рекламних витрат.

- Інвестиційно-інноваційна стійкість: частка НДР у загальних витратах на виробництво продукції, рентабельність інвестицій, коефіцієнт інвестування власних коштів в основний капітал, коефіцієнт відтворення основного капіталу, коефіцієнти новаторства та інноваційної активності.

- Стійкість рівня організаційної культури: коефіцієнт кваліфікації працівників, коефіцієнт етики поведінки працівників, коефіцієнт ділових і особистих якостей працівників, коефіцієнти умов трудового життя, стабільності трудового колективу, стану рівня здоров'я та рівня трудової дисципліни.

Така розширена система показників дозволить в повній мірі проаналізувати стан підприємства, та дати оцінку його економічній стійкості. А сам процес оцінювання О. Семененко пропонує проводити за допомогою кількісної оцінки [43]:

$$K_{ЕСП} = \sum_{i=1}^n W_i K_i$$

де, $K_{ЕСП}$ – інтегральний показник економічної стійкості;

W_i – ваговий коефіцієнт і-тої групи показників, що характеризують окремі чинники економічної стійкості;

K_i – узагальнюючий показник показників і-тої групи [43].

На нашу думку, перевагою даного методу є можливість врахування значимості кожного окремого показника на значимість кожної групи та інтегрального показника економічної стійкості, що буде здійснюватися шляхом експертних оцінок, з урахуванням різних умов діяльності підприємства. Однак, варто звернути увагу на необхідність якісного підходу до вибору експертів, з метою мінімізації похибок розрахунків.

О. В. Сергєєва [44]. згрупувала індикатори, що визначають стійкість бізнес процесів у 4 класи: фінансовий, торгово-технологічний, організаційноуправлінський та маркетинговий [44]. Значною перевагою представленого методу є можливість виявлення відхилень значень показників економічної стійкості на ранніх етапах, що при створенні ефективної системи менеджменту дасть змогу реагувати на виклики та адаптувати процес функціонування підприємства під поточні ринкові умови.

Окремої уваги заслуговує метод оцінки економічної стійкості, який пропонується С. П. Кобцем [38], згідно з яким автор пропонує брати за основу оцінки складові економічної стійкості, та здійснювати розрахунок за допомогою загальноприйнятих показників, де не враховуються експертні оцінки. Перевагою такого методу є визначення стану підприємства за складовими його діяльності без можливих похибок, що характерні для методів, де використовується експертна оцінка.

Беліменко О. [4] запропоновано розширити групи показників оцінки економічної стійкості підприємства та складові цих груп, де детальна структура груп показників та їх складових виглядатиме наступним чином:

1.Фінансова стійкість: коефіцієнт фінансової стабільності, коефіцієнт фінансової незалежності, коефіцієнт маневреності власного капіталу, коефіцієнт забезпеченості власним оборотним капіталом, коефіцієнт фінансового левереджу, тривалість фінансового циклу.

2.Інвестиційна стійкість: коефіцієнт інвестиційної активності, коефіцієнт рентабельності інвестицій, коефіцієнт реінвестування, рентабельність інвестованого капіталу.

3.Стійкість персоналу: коефіцієнт плинності персоналу, коефіцієнт стабільності персоналу, коефіцієнт задоволення матеріальних потреб працівників, коефіцієнт підвищення кваліфікації персоналу, продуктивність праці.

4.Стійкість маркетингової діяльності: рентабельність продажів за прибуток від продажів та чистим прибутком, рентабельність маркетингових інвестицій.

5.Стійкість науково-технічного розвитку: індекс рентабельності інновацій, коефіцієнт витрат на НДР.

6.Стійкість управління: коефіцієнт ефективності менеджменту, коефіцієнт економності системи менеджменту, коефіцієнт ефективності системи управління.

7.Стійкість мережі стейкхолдерів: коефіцієнт активності стейкхолдерів, коефіцієнт росту мережі стейкхолдерів.

8.Виробнича стійкість (характерна для підприємств, що виробляють): коефіцієнт виробничого потенціалу, коефіцієнт придатності основних засобів, фондорентабельність, рентабельність виробництва, коефіцієнт реальної вартості майна.

Комплексний підхід до оцінки стійкості ґрунтується на інтегральному показнику, який формується на основі сукупності кількісних та якісних даних. Це дозволяє класифікувати підприємства за рівнем стійкості (висока, середня, низька) і виявляти слабкі місця в управлінні, що потребують покращення [52].

Таблиця 1.3. - Індикатори оцінки зовнішніх і внутрішніх показників діяльності підприємств в забезпеченні економічної стійкості

Група показників	Показник
Зовнішні показники стійкості	
1. Прибуток	1.1 Прибуток
	1.2. Рентабельність
	1.3.Об'єм продажу
2. Конкурентоздатність підприємства	2.1. Інноваційний потенціал підприємства
	2.2. Ринкова активність
	2.3. Стратегічні капіталовкладення
3. Конкурентоздатність продукції	3.1. Якість продукції
	3.2. Ціна продукції
	3.3. Післяпродажне обслуговування
Внутрішні показники стійкості	
1. Фінансово-економічні	1. Коефіцієнт автономії
	2. Коефіцієнт співвідношення позикових і залучених коштів
	3. Коефіцієнт забезпеченості власними коштами
	4. Коефіцієнт маневреності
	5. Коефіцієнт фінансування
2. Виробничо-економічні	1. Здатність підприємства до освоєння
	2. Час підготовки і освоєння нового виробу
	3. Час виробництва і реалізації нового виробу
	4. Коефіцієнт оновлення
3.Організаційно-економічні	1.Відповідність стратегічним пріоритетам розвитку підприємства
	2.Пристосованість для застосування сучасних інформаційних технологій
	3. Гнучкість і здібність до адаптації
	4. Забезпечення оперативності в реалізації управлінських рішень
	5. Пристосованість для застосування сучасних схем фінансового менеджменту
	6. Функціональна і структурна логічність
	7. Раціональна міра централізації (децентралізація)

На нижньому рівні трирівневої ієрархічної структури знаходиться мінімальний набір показників, що характеризує життєво важливі для будь-якого підприємства характеристики його функціонування. Показники розбиті на чотири групи: зовнішні показники (1) – прибуток, конкурентоспроможність підприємства, конкурентоспроможність продукції; внутрішні показники, в свою чергу, розбиті на три групи фінансово-економічні (2), виробничо-економічні (3) і організаційно-економічні (4)

Розроблений Ястремською О. [57] методичний підхід до кількісного оцінювання економічної стійкості підприємств, складається з таких основних етапів:

визначення первинних показників, які повно й дозволяють охарактеризувати економічну стійкість;

виявлення множинних кореляційних взаємозв'язків між виділеними показниками для усунення дублювання інформації;

застосування багатовимірного факторного аналізу для скорочення кількості показників та виділення з них найбільш значущих для аналізу економічної стійкості;

формування скороченої й обґрунтованої системи показників для визначення економічної стійкості;

розрахунок вагових коефіцієнтів для кожного показника економічної стійкості за їх факторними навантаженнями;

групування підприємств у кластери з використанням кластерного аналізу для виділення однорідних груп показників з метою підвищення обґрунтованості вибору еталонних показників для розрахунку інтегрального показника економічної стійкості для кожного підприємства в однорідній групі показників;

інтерпретація значень інтегральних показників економічної стійкості для прийняття обґрунтованих управлінських рішень [57].

Узагальнюючи, можна зробити висновок, що використання обґрунтованого методичного підходу дозволить визначити економічну стійкість підприємств, яка забезпечить зростання ефективності господарювання та конкурентоспроможність підприємств на ринку.

Висновки до розділу 1

Економічна стійкість є найважливішою характеристикою економічної діяльності в ринкових умовах. Крім атрибута, який сприяє виживанню господарської системи в умовах кризи, вона забезпечує її переваги в залученні інвестицій, отриманні кредитів, виборі контрагентів та формуванні кваліфікованих кадрів. Чим вище стійкість підприємств, тим вище їх незалежність від зміни кон'юнктури і, отже, тим нижче, у загальному випадку, ймовірність банкрутства.

Економічна стійкість підприємства відображає ступінь безпеки ділового співробітництва з ним, тому що підтверджує його здатність стабільно здійснювати свої основні функції і виконувати зобов'язання в умовах мінливого внутрішнього і зовнішнього середовища.

Ефективність використання ресурсів і підвищення рівня економічної стійкості підприємства в сучасних економічних умовах значною мірою залежить від наявності, використання й вдосконалення економічного потенціалу підприємства. Однією з особливостей нестійкого функціонування сучасних підприємств є кількісна, якісна та структурна недосконалість економічного потенціалу господарюючих суб'єктів, що зумовлена великими втратами ресурсів у здійсненні реформ і складним фінансовим становищем підприємств.

Якщо оцінити складові економічної стійкості, то можна з упевненістю сказати, що всі вони впливають на результативність діяльності підприємства. Кожен із виділених факторів діяльності підприємства характеризується набором елементів, що визначають його стійкість. Найважливішою ознакою економічної стійкості підприємства є його здатність функціонувати і розвиватись в умовах мінливого внутрішнього і зовнішнього середовища.

РОЗДІЛ 2.

АНАЛІЗ ДІЯЛЬНОСТІ ТОВАРИСТВА З ОБМЕЖЕНОЮ ВІДПОВІДАЛЬНІСТЮ «ВІДЛУННЯ-А» ТА СКЛАДОВИХ ЕКОНОМІЧНОЇ СТІЙКОСТІ

2.1. Загальна характеристика підприємства та його економічних показників

ТзОВ «Відлуння-А» є оптовим постачальником є визнаним лідером на ринку оптового продажу технічних виробів в Україні.

«Успішно працюючи в країні з 2007 р, компанія «Відлуння-А» зарекомендувала себе як надійного та вигідного партнера, готового поставити гумові, ПВХ рукави та іншу промислову продукцію 100% високої якості – за конкурентною ціною і точно в строк № [39].

Товариство з обмеженою відповідальністю «Відлуння-А» розташоване за адресою: пров. Робітничий, 6, Рівне, та займається такими видами діяльності:

Основним видом діяльності є

46.49 Оптова торгівля іншими товарами господарського призначення

Іншими видами є:

46.75 Оптова торгівля хімічними продуктами

46.76 Оптова торгівля іншими проміжними продуктами

47.19 Інші види роздрібної торгівлі в неспеціалізованих магазинах

ТзОВ «Відлуння-А» пропонує продукцію високої якості. В асортименті більше 100 найменувань продукції: гумові рукави напірні, ПВХ рукаві, клинові, приводні багатопотокові та варіаторні паси, транспортерні стрічки, гумові техпластини, капралон або інші гумотехнічні вироби. Вся продукція сертифікована й придатна для використання в Україні та країнах ЄС.

У сфері полімерної продукції ТзОВ «Відлуння-А» працює вже 17 років та має багатий досвід, який дозволяє якісно консультувати клієнтів й підбирати їм найкращий варіант (комплект) продукції.

Прямі поставки продукції (гумові напірні, ПВХ рукави, клинові та ін. ремені) від партнерів зі Східної Європи дозволяють пропонувати споживачу дійсно високоякісні полімерні вироби як в малих, так і у великих партіях – з гарантією їх довгострокової роботи, якнайшвидшої поставки і кращих на ринку цінових умов. ТзОВ працює з такими брендами як AGOMA, SEMPERIT, CRISTAL, Alfaflex, ALFAVAC, STOMIL [39].

Європейський менеджмент компанії керується у своїй роботі принципом проактивності та максимальної корисності. Це означає, що завдання фірми – не лише продати товар споживачу. Наша мета – забезпечити комфортний сервіс, а також стати для надійним партнером для довгострокового та по-справжньому взаємовигідного співробітництва.

ТзОВ «Відлуння-А» орієнтується на потреби своїх клієнтів і буде взаємини з покупцями виходячи з принципів взаємовигідного, чесного і довгострокового партнерства. ТзОВ «Відлуння-А» приєднується до ініціатив передових компаній щодо зниження негативного впливу на навколишнє середовище, раціонального використання ресурсів, а також економічної і соціальної відповідальності бізнесу.

Основні показники діяльності представлені в таблиці 2.1.

Згідно аналізу економічних показників підприємства спостерігаємо, що дохід (виручка) від реалізації продукції за період з 2019-2021 роки з кожним роком збільшується – з 6991,5 до 8140,6 тис.грн. Найбільше зростання відбулося в 2021 році порівняно з попереднім – на 1050,7 тис.грн, або на 14,9 відсотків. В 2022 році вона зменшилась до 6737,5 тис.грн, або на 16,7%. В 2023 році виручка зросла на 2841,0 тис.грн і становила 9855,5 тис.грн.

По сукупним витратам спостерігаємо динаміку схожу на ситуацію з виручкою.

У 2019 році вони становили 6501,2 тис.грн, а в 2021 – 8166,2 тис.грн., що пов'язано зі зростанням цін на товари для перепродажу та розширенням ринків збуту. В 2022 році вони становили 6985 тис.грн. в 2023 році їх сума зросла до 9082,7 тис.грн.

Таблиця 2. 1- Основні економічні показники діяльності ТзОВ «Відлуння-А»

№ №	Показники	од. вим	2019	2020	2021	2022	2023	Абсолютна зміна				Відносне відхилення,%			
								2020- 2019	2021- 2020	2022- 2021	2023- 2022	2020/ 2019	2021/ 2020	2022/ 2021	2023/ 2022
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16
1.	Чистий дохід (виручка, товарооборот) від реалізації товарів	тис.грн	6991,5	7053,9	8104,6	6737,5	9825,1	62,4	1050,7	- 1367,1	3087,6	0,9	14,9	-16,9	45,8
2.	Середньорічна чисельність працівників	прац	7	7	7	7	7	0	0	0,0	0	0,0	0,0	0,0	0
3.	ФОП всього	тис.грн	357,6	544,8	604,8	592,70	870,4	187	60	-12,1	277,7	52,3	11,0	-2,0	46,9
4.	Середньорічна продуктивність праці	тис.грн/ прац	998,8	1007,7	1157,8	962,5	1403,6	8,9	150,1	-195,3	441,1	0,9	14,9	-16,9	45,8
5.	Середньомісячна заробітна плата	грн/прац	4257	6486	7200	7056,00	10362,0	2228	714	-144,0	3306	52,3	11,0	-2,0	46,9
6.	Середньорічна вартість ОВФ	тис.грн	775,8	1007,6	1041,6	1050,4	1112,35	232	34	8,8	61,5	29,9	3,4	0,8	5,9
7.	Оборотні активи	тис.грн	6135,9	6949,7	8092,6	7914,7	8201,0	813,8	1142,9	-177,8	286,3	13,3	16,4	-2,2	3,6

Продовження таблиці 2.1

8.	Коефіцієнт оборотності оборотних коштів	к-т	1,14	1,02	1,00	0,85	1,2	-0,12	-0,01	-0,2	0,3	-10,9	-1,3	-15,0	40,7
9.	Загальна величина витрат	тис.грн	6501,2	6699,7	8166,2	6985,8	9082,7	198,5	1466,5	-1180,4	2096,9	3,1	21,9	-14,5	30,0
10.	Прибуток до оподаткування	тис.грн	548,5	365,2	67,5	28,7	772,8	-183,3	-297,7	-38,8	744,1	-33,4	-81,5	-57,5	В 26 раз
11.	Чистий прибуток	тис.грн	449,7	299,5	55,3	23,5	633,7	-150,2	-244,2	-31,8	610,2	-33,4	-81,5	-57,5	В 26 раз
12.	Рентабельність продажів (за прибутком від реалізації продукції)	%	8,44	5,45	0,83	0,41	8,51	-2,99	-4,62	-0,4	8,1	-35,4	-84,8	-50,3	В 20 раз
13.	Рентабельність діяльності (за прибутком від реалізації продукції)	%	7,85	5,18	0,83	0,43	787	-2,67	-4,34	-0,4	7,1	-34,0	-83,9	-48,9	В 18,5 раз

Чисельність працівників становила в аналізованні роки – 7 осіб.

Товарооборот розглядаємо як результируючий економічний показник. Його визначають як виручку від реалізації товарів, яку отримує торговельне підприємство [6].

Також підприємство отримує доходи від інших видів діяльності.

Динаміку товарообороту та загальну величину доходів наведено на рисунку 2.1

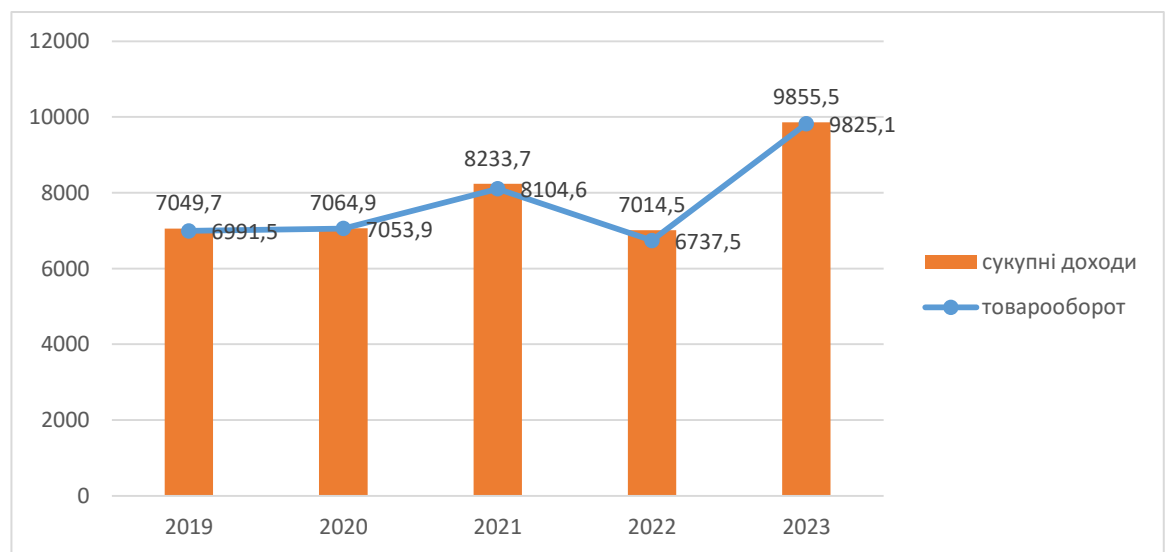


Рисунок 2.1 – Динаміка доходів ТзОВ «Відлуння-А», тис.грн

Важливим результируючим показником діяльності торговельного підприємства є величини комерційного доходу, який включає витрати обігу (із загальних витрат вилучається вартість товарів для перепродажу) та прибуток.

Його динаміка наведена на рисунку 2.2.

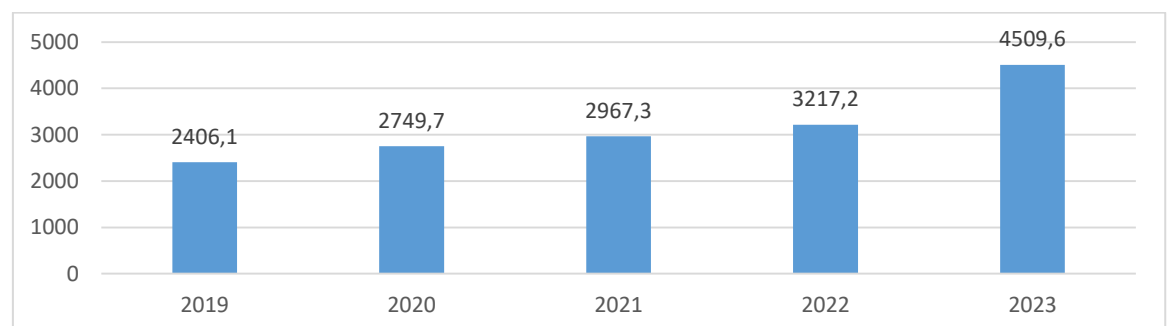


Рисунок 2.2 – Динаміка суми комерційного доходу ТзОВ «Відлуння-А», тис.грн

Поряд зі зростання рівня комерційного доходу відбувалося зростання рівня торговельної надбавки.

Розмір торговельної націнки є важливою складовою ціни продукції, та яка формує фінансові результати.

Рівень торговельної націнки наведено на рисунку 2.3.

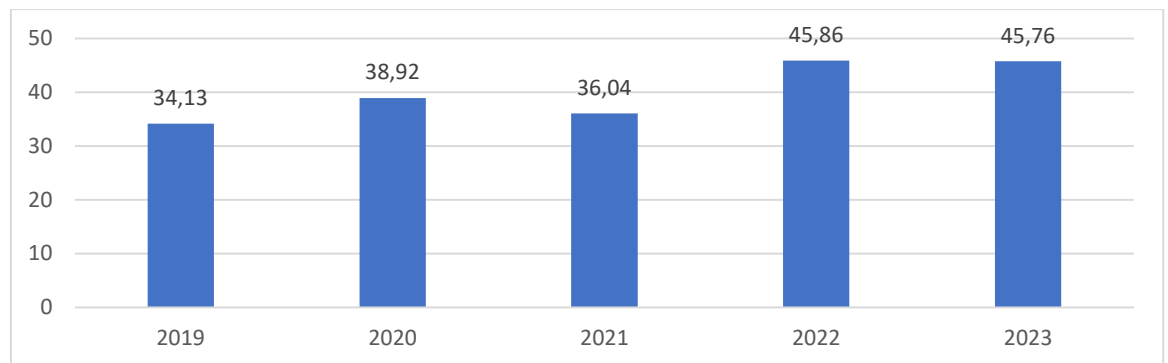


Рисунок 2.3 -Рівень торговельної націнки ТзОВ «Відлуння -А», %

В 2020 році розмір націнки становив 38,98%. В 2021 році зменшився на 2,73% (до 36,61%)., а в 2022-2023 – збільшився до 45, 86-45,78%.

Результати діяльності залежать від товарообороту та його складу (табл. 2.2)

У ситуації економічної кризи збільшення рівня комерційного доходу та торговельної надбавки є намагання оптових продавців компенсувати скорочення фізичних обсягів товарообороту для підтримки необхідного рівня прибутковості.

Таблиця 2.2. – Динаміка та структура товарообороту ТзОВ «Відлуння А» [39]

Види товарів	2019		2020		2021		2022		2023	
	Сума, тис.грн	Структура, %	Сума, тис.грн	Структура, %	Сума, тис.грн	Структура, %	Сума, тис.грн	Структура, %	Сума, тис.грн	Структура, %
1	2	3	4	5	6	8	9	10	11	12
Рукава для нафтопродуктів	623,6	8,92	533,3	7,56	569,8	7,03	481,7	7,15	673,0	6,85
Рукава для води	527,2	7,54	479,0	6,79	579,5	7,15	470,3	6,98	739,8	7,53
Рукава компресорні	485,9	6,95	464,1	6,58	460,3	5,68	421,1	6,25	602,3	6,13
Рукава для пару	474,0	6,78	385,8	5,47	457,9	5,65	373,9	5,55	480,4	4,89
Рукава для газозварювання	451,0	6,45	534,7	7,58	672,7	8,3	325,4	4,83	808,6	8,23
Рукава для штукатурних станцій	392,9	5,62	321,7	4,56	434,4	5,36	335,5	4,98	503,0	5,12
Рукава для бітуму	374,0	5,35	361,9	5,13	452,2	5,58	418,4	6,21	508,9	5,18
Рукава для харчових продуктів	371,2	5,31	605,9	8,59	394,7	4,87	438,6	6,51	456,9	4,65
Рукава для систем охолодження	364,3	5,21	342,8	4,86	434,4	5,36	324,7	4,82	496,2	5,05
Рукава кислотолугостійкі	358,7	5,13	318,8	4,52	475,7	5,87	345,0	5,12	474,6	4,83
Рукава ПВХ	358,0	5,12	448,6	6,36	310,4	3,83	352,4	5,23	415,6	4,23
Рукава ПУ	304,1	4,35	511,4	7,25	637,0	7,86	420,4	6,24	585,6	5,96
З'єднання для шлангів	297,1	4,25	226,4	3,21	345,3	4,26	291,1	4,32	448,0	4,56
Техпластини	295,7	4,23	291,3	4,13	226,9	2,8	219,6	3,26	404,8	4,12
Автодоріжки	280,4	4,01	229,3	3,25	307,2	3,79	216,3	3,21	378,3	3,85
Ремені привідні	273,4	3,91	251,8	3,57	371,2	4,58	310,6	4,61	407,7	4,15
Поліамід	250,3	3,58	182,0	2,58	341,2	4,21	395,5	5,87	466,7	4,75
З'єднання та ремонтні скоби	246,1	3,52	310,4	4,4	372,0	4,59	311,3	4,62	319,3	3,25
ПВХ завіси	177,6	2,54	144,6	2,05	145,9	1,8	113,2	1,68	280,0	2,85
інші види	86,0	1,23	110,0	1,56	115,9	1,43	172,5	2,56	375,3	3,82
Разом	6991,5	100	7053,9	100	8104,6	100	6737,5	100,00	9825,1	100

2.2. Діагностика компонентів економічної стійкості

2.2.1. Оцінка виробничо-технологічної стійкості підприємства

Суб'єкти оптової торговельної діяльності знаходяться під впливом значної низки факторів як зовнішнього, так і внутрішнього середовища, які визначають умови їх функціонування [29]

Структура майна дає загальне уявлення про фінансовий стан підприємства. Вона показує частку кожного елемента в активах та співвідношення позикових і власних коштів підприємства в пасивах. Тому доцільно розпочати аналіз діяльності підприємства з аналізу його майна (Табл. 2.3.).

Дані таблиці свідчать, що на підприємстві спостерігається зростання валюти балансу, яка за аналізований період збільшилась з 6571,8 до 8590,9 тис.грн, що оцінюється позитивно і свідчить про зростання можливостей підприємства для здійснення торговельної діяльності та покращення його результатів діяльності.

В структурі майна підприємства переважають оборотні активи частка їх у становить 92-94%. Така перевага частки оборотних активів в структурі майна підприємства обумовлена низькою вартістю основних засобів, які представлені офісною технікою, меблями та особливостями оптової торговельної діяльності.

Динаміка фондівддачі, як показника, що характеризує товарооборот на 1 грн вартості основних фондів наведено на рисунку 2.4.

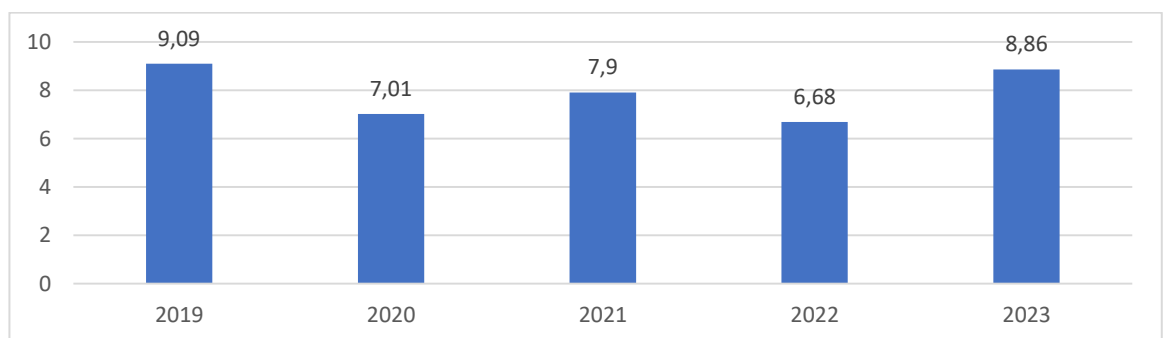


Рисунок 2.4. – Динаміка фондівддачі необоротного майна, грн/грн

Таблиця 2.3 - Склад та структура майна ТзОВ «Відлуння-А», тис.грн

Показники	Роки					Відхилення, абс			
	2019	2020	2021	2022	2023	2020-2019	2021-2020	2022-2021	2023-2022
Загальна сума господарських засобів, що знаходяться в розпорядженні п/ва	6571,8	7525,4	8590,9	8328,4	8577,15	953,6	1065,5	-262,5	248,75
Необоротні активи підприємства	435,9	575,75	498,35	413,7	376,15	139,85	-77,4	-84,65	-37,55
Частка необоротних активів в активах	0,0663	0,0765	0,0580	0,0497	0,0439	0,0102	-0,0185	-0,0083	-0,0058
Залишкова вартість ОВФ	435,9	575,75	498,35	413,7	376,15	139,85	-77,4	-84,65	-37,55
Частка основних засобів в активах	0,0663	0,0765	0,0580	0,0497	0,0439	0,0102	-0,0185	-0,0083	-0,0058
Частка основних засобів в необоротн. активах	1,0000	1,0000	1,0000	1,0000	1,0000	0,0000	0,0000	00,0000	0
Оборотні активи підприємства	6135,9	6949,7	8092,6	7914,7	8201	813,75	1142,9	-177,9	286,3
Частка оборотних активів в активах	0,9337	0,9235	0,9420	0,9503	0,9561	-0,0102	0,0185	0,0083	0,0058

Величина фондівддачі впливає на обсяг діяльності. Вплив її та вартості основних фондів представимо в таблиці 2.4.

Таблиця 2.4 – Вплив зміни фондівддачі та вартості основних фондів на зміну обсягів діяльності ТзОВ «Відлуння-А», за 2019-2023 роки

№ №	Показники	Методика розрах	роки				
			2019	2020	2021	2022	2023
1	Фондовіддача (Фв), грн./грн.	ТП/Ф	9,09	7,01	7,90	6,68	8,86
2	Ефективність використання ОВФ, грн./грн.	Пб/Ф	0,707	0,362	0,065	0,027	0,695
3	Приріст товарної продукції (ТП) за рахунок зміни:	ΔТП		62,4	1050,7	-1367,1	3087,6
3,1	фондовіддачі, тис. грн.	$(\Phi_B^1 - \Phi_B^0) * \Phi^0$		-1610,1	900,0	-1278,0	2292,1
3,2	основних виробничих фондів, тис. грн.	$(\Phi^1 - \Phi^0) * \Phi_B^1$		1672,5	150,7	-89,1	795,5
4	Перевірка			62,4	1050,7	-1367,1	3087,6

Зменшення фондівддачі з 9,09 до 7,01 в 2020 році призвело до зниження обсягу діяльності на 1610,1 тис.грн. А зростання фондівддачі з 7,01 до 7,90 в 2021 році обумовила зростання обсягу виробництва на 900,0 тис.грн, а зростання вартості основних фондів обумовила його зростання на 150,7 тис.грн. В 2022 році фондівддача зменшилась на 1,22 грн/грн, що сприяло зменшенню обсягу на 12,78 тис.грн. В 2023 році зростання фондівддачі на 1,2 грн забезпечило ріст обсягу діяльності на 2292,1 тис.грн.

Коефіцієнт придатності основних фондів – в цілому характеризує фізичний стан основних фондів на певну дату.

Його динаміку наведено на рисунку 2.5.

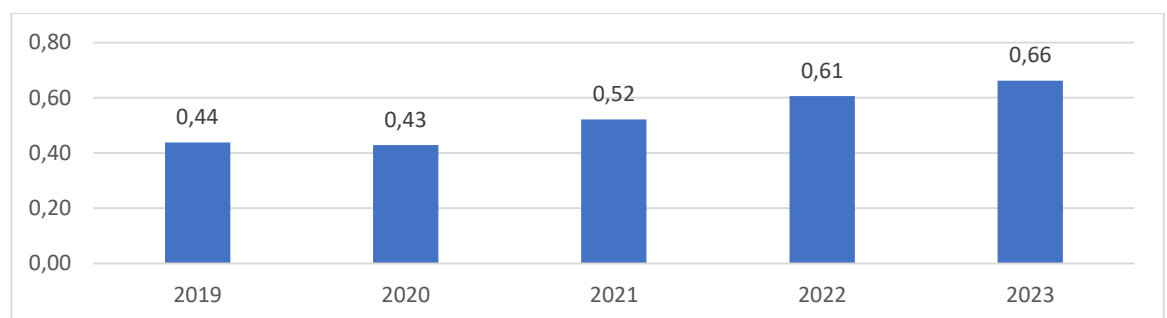


Рисунок 2.5 – Динаміка рівня зносу основних фондів, к-т

Ефективність (рентабельність) необоротних активів за своєю динамікою повторює динаміку рентабельності діяльності.

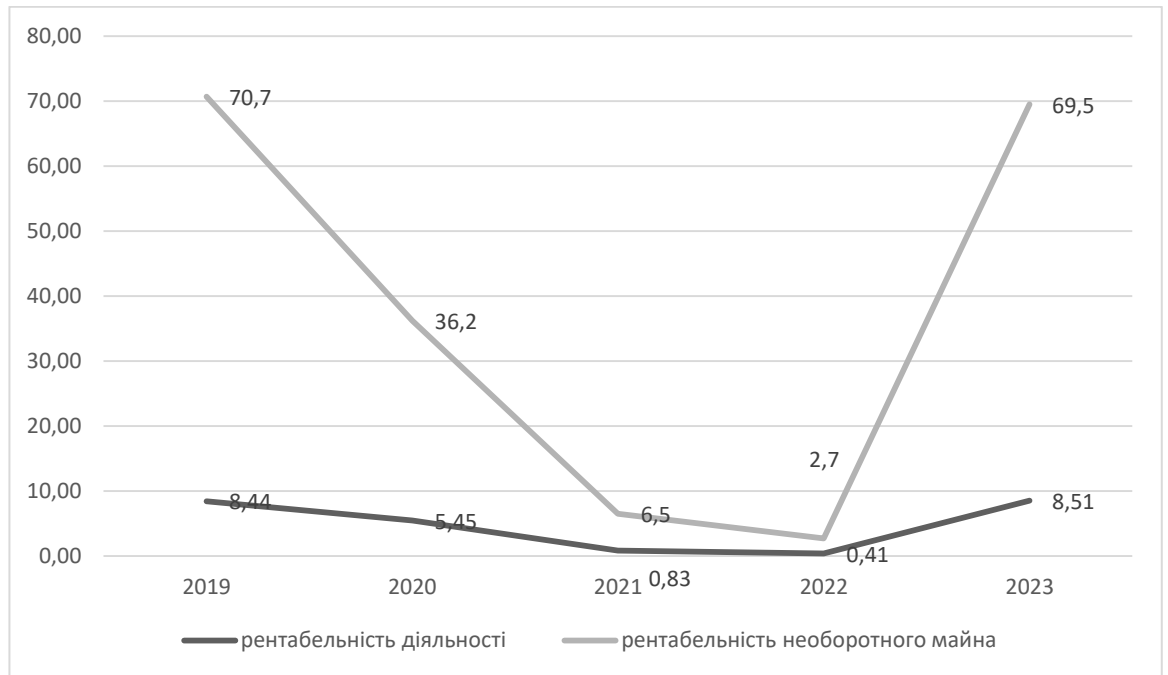


Рисунок 2.4. – Динаміка показників рентабельності, %

2.2.2. Оцінка складових фінансової стійкості

Оборотні активи для будь-якого підприємства є основним ресурсом для забезпечення його діяльності.

Оборотні активи як найбільш мобільна частка активів підприємств є дуже чутливими до загальних змін в економіці, підйомів та спадів, інфляційних та кризових явищ.

Структуру оборотних активів за основними елементами можна вивчати на основі даних 2-го розділу балансу підприємства (Таблиця 2.5).

Основну частину на підприємстві торгівлі займають товарні запаси. В цілому в 2019 році питома вага запасів товарів у складі усіх запасів товарно-матеріальних цінностей складала 58,9%, а в 2021 – 48,9%, в 2022 році – 49,6%.

В 2023 році їх вартість зросла до 4283,1 тис.грн, а питома вага – до 52,23%.

Таблиця 2.5 – Склад та структура оборотних активів ТзОВ «Відлуння -А»

Елементи оборотних активів	Сума, тис.грн					Структура,%				
	2019	2020	2021	2022	2023	2019	2020	2021	2022	2023
Запаси	3612,7	3919,2	3954,4	3925,4	4283,1	58,9	56,4	48,9	49,6	52,2
Поточна дебіторська заборгованість	1765,3	1513,6	1494,8	1377,1	1337,5	28,8	21,8	18,5	17,4	16,3
Гроші та їх еквіваленти	694,4	1436,6	2557,5	2514,6	2457,9	11,3	20,7	31,6	31,7	30
Інші оборотні активи	63,5	80,2	85,75	97,7	122,6	1,0	1,2	1,1	1,2	1,5
Усього	6135,9	6949,7	8092,6	7914,7	8201	100	100	100	100	100

Наступну частину у складі оборотних активів торгівлі в 2019-2020 роках становить дебіторська заборгованість, що обумовлено, в певній мірі, необхідністю зменшення ризиків своєчасної непоставки товарів. Її частка зменшилась у аналізованому періоді (2019-2023 рр) з 28,8 до 16,31%. У оптовій торгівлі присутня реалізація товарів з відстрочкою платежу.

На підприємстві вся існуюча дебіторська заборгованість має термін повернення до 12 місяців. Простроченої понад цей період заборгованості немає.

Грошові засоби на рахунку, які є найбільш ліквідною і неприбутковою частиною оборотних активів, протягом аналізованого періоду зростають і займають 11,3 - 31,7%. Це пов'язано з тим, що оптова торгівля реалізує більшість товарів за безготівковий рахунок та їй постійно необхідні кошти для поточних розрахунків.

Важливим показником є коефіцієнт участі оборотних активів в товарообороті. Він за методикою розрахунку співставний з коефіцієнтом завантаження в інших видах діяльності.

Його динаміка наведена на рис. 2.6.

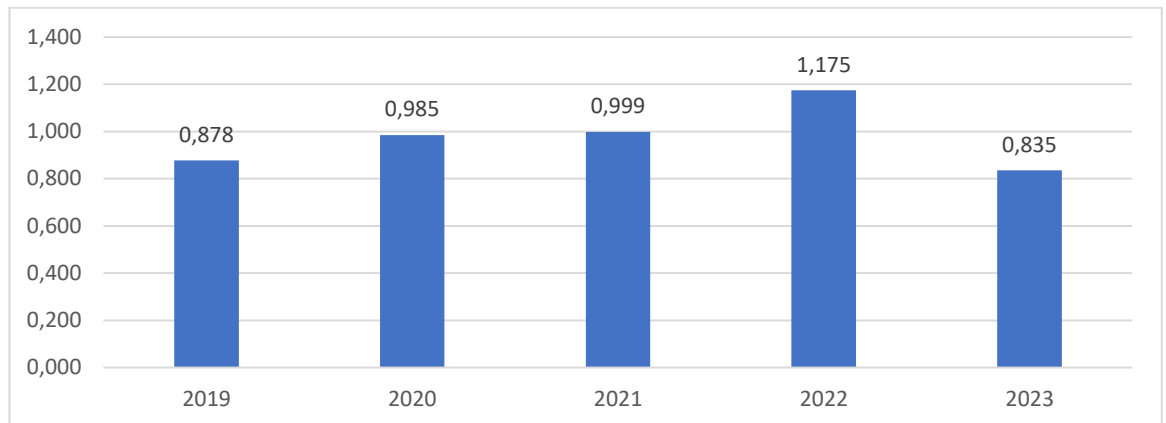


Рисунок 2.6 – Динаміка участі оборотних засобів в товарообороті ТзОВ «Відлуння-А» (коефіцієнта завантаження), грн/грн

Динаміка цього показника вказує на деяке погіршення використання оборотних активів підприємства в 2020-2022 роках порівняно з попереднім роком. В 2023 році використання оборотних активів покращилося.

Для оцінки абсолютних показників ліквідності статті активу і пасиву балансу групують за певними ознаками, знаходять платіжний надлишок або дефіцит по кожній групі статей на початок і кінець звітного періоду.

Абсолютно ліквідним вважається баланс підприємства тоді, коли в сукупності дотримуються такі умови:

$$A1 > П 1'$$

$$A2 > П2$$

$$A3 > П3$$

$$A4 < П4 _$$

Таблиця 2.6 – Оцінка рівня ліквідності балансу ТзОВ «Відлуння А»

показники	2019	2020	2021	2022	2023
Складові активів					
a1	694,4	1436,65	2557,55	2514,55	2457,85

a2	1765,3	1513,65	1494,8	1377,05	1337,5
a3	63,5	80,2	85,75	97,7	122,6
a4	4048,6	4494,9	4452,8	4339,1	4659,2
разом	6571,8	7525,4	8590,9	8328,4	8577,15

Продовження таблиці 2.6.

показники	2019	2020	2021	2022	2023
Складові пасивів					
п1	177,55	145,75	386,3	810,7	1430,6
п2	1174,05	1786,2	2434,4	1708,4	1023,7
п3	0	0	0	0	0
п4	5220,2	5593,45	5770,2	5809,3	6122,85
разом	6571,8	7525,4	8590,9	8328,4	8577,15
a1 > п1	516,85	1290,9	2171,25	1703,85	1027,25
a2 > п2	591,25	-272,55	-939,6	-331,35	313,8
a3 > п3	63,5	80,2	85,75	97,7	122,6
a4 < п4	-1171,6	-1098,55	-1317,4	-1470,2	-1463,65

За даними таблиці 2.6 баланс підприємства тільки в 2019 та 2023 роках є абсолютно ліквідним.

Узагальнюючі групи показників оцінки ефективності діяльності з позицій кредиторів і партнерів підприємства представлені в табл. 2.7. Для оцінки рівня фінансової стійкості підприємств пропонується застосувати оцінки фінансового стану.

За даними таблиці 2.6 та 2.7, підприємство ТзОВ «Відлуння - А» є абсолютно фінансово стійким та платоспроможним, про що свідчать результати розрахунків відповідних показників – всі перевищують нормативне значення, крім коефіцієнта поточної ліквідності.

Особливості виробничих, торговельно-виробничих й інших процесів, тривалість операційного циклу у підприємствах різних галузей народного господарства відбиваються на такому важливому якісному показнику стану

оборотних активів як швидкість їх руху, яка вимірюється кількістю обертів за певний період часу або тривалістю одного обороту у днях.

Динаміка цих показників наведена в таблиці 2.8.

Таблиця 2.7 - Показники оцінки ефективності діяльності ТзОВ «Відлуння А» з позицій кредиторів і комерційних партнерів підприємства

Показники	Оптимальне значення	2019	2020	2021	2022	2023	Абс. відхилення			
							2020-2019	2021-2020	2022-2021	2023-2022
Коефіцієнт автономії	Більше 0,5-0,7	0,79	0,74	0,67	0,70	0,71	-0,05	-0,07	0,03	0,02
Коефіцієнт фінансового ризику	Менше 0,5	0,26	0,35	0,49	0,43	0,40	0,09	0,14	-0,06	-0,03
Коефіцієнт маневреності капіталу	Більше 0,1	0,92	0,90	0,91	0,93	0,94	-0,02	0,02	0,02	0,01
Коефіцієнт поточної ліквідності	Більше 2	1,87	1,57	1,47	1,58	1,60	-0,30	-0,10	0,12	0,01
Коефіцієнт термінової ліквідності	Більше 0,5	1,82	1,53	1,44	1,54	1,55	-0,29	-0,09	0,11	0,00
Коефіцієнт абсолютної ліквідності	Більше 0,5	0,51	0,74	0,91	1,00	1,00	0,23	0,16	0,09	0,00
Коефіцієнт забезпечення поточних активів власними оборотними засобами	Більше 0,2	0,78	0,72	0,65	0,68	0,70	-0,06	-0,07	0,03	0,02
Коефіцієнт фінансової стійкості	Більше 0,7-0,9	0,79	0,74	0,67	0,70	0,71	-0,05	-0,07	0,03	0,02
Рентабельність оборотних активів, %	Більше 0, ріст	8,94	5,25	0,83	0,36	9,42	-3,68	-4,42	-0,47	9,06

Таблиця 2.8 – Динаміка швидкості обороту оборотних засобів ТзОВ
«Відлуння - А»

Показники	Од. вим	2019	2020	2021	2022	2023	Абс відх			
							2020- 2019	2021- 2020	2022- 2021	2023- 2022
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11
Коефіцієнт оборотності обігових коштів	К-т	1,1	1,0	1,0	0,9	1,2	-0,12	-0,02	-0,2	0,3
Період обороту обігових коштів	днів	316	355	359	423	300	39	4	63,4	-122,4
Коефіцієнт оборотності запасів (товарів)	К-т	1,9	1,8	2,0	1,7	2,3	-0,14	0,25	-0,3	0,6
Період одного обороту запасів (товарів)	днів	186	200	176	210	157	14	-24	34,1	-52,8
Коефіцієнт оборотності дебіторської заборгованості	К-т	4,0	4,7	5,4	4,9	7,3	0,7	0,76	-0,5	2,5
Період погашення дебіторської заборгованості	днів	91	77	66	74	49	-14	-11	7,2	-24,6
Коефіцієнт оборотності кредиторської заборгованості	К-т	3,4	2,2	1,8	1,4	2,2	-1,5	-0,8	-0,4	0,8
Період погашення кредиторської заборгованості	днів	106	162	198	258	166	29	27	60,0	-91,4

Негативною тенденцією є зменшення швидкості оборотності дебіторської заборгованості та швидкості оборотності кредиторської заборгованості до 2022 року. В 2023 році ці показники покращилися , що

свідчить про зростання ефективності використання складових оборотних активів.

Динаміка цих показників наведена на рисунку 2.7.

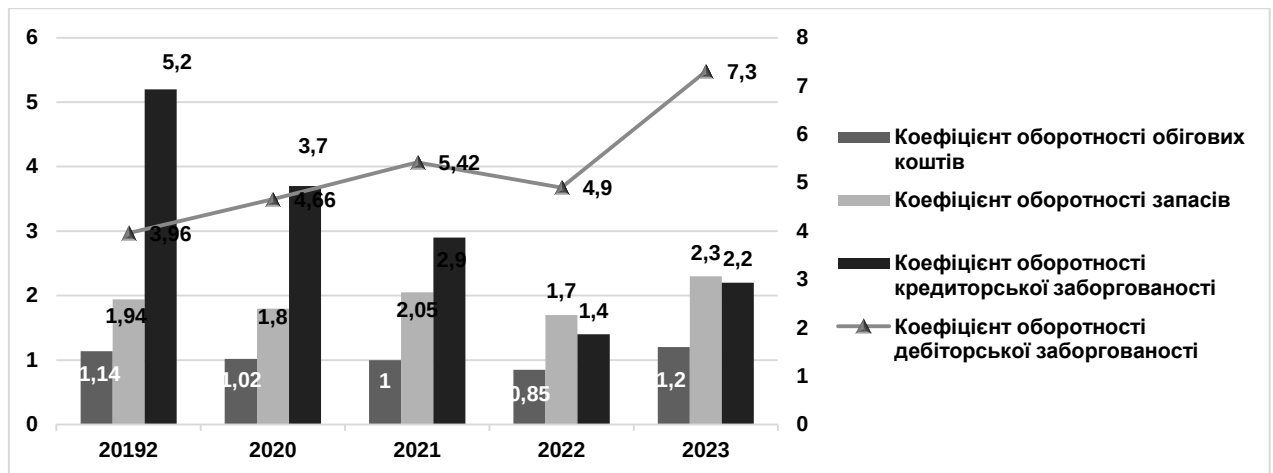


Рисунок 2.7 – Динаміка швидкості обороту основних елементів оборотних активів ТзОВ «Відлуння-А», к-т

Таблиця 2.9 - Ефективність використання оборотного капіталу ТзОВ «Відлуння-А»

№ №	Показники	Методика розрах	роки				
			2019	2020	2021	2022	2023
1	Коефіцієнт оборотності оборотних коштів (K_o)	ТП/НОЗ	1,14	1,02	1,00	0,85	1,20
2	Тривалість одного обороту (Т), дн	$360/K_o$	316	355	359	423	300
2	Коефіцієнт ефективності використання оборотних фондів	Пб/НОЗ	0,089	0,053	0,008	0,004	0,094
4	Вивільнення (залучення) оборотних коштів, тис. грн.	$(T_1 - T_2) * П / 360$		-660	-92	-1426	2691
5	Приріст товарообороту рахунок зміни:	$\Delta ТП$		62,4	1050,7	-1367,1	3087,6
5.1	коефіцієнта оборотності, тис. грн.	$(K_o^1 - K_o^0) * НОЗ^0$		-763,6	-93,9	-1215,7	2744,6
5.2	обсягу оборотних коштів, тис. грн.	$(НОЗ^1 - НОЗ^0) * K_o^1$		826,0	1144,6	-151,4	343,0

У зміні показників ефективності використання оборотного капіталу ТзОВ «Відлуння А» у 2019-2023 спостерігаються нестійкі тенденції зміни ефективності їх використання та коефіцієнта оборотності, зростання тривалості одного обороту. При цьому обсяг оборотних коштів ТзОВ «Відлуння А» в 2023 році зростає і обумовлює зростання товарообороту на 343 тис.грн, а зростання швидкості обороту забезпечує ріст продукції на 2744,6 тис.грн. Тому резервами збільшення товарної продукції є насамперед збільшення їх оборотності.

2.2.3. Оцінка організаційно-управлінської та кадрової стійкості

Розширене відтворення ресурсів підприємства, одержання прибутку і рентабельності забезпечується за умови випередження темпу зростання продуктивності праці над темпом зростання її оплати (коефіцієнт випередження індексу товарообороту на одного працівника над індексом середньорічної заробітної плати) (таблиця 2.10).

Індекси продуктивності праці (трудовий фактор) та середньорічної заробітної плати (соціальний фактор) на підприємстві перевищують одиницю, що є необхідною умовою забезпечення конкурентоспроможності кадрової підсистеми.

Але в 2020, 2022 та 2023 році порівняно з попередніми роками темп росту продуктивності праці відставав від росту заробітної плати. Хоча заробітна плата працівників підприємства залишається невисокою.

В 2021 році ситуація дещо покращилась – темп росту продуктивності праці перевишив ріст заробітної плати на 3,5%

Таблиця 2.10 – Показники оцінки ефективності використання персоналу з точки зору управлінського персоналу ТзОВ «Відлуння-А»

Показники	роки					Темп зміни			
	2019	2020	2021	2022	2023	2020/ 2019	2021/ 2020	2022/ 2021	2023/ 2022
Чисельність працівників	7	7	7	7	7	1	1	1	1
Питома вага фонду оплати праці в комерційному доході	1,769	2,359	2,426	2,193	2,298	1,33	1,03	0,90	1,05
Питома вага фонду оплати праці у витратах обігу	2,292	2,720	2,483	2,213	2,773	1,19	0,91	0,89	1,25
Продуктивність праці (товарооборот на одного працівника), тис.грн	999	1008	1158	963	1404	1,01	1,15	0,83	1,46
Середньомісячна заробітна плата працівника, грн	4257	6486	7200	7056	10362	1,52	1,11	0,98	1,47
Співвідношення темпів росту продуктивності праці та середньої заробітної плати, к-т	*	0,662	1,035	0,848	0,993	*	*	*	*
Ефективність фонду оплати праці, грн/грн	0,129	0,056	0,009	0,004	0,075	0,44	0,17	0,43	18,34
Прибуток на 1 го працівника, тис.грн/працівника	78,4	52,2	9,6	4,1	110,4	0,67	0,18	0,43	26,93

Якщо коефіцієнт випередження менший одиниці, це відображає екстенсивність використання трудового потенціалу та проблемність забезпечення зростання оплати праці відповідно до темпів зростання нормативно визначеної мінімальної заробітної плати.

Таблиця 2.11. Ефективність використання трудового потенціалу

№ №	Показники	Методика розрах	роки				
			2019	2020	2021	2022	2023
1	Продуктивність праці (Пп), тис.грн.	ТП/Ч	998,8	1007,7	1157,8	962,5	1403,6
2	Прибуток на 1-ого працівника, тис.грн.	Пб/Ч	78,4	52,2	9,6	4,1	110,4
3	Ефективність управлінських витрат, грн./грн	БП/УП	0,844	0,438	0,067	0,026	0,591
4	Приріст товарної продукції за рахунок	ΔТП		62,4	1050,7	-1367,1	3087,6

	зміни:					
--	--------	--	--	--	--	--

Аналіз показників, що характеризують ефективність використання персоналу показує, що відбулось значне зростання продуктивності праці. Це при незмінній чисельності, призводить до приросту товарної продукції, крім 2022 року. Резервом збільшення обсягу товарної продукції є ефективне використання потенціалу та підвищення продуктивності праці.

Кадрова складова стійкість підприємств є найважливішою конкурентною перевагою, оскільки економічна стійкість підприємства, його конкурентоспроможність залежить, насамперед, від ефективності здійснення кадрової політики, яка, у свою чергу, проявляється у високій мотивації і стабільності складу працівників підприємств.

Коефіцієнт стабільності кадрів – характеризує міру задоволеності трудового колективу умовами праці.

Протягом аналізованого періоду коефіцієнт стабільності кадрів становив в 2019-2021 роках -1,0, в 2021 -0,85, а в 2023 -0,65.

Для оцінки кадрової складової важливими є визначення показників, пов'язаних з витратами на оплату праці (табл.2.12)

Таблиця 2.12 - Показники віддачі та ефективності витрат на оплату праці ТзОВ «Відлуння-А»

Показники	Роки				
	2019	2020	2021	2022	2023
Товарооборот, тис.грн	6991,5	7053,9	8104,6	6737,5	9825,1
Фонд оплати праці, тис.грн	357,6	544,8	604,8	592,7	870,4
Зарплатоємність, грн/грн	0,05	0,08	0,07	0,09	0,09
Зарплатовіддача, грн/грн	19,55	12,95	13,40	11,37	11,29
Ефективність витрат на оплату праці, грн/грн	1,53	0,67	0,11	0,05	0,89
Прибуток на 1 працівника, тис.грн/прац	78,4	52,2	9,6	4,1	110,4

На протязі аналізованого періоду одним працівником підприємства забезпечено генерування від 4,1 до 110,4 тис.грн прибутку. Ефективність

витрат на оплату праці в 2019-2022 рр щороку зменшуються. В 2023 році він становив 110,4 тис.грн. Рівень заробітної плати на 1 грн товарообороту зростає щороку.

Забезпечення кадрової складової економічної стійкості суб'єктів господарювання передбачає оцінку професійного рівня підготовки менеджерів, фахівців і робітників, мотивації персоналу, підприємницької активності менеджерів, рівня конфліктності колективу, стилю керівництва менеджерів

2.3. Оцінка ринкової (маркетингової) складової

Ще одним важливим елементом економічної стійкості підприємств виступає *ринкова стійкість*, рівень якої залежить від частки ринку, займаної підприємством у нинішній момент часу і від його конкурентоспроможності. Підтвердженням ринкової стійкості підприємства є збільшення його долі на ринку, звідси виходить, що найвищий рівень ринкової стійкості у підприємств-монополістів, відповідно найнижчий – у неперспективних підприємств.

Оцінка конкурентоспроможності підприємства, що є головним результатом управлінської діяльності, стає тим «зворотнім імпульсом», який визначає процедуру формування та збереження економічної стійкості підприємства в майбутньому

Конкурентоспроможність підприємства і конкурентоспроможність продукції взаємозв'язані, оскільки чим вище конкурентоспроможність кінцевої продукції, тим вище конкурентоспроможність самого підприємства, відповідно, тим більше стійкі його позиції на ринку.

Конкурентоспроможність підприємства визначається конкурентоспроможністю його конкретних товарів і/або послуг, виробничим та трудовим потенціалом, ефективністю системи управління та вимірюється

визначеними ключовими показниками (індикаторами), які адекватно характеризують його стан і динаміку та використовуються для прийняття управлінських рішень менеджерами підприємства щодо підвищення рівня конкурентоспроможності.

Рівень конкурентоспроможності фірми можна визначити декілька способами: графічними та аналітичними [23, 33].

Графічний метод заснований на побудові багатокутника конкурентоспроможності, який відображає рівень показників конкурентоспроможності різних підприємств або порівнянн їх з еталонним значенням.

Графоаналітичний метод, названий «Квадрат конкурентоспроможності (потенціалу)» дає змогу системно встановити системні та якісні зв'язки між окремими елементами підприємства, рівень його розвитку та конкурентоспроможності, і на підставі цього своєчасно обґрунтувати та реалізувати управлінські рішення щодо підвищення ефективності функціонування підприємства.

Розрахунки для побудови „квадрату потенціалу” проводимо в табличній формі. Показники діяльності підприємств-конкурентів розраховуються за допомогою методу експертних оцінок.

Конкурентами для ТзОВ «Відлуння-А» виступають:

ТОВ «Завод Укргума» - один з найбільших постачальників азбестотехнічних і гумотехнічних виробів, зарекомендував себе як надійний партнер. Поставляє продукцію з каучуку, азбесту і графіту підприємствам у будь-яку точку України.

Компанія «Оптіма-Інжиніринг» працює на ринку більше 15 років і спеціалізується на поставках наступних видів продукції:

- *промислові шланги* (маслобензостійкі, для зріджених і природних газів, харчові, стійкі до стирання, для гарячої води і пари, технічного повітря, для хімії і агресивних середовищ тощо.);

- *з'єднання для промислових шлангів та інші види*

ТОВ «ГАНЗА-ФЛЕКС» в Україні є офіційним представником

HANSA-FLEX AG (Німеччина) – провідного світового постачальника та виробника рукавів високого тиску (РВД), металорука, а також складних гідравлічних вузлів для різних галузей промисловості, пропонує широкий спектр товарів та комплектуючих, що налічує близько 75 000 одиниць. На сьогоднішній день підприємство має близько 450 представництв (200 у Німеччині, 250 за кордоном, у тому числі в Україні).

Інформація в таблицях буде надана в балах.

Таблиця 2.13-Виробництво, розподіл та збут продукції

№ п/п	Показник	Коефіцієнт чутливості	Підприємства				Рейтинг
			ТЗОВ «Відлуння А»	Компанія «Оптіма-Інжиніринг»	ТОВ «ГАНЗА-ФЛЕКС»	ТОВ «Завод Укргума»	
1	Потужність підприємства	1,2	7	8	6	10	3
2	Якість продукції, (балів)	1,25	9	8	7	10	2
3	Фондовіддача, грн.	1,1	8,86	6,79	5,95	2,31	1
4	Витрати на 1 грн. товарної продукції, грн.	1,1	0,922	0,979	0,985	0,986	1
5	Екологія виробництва (штрафи, бал.)	1,25	9	10	7	8	2
6	Прибуток, тис. грн.	1,15	772,8	280	1250	50	2
7	Рентабельність, %	1,15	8,3	9,3	4,8	14,5	3
	Зважена сума місць						16,55

Таблиця 2.14-Організаційна структура та менеджмент

№ п/п	Показник	Коефіцієнт чутливості	Підприємства				Рейтинг
			ТЗОВ «Відлуння А»	Компанія «Оптіма-Інжиніринг»	ТОВ «ГАНЗА-ФЛЕКС»	ТОВ «Завод Укргума»	
1	Ділові якості менеджерів, балів	1,2	65	52	61	80	2
2	Ефективність організаційної структури управління, балів	1,15	71,00	85	82,0	89,0	4
3	Віковий стан персоналу, % до 45 років	1,15	75,0	50,00	70,00	80,00	2
4	Рівень освіти, % з вищою освітою	1,05	50,00	60,00	51,00	70,00	4
5	Продуктивність праці, тис. грн	1,2	1406,7	893,2	1781,5	457,8	2

6	Середньомісячна оплата праці, тис.грн	1,25	10,3	10,5	11,5	10,8	4
	Зважена сума місць						20,9

Таблиця 2.15-Маркетинг

№ п/п	Показник	Коефіцієнт чутливості	Підприємства				Рейтинг
			ТЗОВ «Відлуння А»	Компанія «Оптіма-Інжиніринг»	ТОВ «ГАНЗА-ФЛЕКС»	ТОВ «Завод Укрума»	
1	Обсяги поставок на внутрішній ринок, тон	1,2	100	87	100	97	2
2	Фінансування рекламної діяльності, % до загальних витрат підприємства	1,25	1,1	2,3	0,10	1, 3	3
3	Фірмовий стиль (розвинуті напрямки)	1,1	6	10	7	8	4
4	Ціна за одиницю продукції, грн.	1,1	8	9	6	10	3
5	Інноваційна діяльність, бал	1,35	7	9	8	5	3
	Зважена сума місць						17,9

Таблиця 2.16-Фінанси (в балах)

№ п/п	Показник	Коефіцієнт чутливості	Підприємства				Рейтинг	
			ТЗОВ «Відлуння А»	Компанія «Оптіма-Інжиніринг»	ТОВ «ГАНЗА-ФЛЕКС»	ТОВ «Завод Укргума»		
	Коефіцієнти рентабельності:							
1	Рентабельність продажу	1,2	8	9	10	7	3	
2	Рентабельність активів	1,1	10	8	9	7	1	
3	Рентабельність власного капіталу	1,05	9	8	10	7	2	
4	Оборотність активів	1,02	7	10	8	6	3	
5	Прибуток (збиток) на 1 працюючого,	1,1	10	9	8	7	1	
6	товарооборот на 1 працюючого, тис. грн.	1,2	9	9	10	7	2	
	Зважена сума місць							13,36

Для кожного підприємства знаходимо суму місць (P_j), отриманих у ході ранжування

$$P_j = \sum_{i=1}^n a_{ij} \times k_q,$$

де a_{ij} – місце підприємства серед конкурентів, k_q – коефіцієнт чутливості.

$$P_{j1} = 16,55$$

$$P_{j2} = 20,9$$

$$P_{j3} = 17,9$$

$$P_{j4} = 13,36$$

Трансформуємо отриману у ході ранжування суму місць (P_j) у довжину вектора, що створює квадрат потенціалу підприємства. Квадрат потенціалу підприємства має чотири зони відповідно розділам (k), які застосовані у розглянутій системі показників та чотири вектори (B), що створюють його.

Отже, довжину вектора, що створює квадрат конкурентоспроможності (потенціалу) підприємства (Bk), знаходимо за допомогою формули:

$$Bk = 100 - (P_j - \sum k_q) \cdot \frac{100}{\sum k_q (m-1)},$$

де m – кількість підприємств, що приймають участь у ранжуванні.

$$Bk1 = 100 - (16,55 - 8,2) \cdot \frac{100}{8,2 \cdot (4 - 1)} = 66,06$$

$$Bk2 = 100 - (20,9 - 6) \cdot \frac{100}{6 \cdot (4 - 1)} = 62,38$$

$$Bk3 = 100 - (17,9 - 6) \cdot \frac{100}{6 \cdot (4 - 1)} = 61,7$$

$$Bk3 = 100 - (13,36 - 6,67) \cdot \frac{100}{6,67 \cdot (4 - 1)} = 53,3$$

Визначивши довжину усіх векторів, створюємо квадрат потенціалу підприємства і робимо відповідні висновки. (рис.2.8)

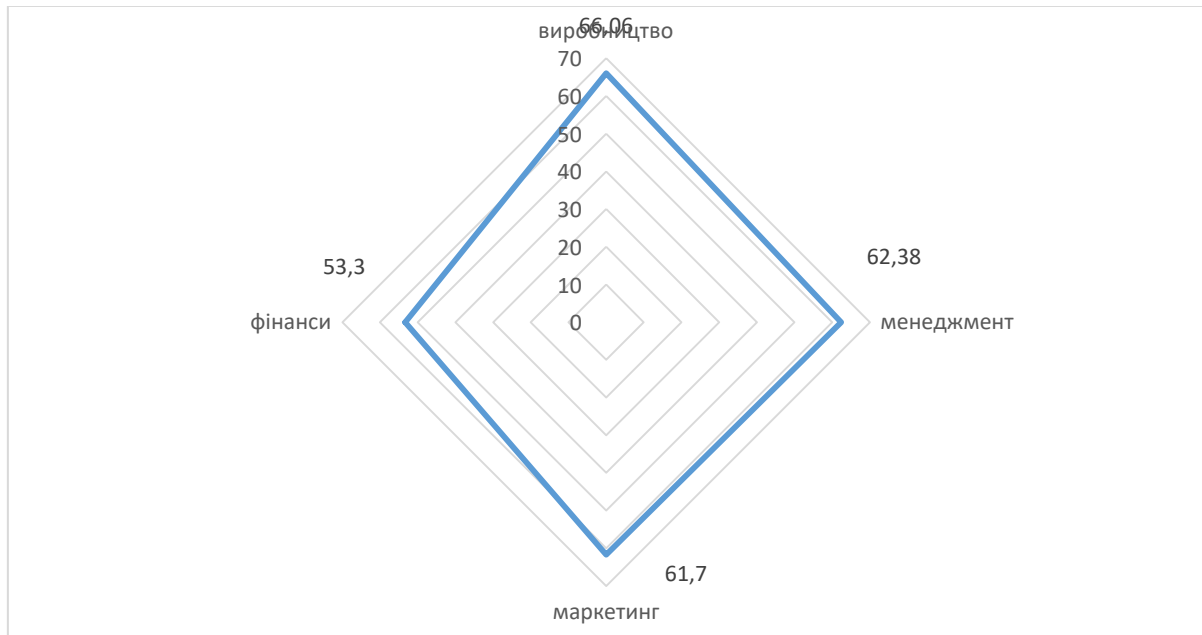


Рисунок 2.8- Графоаналітична модель «Квадрат конкурентоспроможності (потенціалу)» ТзОВ «Відлуння-А»

Отже, квадрат конкурентоспроможності має форму дещо спотвореного квадрату, оскільки вектори розвинуті по різному. Потенціал підприємства за розмірами можна класифікувати як середній, оскільки він знаходиться в межах менше 70 ум. од. ТзОВ «Відлуння А» потрібні перетворення в напрямку поліпшення збалансованості елементів потенціалу.

Всі вектори, потребують змін. Третій вектор відповідає за "Маркетинг" на підприємстві, його слабку розвиненість можна пояснити відсутністю маркетингової діяльності на підприємстві, а також ТзОВ «Відлуння А» практично не здійснює рекламної діяльності, не формує фірмовий стиль підприємства.

Підприємство отримує значний прибуток у абсолютній величині, хоча присутня невідповідність показників рентабельності, вектор «Фінанси» має найменшу величину.

Використовуючи метод набору конкурентоспроможних елементів проведемо оцінку конкурентоспроможності.

Дослідимо конкурентоспроможність потенціалу ТзОВ «Відлуння А» за використанням методу набору конкурентоспроможних елементів, що

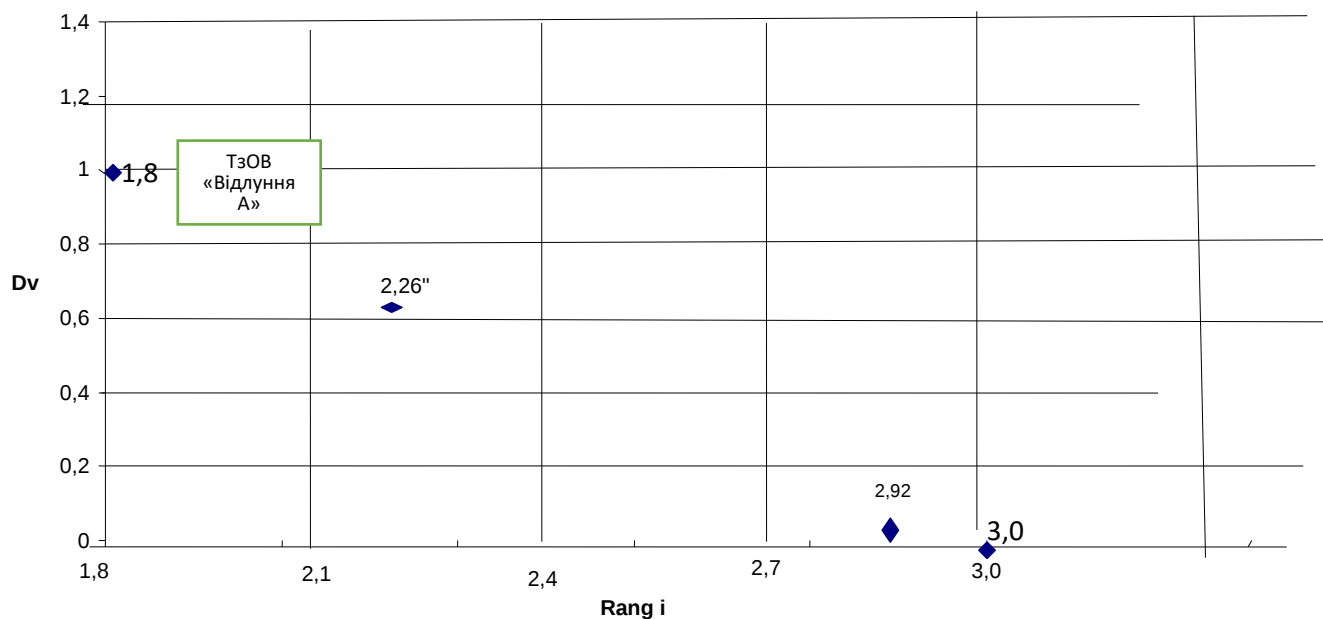
базується на твердженні, що конкурентоспроможність продукції підприємства є її головною складовою.

Таблиця 2.16- Матриця визначення конкурентоспроможності продажу промислових шлангів та з'єднання

№ п/п	Індикатор	IND ₁ Ціна		IND ₂ Якість		IND ₃ доставка		IND ₄ Постпродажний сервіс		Rang _i	KSop _{ia}
		Бали	ранг R _{ij}	Бали	ранг R _{ij}	Бали	ранг R _{ij}	Бали	ранг R _{ij}		
1	ТОВ «Завод Укргума»	11	4	9	1	7	2	9	1	2,26	0,612
2	Компанія «Оптіма-Інжиніринг»	10,5	3	6	3	6	3	7	3	3	0
3	ТОВ «ГАНЗА-ФЛЕКС»	9	1	5	4	5	4	5	4	2,95	0,041
4	ТзОВ «Відлуння А»	10,0	2	7	2	8	1	8	2	1,8	1
	Вага індикатора	0,35		0,21		0,21		0,23			

$D_v=1,2$

- 1) $1,8 < Ri \leq 2,1$ – зона лідерства;
- 2) $2,1 < Ri \leq 2,4$ – зона очікування нападу
- 3) $2,4 < Ri \leq 2,7$ – зона невикористаних можливостей
- 4) $2,7 < Ri \leq 3,0$ – зона аутсайдера



Отже, за продажем промислових шлангів та з'єднання ТзОВ «Відлуння А» знаходиться в зоні лідерства

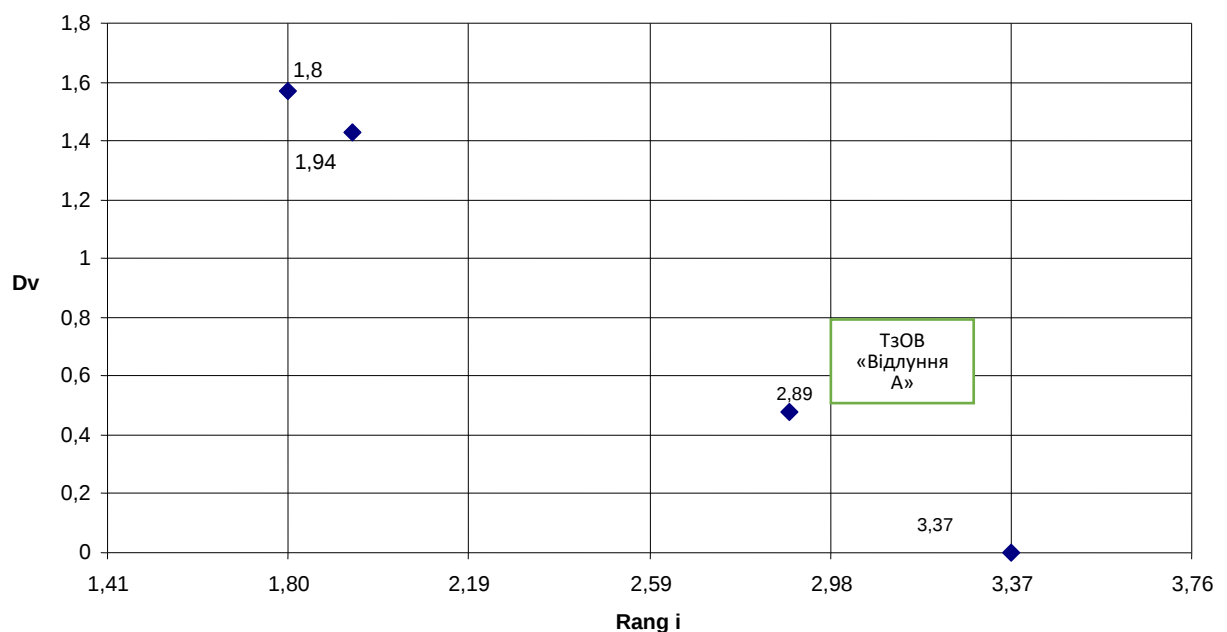
Таблиця 2.17-Матриця визначення конкурентоспроможності продажу
автодоріжок

№ п/п	Індикатор	IND ₁ Ціна		IND ₂ якість		IND ₃ комплектність		IND ₄ доставка		Rang _i	KSop _{ia}
		Бали	ранг R _{ij}	Бали	ранг R _{ij}	Бали	ранг R _{ij}	Бали	ранг R _{ij}		
1	ТОВ «Завод Укргума»	12	4	6	3	7	3	7	3	3,37	0,00
2	Компанія «Оптіма-Інжиніринг»	11	2	8	2	9	1	8	2	1,8	1,00
3	ТОВ «ГАНЗА-ФЛЕКС»	11,5	3	9	1	8	2	9	1	1,94	0,91
4	ТзОВ «Відлуння А»	10	1	7	4	6	4	6	4	2,89	0,31
Вага індикатора		0,37		0,21		0,20		0,22			

$$D_v=1,57$$

- 1) $1,8 < Ri \leq 2,19$ – зона лідерства
- 2) $2,19 < Ri \leq 2,59$ – зона очікування нападу
- 3) $2,59 < Ri \leq 2,98$ – зона невикористаних можливостей
- 4) $2,98 < Ri \leq 3,37$ – зона аутсайдера

Отже, за продажем автодоріжок ТзОВ «Відлуння А» знаходиться в зоні невикористаних можливостей.



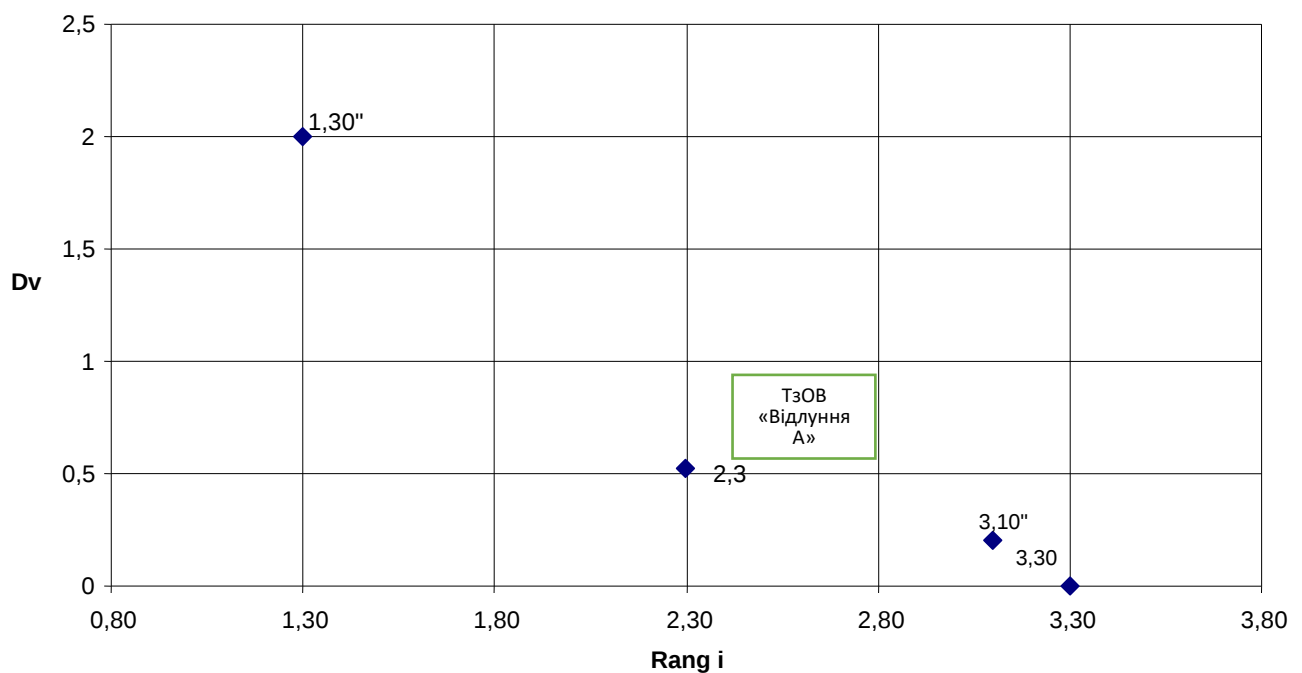
Таблиця 2.18-Матриця визначення конкурентоспроможності продажу рукавів високого тиску

№ п/п	Індикатор	IND ₁ ціна		IND ₂ якість		IND ₃ комплектність		IND ₄ доставка		Rang _i	KSop _{ia}
		Бали	ранг R _{ij}	Бали	ранг R _{ij}	Бали	ранг R _{ij}	Бали	ранг R _{ij}		
1	ТОВ «Завод Укргума»	13	4	7	3	7	3	7	3	3,1	0,1
2	ТОВ «ГАНЗА-ФЛЕКС»	12	2	9	1	9	1	9	1	1,3	1
3	Компанія «Оптіма-Інжиніринг»	11	1	6	4	6	4	6	4	3,3	0
4	ТзОВ «Відлуння А»	12,5	3	8	2	8	2	8	2	2,3	0,5
Вага індикатора		0,30		0,26		0,22		0,22			

$$D_v=2,0$$

- 1) $1,3 < Ri \leq 1,8$ – зона лідерства
- 2) $1,8 < Ri \leq 2,3$ – зона очікування нападу
- 3) $2,3 < Ri \leq 2,8$ – зона невикористаних можливостей
- 4) $2,8 < Ri \leq 3,3$ – зона аутсайдера

Отже, за продажем рукавів високого тиску ТзОВ «Відлуння А» знаходиться в зоні невикористаних можливостей



Ранг конкурентоспроможності потенціалу підприємства визначається за допомогою таблиці 2.19.

Таблиця 2.19. --Підсумкова таблиця для визначення конкурентоспроможності потенціалу ТзОВ «Відлуння А»

№ п/п	Продукція	$KSop_i$ а	Структура виробництва продукції за проектною потужністю (S_v)	Структура фактичних продаж продукції (S_p)	Скорегований коефіцієнт $KSop_{ia}$ на S_v = (p.2xp.3/100)	Скорегований коефіцієнт $KSop_{ia}$ на S_p = (p.2xp.4/100)	Резерв конкурентоспроможності RKS_{ia} = (p.5-p.6)	Ранг конкурентоспроможності потенціалу підприємства $Rang_{кпп}$
	1	2	3	4	5	6	7	8
1	промислові шланги та з'єднання	1,0	50	55	0,5	0,55	-0,05	0,95
2	автодоріжки	0,31	20	25	0,062	0,0775	-0,0155	0,2945
3	рукави високого тиску	0,5	30	20	0,15	0,1	0,05	0,55
			100	100				
	Конкурентоспроможність потенціалу підприємства							0,6

Рівень конкурентоспроможності потенціалу підприємства рівний 0,6. Найбільш конкурентоспроможним видом діяльності є продаж промислових шлангів та з'єднання.

2.4. Аналіз витрат та динаміки прибутку

Витрати обігу формують торговельну націнку та результати діяльності субєкта підприємництва.

Склад та структура витрат обігу наведені в таблиці 2.20.

Витрати обігу протягом аналізованого періоду мають стійку тенденцію до зростання, що пов'язано зі зростанням обсягу діяльності, крім 2022 року. Також дещо змінюється і структура витрат. Найбільшу питому вагу складають матеріальні витрати - від 35,6 до 41,1 відсотків в відповідно в 2019 та 2022 році.

Таблиця 2.20 – Склад та структура витрат ТзОВ «Відлуння А» за елементами

Показники	Сума, тис.грн					Структура, %				
	2019	2020	2021	2022	2023	2019	2020	2021	2022	2023
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11
Матеріальні витрати	662,2	936,8	1060	1310,5	1412,5	35,6	39,3	36,5	41,1	37,8
Витрати на оплату праці	357,6	544,8	604,8	592,7	870,4	19,3	22,8	20,9	18,6	23,3
Відрахування на соціальні заходи (єдиний соціальний внесок)	78,7	119,9	133,1	130,4	191,5	4,2	5,0	4,6	4,1	5,1
Амортизація	61,8	122,1	100,7	86,2	112,8	3,3	5,1	3,5	2,7	3,0
Інші операційні витрати	697,3	660,9	1001,7	1068,7	1150,9	37,5	27,7	34,5	33,5	30,8
Разом	1857,6	2384,5	2899,8	3188,5	3736,8	100	100	100	100	100,0

Питомі витрати обігу в розрахунку на грн товарообороту та комерційного доходу наведено на рисунку 2.9.

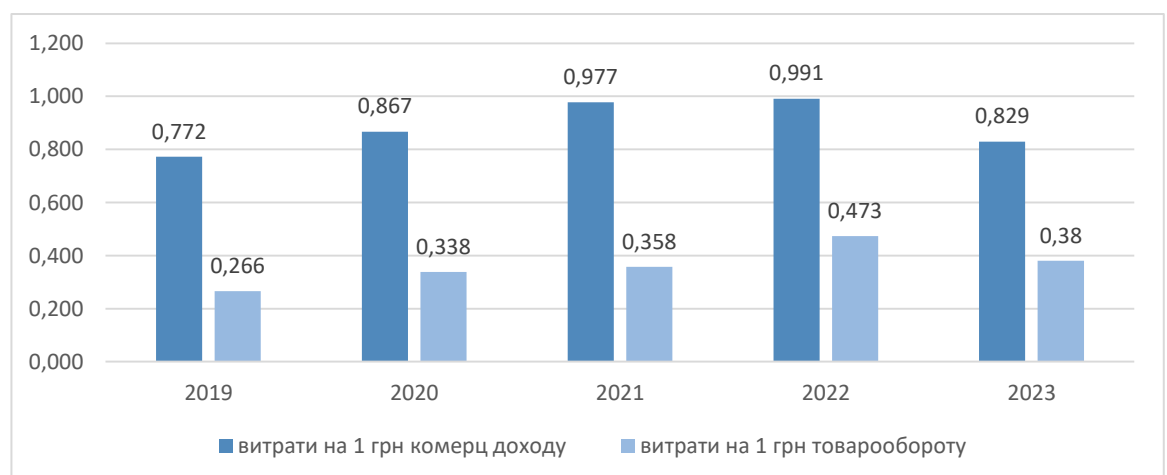


Рисунок 2.9 – Динаміка питомих витрат обігу ТзОВ «Відлуння - А», грн/грн

Протягом аналізованого періоду спостерігається зростання питомих витрат обігу: на 1 грн товарообороту зростають з 0,266 до 0,478 грн, та на 1 грн комерційного доходу – з 0,772 до 0,991 грн в 2022 році. В 2023 році величина цих витрат знизилася відповідно до 0,38 та 0,829 грн.

Скорочення витрат обігу можливе за умови підвищення рівня кваліфікації працівників торговельної діяльності та організації торгівлі на сучасній основі.

Як видно з даних таблиці 2.1, підприємство одержує прибуток, причому його величина протягом чотирьох років постійно зменшувалася - з 548,5 тис. грн. у 2019 році до 28,7 тис. грн. у 2022 році. В 2023 році підприємство отримало прибуток в сумі 772,8 тис.грн.

Зобразимо на графіку зміну прибутку.

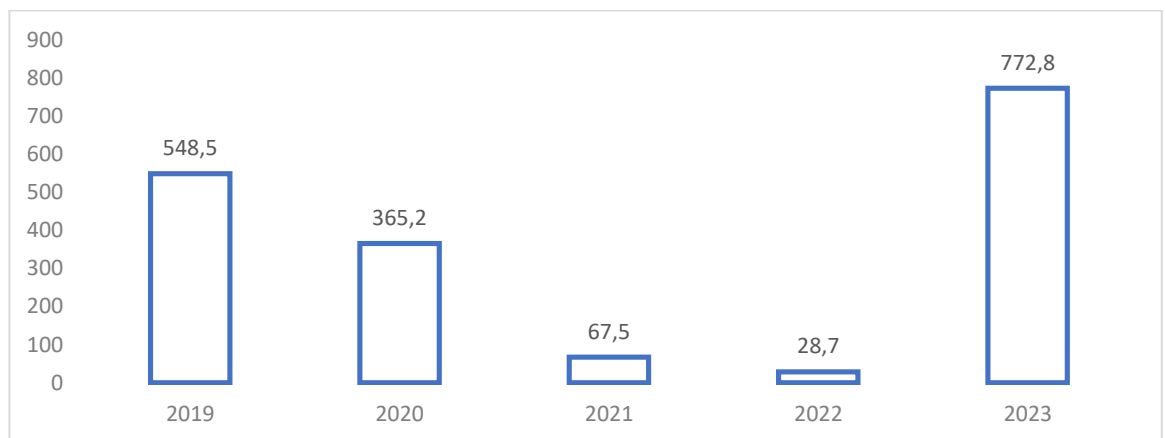


Рисунок 2.10 – Динаміка прибутку ТзОВ «Відлуння -А», тис.грн

Через неефективну діяльність, насамперед фінансову і інвестиційну, недостатню результативність операційної діяльності підприємства оптової торгівлі споживчими товарами мали невисоку рентабельність за більшістю показників, що визначалися на основі чистого прибутку протягом 2019-2022 років.

Показником ефективності торговельної діяльності є відносні показники – показники рівня рентабельності. Їх динаміка наведена в таблиці 2.21

Таблиця 2.21 – Показники рентабельності ТзОВ «Відлуння А»

Показники	2019	2020	2021	2022	2023	Відхилення, абс			
						2020-2019	2021-2020	2022-2021	2023-2022
Рентабельність майна (активів), %	8,35	4,85	0,79	0,34	9,01	-3,49	-4,07	-0,44	8,67
Рентабельність власного капіталу, %	10,51	6,53	1,17	0,49	12,62	-3,98	-5,36	-0,68	12,13
Рентабельність основної торговельної діяльності, %	8,44	5,45	0,83	0,41	8,51	-2,99	-4,62	-0,4	8,1
Рентабельність продукції (товарообороту), %	7,85	5,18	0,83	0,43	7,87	-2,67	-4,34	-0,4	7,4

Динаміка показників рентабельності відповідає динаміці прибутку.

У межах нашого дослідження нами використані моделі О.О. Терещенка та А.В. Матвійчука, для оцінки ймовірності банкрутства, в яких уже враховано:

- фактори, що розраховуються за вихідними даними, які містяться в національній бухгалтерській звітності;
- належність організації до певної галузі;
- доцільність застосування експрес-діагностики банкрутства [11; 34]

Таблиця 2.22 – Діагностика ймовірності банкрутства ТзОВ «Відлуння А» за моделлю О.Терещенка

Показники	2019	2020	201	2022	2023
X1	2,67	2,03	1,40	1,56	1,75
X2	0,79	0,74	0,67	0,70	0,71
X3	1,06	0,94	0,94	0,81	1,15
X4	0,07	0,06	0,02	0,02	0,08
X5	0,11	0,07	0,01	0,00	0,13

X6	1,14	1,02	1,00	0,85	1,20
$Z = 0,261 \cdot X1 + 1,272 \cdot X2 + 0,13 \cdot X3 + 0,486 \cdot X4 + 0,639 \cdot X5 + 0,221 \cdot X6 - 1,433$	0,77	0,46	0,15	0,17	0,46
Ймовірність банкрутства	зона фінансової стійкості		зона додаткового аналізу		зона фінансової стійкості

Таблиця 2.23 - Діагностика ймовірності банкрутства за моделлю
А.Матвійчука ТзОВ «Відлуння А»

№	показники	2019	2020	2021	2022	2023
1	2	3	4	5	6	7
1	X1	0,93	0,92	0,94	0,95	2,91
2	X2	5,17	3,65	2,87	2,67	0,96
3	X3	1,34	1,26	1,40	1,16	4,00
4	X4	0,94	1,07	1,06	1,24	1,60
5	X5	0,78	0,72	0,65	0,68	0,87
6	X6	0,21	0,26	0,33	0,30	0,70
7	X7	3,86	2,90	2,05	2,31	0,29
8	$Z = 0,033 \cdot X1 + 0,268 \cdot X2 + 0,045 \cdot X3 - 0,018 \cdot X4 - 0,004 \cdot X5 - 0,015 \cdot X6 + 0,702 \cdot X7$	4,17	3,07	2,27	2,39	2,49
9	Ймовірність банкрутства	ймовірність банкрутства низька				

За результатами розрахунків за двома моделями ймовірність банкрутства ТзОВ «Відлуння А» низька.

Це свідчить про покращення використання та управління складовими потенціалу підприємства.

2.5. Інтегральний показник економічної стійкості ТзОВ «Відлуння А»

Ефективність господарювання підприємств набуває визначального характеру у подоланні кризових явищ, які останнім часом спостерігаються у сфері харчової промисловості, а результати аналізу вказують, що забезпечення економічної стійкості підприємств можливе лише в поєднанні з інтенсивним типом розвитку. На основі комплексного поєднання основних факторів інтенсифікації та виявлення особливостей комплексного їх впливу можливо говорити про результативну та економічно стійку діяльність підприємств.

На системному рівні економічна стійкість підприємств повинна оцінюватися за критеріями, запропонованими у вигляді складних інтегральних показників. На основі зазначених показників складових економічної стійкості підприємств визначимо її інтегральну оцінку:

За методикою Лункіної Т.І. [28] нами визначено показники економічної стійкості, виходячи з часткових показників. шляхом порівняння відповідних показників з еталоном на врахування коефіцієнтів важливості показника. Під еталоном слід розуміти середнє значення показника по галузі, або найкращий показник серед найближчих конкурентів, або цільові показники плану підприємства.

На основі системного підходу вивчення фінансової, виробничої, маркетингової, та організаційно-кадрової стійкості розраховано економічну стійкість ТзОВ «Відлуння А» (табл. 2.24).

Таблиця 2.24 - Визначення виробничо-технологічної складової економічної стійкості ТзОВ «Відлуння А»

Роки/бали *	Рентабельність виробничих фондів, %	Рентабельність виробництва, %	Фондовіддача, грн/грн	Матеріаломісткість, тис.грн/грн	Коефіцієнт оновлення основних фондів	Узагальнений рівень стійкості, бали
значимість показника	0,21	0,28	0,23	0,06	0,22	1
2019	8	9	7	8	5	7,39
2020	7	8	7	6	5	6,78
2021	6	7	6	7	5	6,12
2022	5	6	5	5	5	5,28
2023	9	10	8	7	5	8,05

* Десятибальна шкала

Найвищим був рівень виробничо-технологічної складової в 2023 році.

Таблиця 2.25- Визначення фінансової складової економічної стійкості ТзОВ «Відлуння А»

Показники	Коефіцієнт автономії	Коефіцієнт поточної ліквідності	Коефіцієнт термінової ліквідності	Коефіцієнт абсолютної ліквідності	Коефіцієнт фінансової стійкості	Коефіцієнт фінансового ризику	Коефіцієнт маневреності капіталу	Узагальнений рівень стійкості. бали
1	2	3	4	5	6	7	8	9
Нормативне значення	0,5-0,7	більше 2	більше 0,5			≤0,5	≥0,5	
значимість показника	0,15	0,2	0,15	0,1	0,2	0,1	0,1	1
2019	8	7	10	9	9	9	10	8,7
2020	8	7	10	9	9	9	10	8,7
2021	7	5	10	10	8	6	10	7,75
2022	8	6	10	10	9	6	10	8,3
2023	8	8	10	10	9	9	10	9

* (відповідність нормативу) десятибальна шкала

За аналізованими показниками підприємство є фінансово стійким. Найвищий рівень фінансової складової був в 2023 році, а найменший – в 2021 році.

Таблиця 2.26 - Визначення маркетингової (ринкової) складової економічної стійкості ТзОВ «Відлуння А»

Роки/ бали	Рентабельність продажу, %	Конкурентоспроможність підприємства, бали	Коефіцієнт оновлення асортименту	Частка ринку	Узагальнений рівень стійкості, бали
1	2	3	4	5	6
значимість показника	0,35	0,3	0,2	0,15	1
2019	8	7,5	7	6	7,35
2020	5	6,5	7	7	6,15
2021	1	6	7,5	7	4,7
2022	0	6	7,5	7	4,35
2023	8	7	8,5	8	7,8

* Десятибальна шкала

Найвищою ринкова стійкість була в 2023 році і становила 7,8 з 10 балів.

Таблиця 2.27 - Визначення організаційно-кадрової складової економічної стійкості ТзОВ «Відлуння А»

Роки/ бали	Виробіток, т/прац	Коефіцієнт стабільності і персоналу	Економічність управління, грн/грн	Співвідношення зарплати (ТзОВ / Рівн. обл)	Прибуток на 1 працівника, тис.грн/прац	Узагальнений рівень стійкості, бали
1	2	3	4	5	6	7
значимість показника	0,25	0,25	0,15	0,15	0,2	1
2019	6,5	10	8	6	7	7,63
2020	7	10	8	6	5	7,35
2021	8	10	8	6	1	6,8
2022	6	8	8	6	0,5	5,7
2023	9	7	8	6	10	8,1

* Десятибальна шкала

На рисунку 2.11. показана динаміка складових економічної стійкості

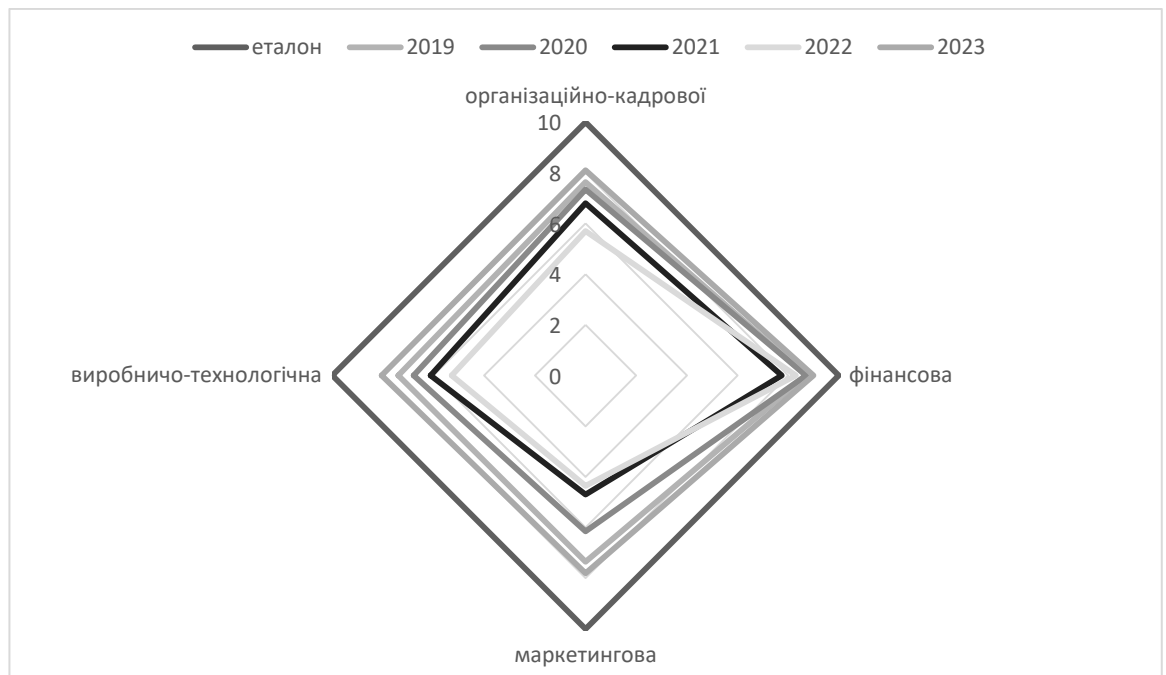


Рисунок 2.11 - Динаміка складових економічної стійкості ТзОВ
«Відлуння - А», балів

Враховуючи думку експертів, [30-33] ми визначили коефіцієнти вагомості запропонованих критеріїв, а саме: фінансової, виробничої, організаційно-кадрової та ринкової. Так, на першому місці знаходиться фінансова стійкість підприємств (0,3), на четвертому - виробнича (0,20), на третьому - організаційно-управлінська (0,22), на другому - маркетингова стійкість (0,28).

Про ефективність господарювання та рівень економічної стійкості підприємства можна судити виходячи з таблиці 2.28.

Таблиця 2.28- Розрахунок економічної стійкості ТзОВ «Відлуння - А»

Коефіцієнт вагомості	2019	2020	2021	2022	2023
виробничо-технологічна					
0,2	7,39	6,78	6,12	5,28	8,05
фінансова					
0,3	8,7	8,7	7,75	8,3	9
організаційно-кадрова					
0,22	7,63	7,35	6,8	5,7	8,1
маркетингова (ринкова)					
0,28	7,35	6,15	4,7	4,35	7,8

Економічна стійкість підприємства (ЕСП)					
1	7,82	7,31	6,36	6,02	8,28

Найвищий рівень економічної стійкості був у 2023 році, в 2022 він був найменшим – 6,02.(рис.2.12)

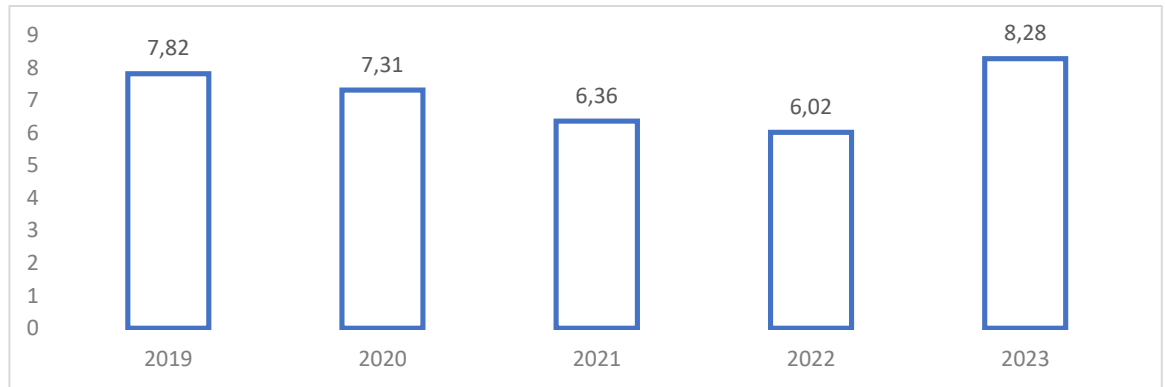


Рисунок 2.12 – Динаміка рівня економічної стійкості ТзОВ «Відлуння - А»

Здійснений аналіз визначення економічної стійкості вказує на той факт, що інтегральний показник (ЕСП) значно залежить від рівня його складових.

Постійний моніторинг показників діяльності підприємства дає змогу досить оперативно і вчасно виявити наближення кризової ситуації в компанії. Тому принципово важливим є виявлення такого моменту в діяльності підприємства, від якого буде залежати характер управлінського рішення з ліквідації негативного явища.

Висновки до розділу 2

ТзОВ «Відлуння-А» є оптовим постачальником та визнаним лідером на ринку оптового продажу гумотехнічних виробів в Україні. Підприємство орієнтується на потреби своїх клієнтів і будує взаємини з покупцями виходячи з принципів взаємовигідного, чесного і довгострокового партнерства. ТзОВ «Відлуння-А» приєднується до ініціатив передових

компаній щодо зниження негативного впливу на навколишнє середовище, раціонального використання ресурсів, а також економічної і соціальної відповідальності бізнесу.

Дохід (виручка) від реалізації продукції за період з 2019-2021 роки з кожним роком збільшується – з 6991,5 до 8140,6 тис.грн. В 2020 році розмір торговельної націнки, як джерела відшкодування витрат обігу та отримання прибутку, становив 38,98%. В 2021 році зменшився на 2,73% (до 36,61%)., а в 2022-2023 – збільшився до 45, 86-45,78%.

В структурі майна підприємства переважають оборотні активи частка їх у становить 92-94%. Основну частину майна на підприємстві торгівлі займають товарні запаси. В 2019 році питома вага запасів товарів у складі усіх запасів товарно-матеріальних цінностей складала 58,9%, а в 2021 – 48,9%, в 2022 році – 49,6%. В 2023 році їх вартість зросла до 4283,1 тис.грн, а питома вага – до 52,23%.

Динаміка показника участі оборотних засобів в товарообороті вказує на деяке погіршення використання оборотних активів підприємства в 2020-2022 роках порівняно з попереднім роком. В 2023 році використання оборотних активів покращилося.

ТзОВ «Відлуння - А» є абсолютно фінансово стійким та платоспроможним. Негативною тенденцією є зменшення швидкості оборотності дебіторської заборгованості та швидкості оборотності кредиторської заборгованості до 2022 року. В 2023 році ці показники покращилися, що свідчить про зростання ефективності використання складових оборотних активів.

Зростання обсягу оборотних коштів ТзОВ «Відлуння -А» в 2023 році обумовлює зростання товарообороту на 343 тис.грн, а пришвидшення обороту забезпечує ріст продукції на 2744,6 тис.грн.

За аналізований період відбулось значне зростання продуктивності праці. При незмінній чисельності, це призводить до приросту товарної

продукції, крім 2022 року. Протягом аналізованого періоду коефіцієнт стабільності кадрів становив в 2019-2021 роках -1,0, в 2021 -0,85, а в 2023 - 0,65.

На протязі аналізованого періоду одним працівником підприємства забезпечено генерування від 4,1 до 110,4 тис.грн прибутку. Рівень заробітної плати на 1 грн товарообороту зростає щороку.

Витрати обігу протягом аналізованого періоду мають стійку тенденцію до зростання, що пов'язано зі збільшенням обсягу діяльності, крім 2022 року.

Протягом аналізованого періоду спостерігається зростання питомих витрат обігу: на 1 грн товарообороту зростають з 0,266 до 0,478 грн, та на 1 грн комерційного доходу – з 0,772 до 0,991 грн в 2022 році. В 2023 році величина цих витрат знизилася відповідно до 0,38 та 0,829 грн.

Підприємство отримує прибуток, але його величина протягом чотирьох років постійно зменшувалася - з 548,5 тис. грн. у 2019 році до 28,7 тис. грн. у 2022 році. В 2023 році підприємство отримало прибуток в сумі 772,8 тис.грн.

Рівень конкурентоспроможності підприємства рівний 0,6. Найбільш конкурентоспроможним видом діяльності є продаж промислових шлангів та з'єднання.

На основі системного підходу вивчення фінансової, виробничої, маркетингової, та організаційно-кадрової стійкості розраховано економічну стійкість ТзОВ «Відлуння А». Найвищий рівень економічної стійкості був у 2023 році, в 2022 він був найменшим – 6,02.

РОЗДІЛ 3

ОБГРУНТУВАННЯ ЗАХОДІВ ЩОДО ПІДВИЩЕННЯ ЕКОНОМІЧНОЇ СТІЙКОСТІ ТЗОВ «ВІДЛУННЯ - А»

3.1. Розширення ринків збуту

Одержання доходів є головною метою підприємницької діяльності, основним спонукальним мотивом будь – якого бізнесу. Значний вплив на формування доходів має державна політика у сферах ціноутворення, оподаткування та кредитування. За цих обставин створення передумов для ефективної роботи підприємств, забезпечення ефективного використання доходів є надзвичайно актуальним питанням.

Розробка стратегії управління доходами торговельного підприємства передбачає попереднє дослідження процесу формування доходів, визначення основних тенденцій та закономірностей, виявлення та кількісну оцінку факторів, що обумовлюють обсяг та рівень доходів. Використання ефективної стратегії збільшення доходів є важливим чинником розвитку підприємства.

Напрямами підвищення доходів від торгівельної діяльності є: [6]

- збільшення обсягів закупівель товарів безпосередньо у підприємств-виробників і зменшення числа посередників;
- використання системи знижок за домовленістю з постачальниками за рахунок закупівлі великих партій товарів, при сезонних і передсвяткових розпродажах за суттєво зниженими цінами, у зв'язку з встановленням постійних зв'язків і в інших випадках;
- приведення рівня торгового обслуговування у відповідність з вимогами покупців і підвищення у зв'язку з цим цін;
- використання ефективної підприємницької політики на підприємстві;

- розширення і поновлення асортименту товарів відповідно до запитів покупців, відображення цих вимог в асортиментних переліках магазинів різних типів;

- здійснення рекламної й інформаційної діяльності торгового підприємства з урахуванням результатів маркетингового дослідження.

Для торгівельних підприємств важливим є побудова маркетингової політики, стратегії просування та розширення ринку збуту.

Традиційні методи просування, такі як реклама в ЗМІ, в Інтернеті, візитки та листівки, безумовно, мають місце. Проте, зважаючи на специфічність ринку продукції, важливо використовувати й інші, більш цілеспрямовані підходи.

Ось декілька ефективних стратегій, які допоможуть просунути свою продукцію та розширити ринок збуту:

1. Прямий продаж:

- Звернення до компаній, які потребують відповідних товарів (будівельні, сан-технічні, торгівля нафтопродуктами, СТО тощо). Це можна зробити за допомогою телефонних дзвінків, електронної пошти або особистих візитів.
- Підготовка презентації з описом продукції, її переваг та цінових пропозицій.
- Участь у тендерах та конкурсах, які проводять компанії, що потребують даної продукції, зокрема для відбудови інфраструктури.

2. Створення контенту:

- Вдосконалити сайт або блог, де буде опублікована інформація про продукцію, статті про її використання та інші корисні для цільової аудиторії матеріали.
- Зйомка відеороликів, які демонструють вироби в дії.

- Ведення активних сторінок в соціальних мережах, де буде поширення новин, акціями та корисною інформацією.

3. Співпраця:

- Співпраця з компаніями, які постачають інші товари та послуги, пов'язані з використанням продукції. Це може допомогти розширити свою мережу контактів та вийти на нових клієнтів.

4. Участь у виставках:

- Участь у виставках, де можна представити свої послуги як посередника потенційним клієнтам.
- Проведення майстер-класів та семінарів, щоб поділитися своїми знаннями та досвідом з фахівцями.

5. Персоналізований підхід:

- Пропозиція своїм клієнтам індивідуальних рішень, враховуючи їхні специфічні потреби та вимоги.
- Програми лояльності для постійних клієнтів.
- Додаткові послуги своїм клієнтам, такі як ремонт та обслуговування тощо.

Впровадження нового підходу до розширення ринків збуту посилить конкурентні позиції підприємства.

На нашу думку, проведення цілеспрямованої активізації збуту дасть можливість збільшити обсяг продажів ТзОВ «Відлуння А» на 15%.

$$\text{Опр} = 9825,1 * 1,15 = 11298,9 \text{ тис.грн}$$

При збільшенні рівня торгівельної надбавки до 46% комерційний дохід становитиме

$$\text{КД} = 11298,9 * 0,49 = 5197,5 \text{ тис.грн.}$$

Витрати обігу при збереженні рівня на 1 грн товарообороту 2023 року

$$\text{Воб} = 0,38 * 11298 = 4297,3 \text{ тис.грн}$$

Прибуток планового періоду становитиме

$P=5197,5-4297,3=900,2$ тис.грн, тобто зросте на 127,4 тис.грн або на 16,48%.

Це характеризує позитивні зрушення в управлінні складовими потенціалу ТзОВ «Відлуння А», зокрема маркетингового та фінансового, організаційного.

3.2. Автоматизація торговельних та фінансових бізнес-процесів

Сьогодні будь-яке оптове підприємство, незалежно від його розмірів, форми власності, чисельності і фахової кваліфікації персоналу, – це складна система, що взаємодіє з ринковим середовищем.

Для будь-яких оптових підприємств, зазвичай, головною метою є можливість досягти певної стабільності в економічній рентабельності, збереження конкурентоспроможності та збільшення частки ринку.

Завдання будь-якого суб'єкта підприємництва для реалізації стратегії - це визначити для підприємства оптимальний хід руху, об'єднавши в собі, можливості, основні цілі та ресурси.

Оптове підприємство часто стикається з проблемою вибору кількості постачальників, розмірами складу та плинності кадрів. У випадках конкуренції, організації розробляють стратегії конкурентної боротьби або співпраці. Для першого випадку, організація повинна визначити вид боротьби і можливі наслідки. Головним чином для малих підприємств для розвитку, недостатньо боротьби з конкурентами своїми силами, так само необхідна державна підтримка розвитку малого і середнього сектора.

У зв'язку з цим пропонується здійснити наступні заходи:

1. Створити базу існуючих та потенційних клієнтів з усіх великих компаній, всіх цільових сегментів і впровадити механізм регулярного моніторингу цих сегментів. Для цього ввести в штатний розклад посаду маркетинголога-аналітика.

2. Поліпшити зручності покупки і оплати товару, використання товару, підвищення гарантій якості товару, поліпшення якості інформації про товар.
3. Удосконалити систему мотивації менеджерів з продажу таким чином, щоб зорієнтувати їх на роботу, перш за все, з клієнтами зі списку.
4. Встановити мінімальну націнку при роботі з клієнтами на рівні статистичної середньої націнки, обчисленої по клієнтам даної галузі.
5. Встановити межі знижок, розміри знижок в різних каналах продажів, тривалість надання знижок, сезонність надання знижок
6. Розробити та впровадити CRM-підхід (система управління взаємодією з клієнтами) в роботі з великими клієнтами. Центром всієї філософії бізнесу є клієнт, а основними напрямками діяльності є заходи з підтримки ефективного маркетингу, продажів і обслуговування клієнтів.

Проведений аналіз бізнес-процесу закупівельної діяльності свідчить, що організація закупівельної діяльності на торговельному підприємстві «Відлуння А» здійснюється за традиційною схемою шляхом проходження наступних етапів: планування закупівельних процедур; проведення закупівельних процедур; укладення договору і контроль виконання двосторонніх зобов'язань.

Автоматизація бізнес-процесів - це життєва необхідність кожного підприємства. Незважаючи на це, ситуація з автоматизацією на підприємствах дуже різна. Але є чіткі дані, які говорять про те, що більшість підприємств України здійснили автоматизацію бізнес-процесів на програмних продуктах (далі ПП) країни, яка є агресором до України, а саме на 1С Підприємство і BAS. І зрозуміло, що усім нам хочеться відмовитись від усього, що в нашому житті має хоч якесь відношення до країни-терориста і ПП не виняток. SAP Business One.[59]

З метою підвищення рентабельності закупівельної діяльності запропоновано впровадити автоматизовану систему SAP Business One. Автоматизація процесу здійснення закупівель дозволить скоротити витрати

на проведення закупівельних процедур. Проєкт SAP – це програмний продукт з автоматизації і раціоналізації здійснення закупівель, який вже використовується багатьма корпораціями. Автоматизована система передбачає інтеграцію з декількома суміжними проєктами, такими, як: проєктом по впровадженню базової функціональності SAP Business One, проєктом по впровадженню єдиної галузевої системи електронного документообігу (EMC Documentum), офіційним сайтом підприємства, а також зовнішніми електронними торговими майданчиками [59]

Ефективність впровадження проєкту SAP зумовлена наступними аргументами:

скорочення кількості дрібних та оптимізація замовлень на 40% внаслідок раціоналізації закупівельних процедур;

скорочення тривалості закупівельного циклу на 30%.

Автоматизація закупівельної діяльності за допомогою проєкту SAP дозволить ТОВ «Відлуння А» виконувати наступні функції:

1. Забезпечувати інформаційну підтримку формування річної програми закупівель.

2. Розробляти інформаційний інструментарій взаємодії всіх працівників і організацій в сфері закупівель.

3. Забезпечувати інформаційну підтримку бізнес-процесу підготовки до початку проведення процедур закупівлі.

4. Реалізовувати функції з проведення закупівельних процедур в онлайн режимі..

5. Отримувати комплексну достовірну звітність по закупівлях, як наслідок зниження ймовірності виникнення ризику помилок і надання зацікавленим користувачам якісної інформації для прийняття обґрунтованих управлінських рішень [59].

Базовий модуль передбачає наступні операції:

1. Автоматичне прогнозування продажів (містить унікальну бібліотеку алгоритмів прогнозування та обробки величин продажів, а також механізм автоматичного вибору оптимальної моделі).

2. Оптимізація страхових запасів (дозволяє розраховувати оптимальний страховий запас для досягнення заданого рівня сервісу, а також автоматично обирати оптимальний рівень сервісу для балансування ризиків дефіциту і витрат зберігання надлишків товарних запасів).

3. Розрахунок потреби до замовлення (розраховує оптимальне замовлення торгових точок по кожній асортиментній позиції з урахуванням розкладу поставок, поточних залишків і товарів в дорозі; реалізує три схеми управління запасами – розклад поставок, мінімум-максимум, максимум-максимум, – і дозволяє обирати різні схеми для різних постачальників і категорій товару).

4. Базовий модуль роботи з маркетинговими акціями (надає інформацію про маркетингові акції в системі, автоматична оцінка впливів на попит минулих акцій, очищення історії продажів від аукціонних впливів, врахування ефектів запланованих акцій при прогнозуванні попиту, оптимізації запасів і формуванні замовлень).

5. Врахування групової динаміки (реалізує механізм обліку даних про сумарні продажі за укрупненими групами/регіонами, що дозволяє значно підвищити точність прогнозування товарних запасів, які мають нестійкий попит).

Додаткові модулі містять наступні операції:

1. Середньострокове прогнозування (дозволяє вирішувати завдання прогнозування попиту з деталізацією по складам, товарним запасам, клієнтам, дням з горизонтом до року, забезпечуючи точні прогнози для вирішення завдань планування закупівель, резервування товару у постачальника або безпосередньо для управління запасами; представляється

можливим вносити коригування в прогнози на будь-якому рівні деталізації і управляти версіями прогнозів).

2. Попередження виникнення дефіциту (сигналізує менеджерам список позицій, за якими ймовірність виникнення дефіциту перевищує заданий поріг).

3. Попередження про неліквіди і ризик псування товарних запасів (сигналізує менеджеру список позицій, за якими є надлишок товарних запасів і/або закінчуються терміни придатності).

4. Обсяги замовлення на розподільчі центри (виконує розрахунок оптимального замовлення на розподільчий центр (РЦ) по кожній асортиментній позиції на основі аналізу продажів і залишків в магазинах, що поповнюються з даного РЦ, здійснює точну оцінку потреб, завдяки чому забезпечується оптимізація запасів і гнучкість управління логістичними схемами).

5. Оптимальний розподіл з РЦ (вирішує завдання оптимального розподілу товару, коли сумарні потреби магазинів перевищують наявний на складі запас наприклад, в разі серйозної недопоставки; товар буде розподілений так, щоб мінімізувати сумарні ризики дефіциту і логістичні витрати).

6. Підтримка точкових інвентаризацій (дозволяє скласти список позицій, які рекомендується перевірити в рамках точкової інвентаризації; завдяки своєчасному виявленню проблем, наприклад, брак, людський фактор, практично ліквідується проблема «завислих залишків» і недопоставок через некоректних даних в обліковій системі товарних запасів).

Планується придбати версію IW Торгівля (із пакетом IW Фінанси+). Ліцензія Dynamics 365 Business Central Essential (оплата щомісяця) становить 14 у.о., вартість додатків 6 у.о. в місяць. Обслуговування становить 100 у.о. в рік.

Загальні витрати : $(14+6)*12+100= 340$ у.о. в рік.

За курсом НБУ витрати становитимуть:

$340*40,5=13,77$ тис.грн

За допомогою впровадження SAP Business One ТзОВ «Відлуння А» планує збільшити обсяги продажу продукції на 14 % наступного року та розширити ринки збуту. Автоматизація процесів позитивно вплине на результати діяльності підприємства.

Обсяг продажу становитиме

$Опр=9824,1*1,14=11200,6$ тис.грн

Цей захід дасть можливість знизити торговельну націнку до 42%.

Комерційний дохід становитиме

$КД=11200,6*0,42=4704,3$ тис.грн

Витрати обігу зростуть на 13,77 тис.грн

$Воб=3736,8+13,77=3750,6$ тис.грн

Прибуток у плановому році

$П=4704,3-3750,6=953,7$ тис.грн, тобто збільшився на 180,9 тис.грн або 23,4%

За даними розрахунків, робимо висновок, що реалізація заходу, пов'язаного автоматизацією торговельних та фінансових операцій, вплинула на результати діяльності.

Так, виручка від реалізації зросла на 1375,5 тис. грн., або на 14%, а прибуток – на 180,9 тис. грн. Це дало можливість дещо знизити торговельну націнку – на 3,8%.

3.3. Управління дебіторською заборгованістю

Оптова торговельна ланка формується і розвивається в Україні за складних умов економічної нестабільності та невизначеності, відсутності ефективних регуляторів державного впливу, суттєвих змін контурів та структури торговельної галузі, браку сучасних знань та досвіду ведення оптового торговельного бізнесу в ринковому середовищі. За таких умов вітчизняні підприємства оптової торгівлі мають доводити свою здатність пристосовуватись до потреб ринку та професійно і ефективно вирішувати складні питання товаропросування і розподілу товарів по території України.

Нестабільність в Україні, що її супроводжує, додала невизначеності та спричинила погіршення кон'юнктури, у тому числі і на оптовому ринку.

У якості наступного фактора, що стримує розвиток підприємств оптової торгівлі експерти виділили недостатність фінансових ресурсів та високі кредитні ставки (біля 37,8% респондентів відмітили цей фактор). Але набагато суттєвіший вплив, як зазначили 60,7% респондентів, справляє неплатоспроможність споживачів. Кінцеві споживачі через скорочення їх платоспроможного попиту купують значно менше товарів у роздрібній мережі, яка у свою чергу знижує рівень замовлень оптовим торговельним підприємствам. Це обумовлює необхідність оптимізації механізму оптової торговельної діяльності з метою зниження цін реалізації: більшої доступності обсягів закупівлі для роздрібних покупців і одночасно підвищення ефективності діяльності підприємства оптової торгівлі за рахунок зниження впливу цінового фактора.

У результаті проведеного в розділі 2.2 та 2.3 аналізу було виявлено, що резервами зростання коефіцієнта оборотності дебіторської заборгованості підприємства є випереджуючий темп росту виручки від продажу продукції за темп росту суми оборотних активів, в тому числі і середньої дебіторської заборгованості або її зниження. В цьому випадку буде забезпечуватися

зростання коефіцієнта оборотності оборотних засобів та дебіторської заборгованості, зменшуватиметься тривалість періоду їх обороту та зростання наявності на підприємстві коштів для фінансування поточної діяльності.

На ефективність використання оборотних коштів і прискорення їх обіговості впливають як фактори, що підвищують їх величину, так і такі, що їх знижують.

Факторами, які підвищують величину товарообороту, є:

- 1) підвищення якості торгового обслуговування;
- 2) розширення мережі магазинів, зокрема, у районах новобудов;
- 3) зміна структури товарообігу в бік збільшення питомої ваги товарів, що мають вищу швидкість обігу.

Зниженню величини оборотних коштів сприяють:

- 1) економія матеріальних і фінансових ресурсів;
- 2) широке впровадження принципів комерційного розрахунку в діяльність торгових підприємств.

1. Фактори, що визначають величину оборотних коштів, можуть бути об'єктивними (такими, що не залежать від діяльності даного підприємства) і суб'єктивними. До суб'єктивних факторів можна, наприклад, віднести, раціональне використання оборотних коштів; виконання плану товарообігу; використання форми обслуговування; дотримання кредитної та фінансової дисципліни [23].

2. Для прискорення оборотності необхідно:

- 1) удосконалювати рух товарів і нормалізувати розміщення оборотних коштів;
- 2) повністю і ритмічно виконувати плани господарської діяльності;
- 3) удосконалювати організацію торгівлі, запроваджувати прогресивні форми і методи продажу;
- 4) впорядкувати збір і зберігання порожньої тари, прискорити

повернення тари постачальникам і здавання організаціям, що збирають тару;

- 5) удосконалювати розрахунки з постачальниками і покупцями;
- 6) поліпшувати претензійну роботу;
- 7) прискорювати обіг коштів за рахунок поліпшення інкасації виручки, строгого лімітування залишків коштів у касах торгових підприємств, у дорозі, на розрахунковому рахунку в банку;
- 8) звести до мінімуму запаси господарських матеріалів, малоцінних і швидкозношуваних предметів, інвентарю, спеціального одягу на складі, скоротити підзвітні суми, видатки майбутніх періодів;
- 9) не допускати зростання питомої ваги дебіторської заборгованості.

Досягнення цієї мети здійснюється за допомогою правильно та логічно побудованої моделі управління дебіторською заборгованістю, яка являє собою послідовність дій, що організовуються та реалізуються підприємством з метою мінімізації інвестицій в дебіторську заборгованість

Політика управління дебіторською заборгованістю насамперед повинна націлюватись на розширення обсягів реалізації продукції і оптимізацію її розміру, а також своєчасне погашення. Досягнення більших прибутків за рахунок регулювання товарообігу визначається не тільки політикою ціноутворення, а й політикою реалізації товарів у кредит. При цьому оборотність товарних запасів підвищується, але збільшується обсяг інвестицій в дебіторську заборгованість, що затримує повернення коштів. Тому обґрунтовані управлінські рішення щодо доцільності надання товарного кредиту та його розміри повинні базуватися на визначенні оптимальної величини дебіторської заборгованості.

За даними ТзОВ «Відлуння -А» середній період погашення дебіторської заборгованості становить 49 днів.

Підприємство бажає збільшити обсяг продажів, вважаючи, що цього можна досягти, якщо запропонувати більші терміни кредитування

клієнтів, за умови збільшення обсягу закупівлі певним покупцем.

Можливі три варіанти рішення.

Таблиця 3.1 – Варіанти пропозицій по збільшенню термінів кредитування

Варіант рішення	1-й	2-й	3-й
Збільшення терміну кредитування, дн.	10	15	20
Збільшення обсягу продажів, %	12	17	18
Збільшення обсягу продажів, тис. грн.	1179,0	1670,3	1768,5

Необхідно обґрунтувати та визначити, який з наведених варіантів кращий для підприємства.

Для вибору найкращого варіанту необхідно порівняти вигоди з витратами по кожному варіанту. Вигоди – це збільшення прибутку від зростання продажів.

Обсяг виробництва, який формує витрати діяльності дає певну суму маржинального доходу, який оцінюється відповідним коефіцієнтом:

$$K_{MD} = MD / Op = 2554,526 / 9825,1 = 0,26$$

отже зростання прибутку становитиме 26%.

Витрати підприємства будуть складатися з 24,7% додаткових витрат на капітал для покриття дебіторської заборгованості. Звичайний обсяг дебіторської заборгованості покупців становить 1337,5 тис.грн (49 днів), а при зростанні терміну кредиту він зросте як за рахунок збільшення обсягу продажів, так і за рахунок збільшення терміну його погашення. Таким чином, чистий приріст прибутку для різних варіантів розраховано в таблиці 3.2

Найбільш ефективним буде варіант 2, тобто надання відстрочки на 15 днів за умови купівлі додаткового обсягу продукції на суму 1670,27 тис.грн.

Таблиця 3.2 - Розрахунок додаткового прибутку при наданні кредиту
споживачам ТзОВ «Відлуння -А»

Показник	Варіант рішення		
	1-й	2-й	3-й
1. Збільшення терміну кредитування, дн.	10	15	20
2. Збільшення обсягу продаж, тис. грн	1179,01	1670,27	1768,52
3.Збільшення маржинального доходу, тис. грн (додатковий обсяг продаж *КМД)	306,5431	434,3	459,8
4. Обсяг дебіторської заборгованості покупців (одноденний оборот з реалізації *тривалість	1610,4	1746,9	1883,3
5. Приріст дебіторської заборгованості (ряд. 4 – звич обсяг деб заборг), грн	272,9	409,4	545,8
6. Витрати на додаткові інвестиції в оборотний капітал (ряд. 5*24,7%), тис.грн	67,4	101,1	134,8
7. Чистий приріст прибутку, тис.грн (ряд. 3 – ряд. 6)	239,1	333,2	325,0

За даними таблиці робимо висновок, що реалізація господарського рішення, пов'язаного з надання відстрочки оплати покупцям , дала позитивний ефект. Так, виручка від реалізації зросла на 1670,27 тис. грн., або на 17%, а прибуток – на 333,2 тис. грн. Це покращить управління фінансовою та виробничою складовою економічної стійкості підприємства.

Вплив заходів на покращення управління економічною стійкістю підприємства та його результатами наведено в таблиці 3.3.

Таблиця 3.3. Вплив заходів з покращення управління економічною стійкістю на результати діяльності ТЗОВ «Відлуння -А»

Показники	Од. виміру	Розширення ринків збуту				Автоматизація торговельних та фінансових бізнес-процесів				Управління дебіторською заборгованістю			
		період		відхилення		період		відхилення		період		відхилення	
		2023	проект	абс	%	2023	проект	абс	%	2023	проект	абс	%
Обсяг продажу	тис.грн	9825,1	11298,9	1473,8	15,00	9825,1	11200,6	1375,5	14	9825,1	11495,37	1670,3	17,00
Комерційний дохід	тис.грн	4509,6	5197,5	687,9	15,25	4509,6	4704,3	194,7	4,3	4509,6	5029,59	520,0	11,53
Витрати обігу	тис.грн	3736,8	4297,3	560,5	15,00	3736,8	3750,6	13,8	0,4	3736,8	3923,64	186,8	5,00
Прибуток	тис.грн	772,8	900,2	127,4	16,48	772,8	953,7	180,9	23,4	772,8	1105,95	333,2	43,11
Націнка	%	45,76	46,00	0,24	0,53	45,76	42,0	-3,8	-8,2	45,76	43,75	-2,0	-4,38
к-т оборотності	к-т	1,20	1,37	0,17	14,00	1,20	1,44	0,2	20,0	1,20	1,34	0,14	11,67
Витрати обігу на 1 грн товарообороту	грн	0,380	0,38	0,00	0,00	0,38	0,33	-0,05	-12,0	0,38	0,34	-0,04	-10,26
Рентабельність продажів	%	7,87	7,97	0,10	1,29	7,87	8,51	0,6	8,3	7,87	9,62	1,8	22,32
Економічна стійкість підприємства	бали	8,28	8,44	0,16	1,9	8,28	8,43	0,15	1,8	8,28	8,42	0,14	1,7
• виробничо- технологічна		8,05	8,08	0,03	0,4	8,05	8,13	0,08	1,0	8,05	8,07	0,02	0,2
• фінансова		9	9,2	0,2	2,2	9	9,15	0,15	1,7	9	9,3	0,3	3,3
• організаційно- кадрова		8,1	8,15	0,05	0,6	8,1	8,21	0,11	1,4	8,1	8,13	0,03	0,4
• маркетингова (ринкова)		7,8	8,1	0,3	3,8	7,8	8,03	0,23	2,9	7,8	7,95	0,15	1,9

Висновки до розділу 3

Для покращення результатів діяльності ТзОВ «Відлуння - А» необхідно розробляти заходи зі збільшення товарообороту, прибутку, підвищення ефективності використання ресурсів підприємства. Проведення цілеспрямованої активізації збуту дасть можливість збільшити обсяг продажів ТзОВ «Відлуння А» на 15% та збільшити торговельну націнку до 46%. Додатково можна отримати 127,4 тис.грн прибутку при рівні рентабельності підприємства 7, 97%. Показник економічної стійкості збільшиться на 0,16 балу.

Для успішного здійснення комерційної діяльності в умовах конкурентного середовища, підприємствам, які займаються реалізацією товарів, необхідно застосовувати в своїй практиці сучасні методи продажів. Це, багато в чому, дозволить підприємству торгівлі не тільки збільшити прибутковість організації, але і значно підвищити її конкурентоспроможність на вітчизняному ринку. З метою підвищення рентабельності закупівельної діяльності ТзОВ «Відлуння А» рекомендується впровадити автоматизовану систему SAP – програмний продукт з автоматизації і раціоналізації здійснення закупівель. Реалізація управлінського рішення, пов'язаного з автоматизацією торговельних та фінансових операцій, позитивно вплине на результати діяльності: товарооборот зросте на 1375,5 тис. грн., або на 14%, а прибуток – на 180,9 тис. грн. Це дасть можливість дещо знизити торговельну націнку до 42%. Витрати на 1 грн товарообороту зменшаться на 12%. Коефіцієнт оборотності оборотних активів збільшиться на 0,2 або на 20%. Показник економічної стійкості зросте на 0,15 бала.

Рівень рентабельності, завдяки впровадженню заходів досягнув 8,51%., тобто збільшився на 0,6% . Автоматизація процесу здійснення закупівель дозволить скоротити витрати на проведення закупівельних процедур та оптимізувати самі закупівлі та продажі

Політика управління дебіторською заборгованістю насамперед повинна націлюватись на розширення обсягів реалізації продукції і оптимізацію її розміру, а також своєчасне погашення. Підприємство бажає збільшити обсяг продажів, вважаючи, що цього можна досягти, якщо запропонувати більші терміни кредитування клієнтів. Найбільш вигідним для підприємства є збільшення обсягу продажу за рахунок збільшення кредитного періоду на 15 днів, тобто тривалості періоду 64 дні, що забезпечує зростання прибутку .

Розмір надання кредиту встановлюється індивідуально для кожного покупця в залежності від його ділової репутації та кредитоспроможності.

Реалізація заходу, пов'язаного з надання відстрочки оплати покупцям , обумовить позитивний ефект: товарооборот зросте на 1670,3 тис. грн., або на 17%, а прибуток – на 333,2 тис. грн. Коефіцієнт оборотності оборотних активів зросте на 0,14, а дебіторської заборгованості – на 0,058. Рівень рентабельності, завдяки впровадженню заходів досягнув 9,62%., тобто збільшився на 1,8% , а показник економічної стійкості – на 0,14 пункти.

ВИСНОВКИ

Функціонування та розвиток торговельних підприємств в сучасних умовах потребують розробки дієвих механізмів управління всією фінансово-господарською діяльністю, які б могли забезпечити відносну стабільність та високий рівень їх конкурентоспроможності на ринку товарів та послуг.

Категорія «економічна стійкість» розглядається науковцями як:

стабільність функціонування й рівноважного стану підприємства, що повинно забезпечувати спроможність динамічного розвитку, стабільну прибутковість і сприятливі умови для розширеного відтворення у довготерміновій перспективі з урахуванням найважливіших зовнішніх і внутрішніх факторів;

перспективи або здатності, що забезпечують збереження поточного стану суб'єкта господарювання, його адаптацію до змін внутрішнього і зовнішнього середовищ або підтримку діяльності та розвитку;

підтримання оптимальних характеристик, що забезпечує рентабельне функціонування за рахунок підвищення ефективності використання ресурсів і збереження здатності до ефективного стабільного прогресивного розвитку;

фінансової стійкості, що повинна забезпечувати виконання усіх зобов'язань суб'єкта господарювання перед працівниками, іншими організаціями, державою завдяки збалансованості або перевищенню доходів над витратами.

ТзОВ «Відлуння-А» є оптовим постачальником та визнаним лідером на ринку оптового продажу гумотехнічних виробів в Україні.

Дохід (виручка) від реалізації продукції за період з 2019-2021 роки з кожним роком збільшується – з 6991,5 до 8140,6 тис.грн. В 2020 році розмір торговельної націнки, як джерела відшкодування витрат обігу та отримання прибутку, становив 38,98%. В 2021 році зменшився на 2,73% (до 36,61%)., а в 2022-2023 – збільшився до 45, 86-45,78%.

В структурі майна підприємства переважають оборотні активи частка їх у становить 92-94%.

Основну частину на підприємстві торгівлі займають товарні запаси.

ТзОВ «Відлуння - А» є абсолютно фінансово стійким та платоспроможним.

Негативною тенденцією є зменшення швидкості оборотності дебіторської заборгованості та швидкості оборотності кредиторської заборгованості до 2022 року. В 2023 році ці показники покращилися, що свідчить про зростання ефективності використання складових оборотних активів.

За аналізований період відбулось значне зростання продуктивності праці.

Протягом аналізованого періоду коефіцієнт стабільності кадрів становив в 2019-2021 роках -1,0, в 2021 -0,85, а в 2023 -0,65. Протягом аналізованого періоду одним працівником підприємства забезпечено генерування від 4,1 до 110,4 тис.грн прибутку

Витрати обігу протягом аналізованого періоду мають стійку тенденцію до збільшення, що пов'язано зі зростанням обсягу діяльності, крім 2022 року.

Рівень конкурентоспроможності потенціалу підприємства рівний 0,6. Найбільш конкурентоспроможним видом діяльності є продаж промислових шлангів та з'єднання.

Підприємство працює прибутково, але сума прибутку протягом чотирьох років постійно зменшувалася - з 548,5 тис. грн. у 2019 році до 28,7 тис. грн. у 2022 році. В 2023 році підприємство отримало прибуток в сумі 772,8 тис.грн.

Найвищий рівень економічної стійкості був у 2023 році, в 2022 він був найменшим – 6,02.

Для покращення результатів діяльності ТзОВ «Відлуння - А» необхідно розробляти заходи зі збільшення товарообороту, прибутку,

підвищення ефективності використання ресурсів підприємства. Проведення цілеспрямованої активізації збуту дасть можливість збільшити обсяг продажів ТзОВ «Відлуння А» на 15% та додатково отримати 127,4 тис.грн прибутку при рівні рентабельності підприємства 7,97%. Показник економічної стійкості збільшиться на 0,16 балу.

Реалізація управлінського рішення, пов'язаного з автоматизацією торговельних та фінансових операцій, позитивно вплине на результати діяльності: товарооборот зросте на 1375,5 тис. грн., або на 14%, а прибуток – на 180,9 тис. грн. Це дасть можливість дещо знизити торговельну націнку до 42%. Витрати на 1 грн товарообороту зменшаться на 12%. Показник економічної стійкості зросте на 0,15 бала. Рівень рентабельності, завдяки впровадженню заходів досягнув 8,51%. Автоматизація процесу здійснення закупівель дозволить скоротити витрати на проведення закупівельних процедур та оптимізувати самі закупівлі та продажі

Політика управління дебіторською заборгованістю насамперед повинна націлюватись на розширення обсягів реалізації продукції і оптимізацію її розміру, а також своєчасне погашення. Реалізація заходу, пов'язаного з надання відстрочки оплати покупцям, обумовить позитивний ефект: товарооборот зросте на 1670,3 тис. грн., або на 17%, а прибуток – на 333,2 тис. грн., а показник економічної стійкості – на 0,14 пункти.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Аранчій В.І., Удовиченко М.О. Інтегральні підходи до оцінювання економічної стійкості аграрних підприємств. *Наукові праці Полтавської державної аграрної академії*. Полтава: ПДАА. 2012. Спецвипуск. С. 10—12. URL: <http://pdaa.edu.ua/sites/default/files/nppdaa/spec/10.pdf>.
2. Ареф'єва О.В., Городинська Д. М. Економічна стійкість підприємства: сутність, складові та заходи з її забезпечення. *Актуальні проблеми економіки*. 2008. № 8 (86). С. 83-90.
3. Безпарточний М., Брітченко І., Loşonczі Р. Забезпечення економічної безпеки торговельних підприємств при формуванні цінової політики. *Financial and Credit Activity Problems of Theory and Practice*, 2022(43), 146–156. URL: <https://fkd.net.ua/index.php/fkd/article/view/3592>
4. Беліменко О. І. Вітчизняний підхід до оцінки економічної стійкості підприємства. *Ефективна економіка*. 2024. № 9. URL: <https://www.nayka.com.ua/index.php/ee/article/download/4680/4719/10736>
5. Березін О.В., Березіна Л.М., Бутенко Н.В. Економіка підприємства: навчальний посібник . Київ: Знання, 2009. 390 с.
6. Богацька Н.М., Берднік Д.В. Ефективність діяльності підприємства та її планування. Україна наукова: Х Міжнар. наук. інтернет-конф., 2013 . URL: <http://int-konf.org/konf122013/652-kandidat-ekonomichnih-nauk-docent-bogacka-n-m-berdnk-d-v-dobera-o-o-efektivnst-dyalnost-pdpriyemstva-ta-yiyi-planuvannya.html>
7. Бурбело О.А., Носкова С.А. Оцінка економічної стійкості підприємства Економіка і суспільство. 2018. Випуск # 14. URL: https://economyandsociety.in.ua/journals/14_ukr/40.pdf
8. Василенко О.В. Менеджмент сталого розвитку підприємств: монографія. Київ: Центр учбової літератури, 2005. 648 с.

9. Виноградова О.В. Реінжиніринг бізнес-процесів торговельних підприємств: монографія. Донецьк: ДонДУЕТ, 2006. 183 с
10. Вініченко І. І., Крючок С. І. Економічна стійкість підприємства та її складові. *АГРОСВІТ*. 2016. № 24. URL: http://www.agrosvit.info/pdf/24_2016/4.pdf
11. Вітлінський В.В., Великоіваненко Г.І. Ризикологія в економіці та підприємництві. Київ: КНЕУ, 2004. 480 с.
12. Гавран В. Я., Кальмук Р. О. Економічна стійкість як передумова забезпечення інноваційного розвитку підприємства. *Вісник Національного університету "Львівська політехніка". Серія "Проблеми економіки та управління"*. 2021. № 2 (8). URL: <https://science.lpnu.ua/sites/default/files/journal-paper/2021/nov/25307/211219ekonomiknove-3-12.pdf>
13. Герега О. В. Економічна стійкість підприємства та шляхи її реалізації. *Інноваційна економіка*. 2013. №5. С. 57-59. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/inek_2013_5_16.
14. Городинська Д.М. Економічна стійкість підприємства. *Актуальні проблеми економіки*. 2008. №10(42). С. 141-146.
15. Гринькова В.М., Козирева О.В. Соціально — економічні проблеми інноваційного розвитку підприємств: моногр. Харків: ВД "ІЖЕК", 2006. 192 с.
16. Гросул В.А. Соціально-економічна стійкість підприємства: теоретико - методологічні засади та практичний інструментарій: [монографія. Харків: Харк. держ. ун-т харч, та торгівлі, 2007. 303 с.
17. Дробишева О.О., Гюльназарян В. В. Економічна стійкість підприємства та шляхи її забезпечення. URL: https://old-zdia.znu.edu.ua/gazeta/evzdia_6_077.pdf
18. Економіка підприємства / За ред. А.В. Шегди. Київ. :Знання. 2007. 112 с.

- 19.Іванов В.Л. Управління економічною стійкістю промислових підприємств (на прикладі підприємств машинобудівного комплексу) Східноукр. нац. ун-т ім. В.Даля; Луганськ, 2005. 266 с.
- 20.Ківер А.В., Крайнюченко О.Ф. Економічна стійкість підприємства як основа забезпечення його конкурентоспроможності. URL: <https://dspace.nuft.edu.ua/server/api/core/bitstreams/619dac46-ecbf-43f3-9b23-672239af3454/content>
- 21.Клюс Ю. І. Удосконалення підходів до оцінювання економічної стійкості промислових підприємств. *Бізнес-навігатор*. 2019. № 5-1 (54). С. 123-127. URL: <https://dspace.snu.edu.ua/server/api/core/bitstreams/7ea91bd7-b502-4c29-96f4-80c46871ab77/content>
- 22.Колодізев О., Нужний К. Теоретичні аспекти управління економічною стійкістю підприємства URL: <http://ena.lp.edu.ua:8080/bitstream/ntb/2700/1/19.pdf>
- 23.Краснокутська Н. З., Круглова Є. А., Андросов Ст. Ю. Вплив ресурсного потенціалу на формування цінності підприємствами торгівлі. *Бізнес-інформ*. 2013. № 5. С. 202-207.
- 24.Крисько Ж.Л. Управління економічною стійкістю підприємства *Глобальні та національні проблеми економіки*. 2016 Випуск 10. URL: <http://global-national.in.ua/issue-10-2016/18-vipusk-10-kviten-2016-r/1911-krisko-zh-l-upravlinnya-ekonomichnoyu-stijkisty-pidpriemstva>
- 25.Куцик П. О., Герега О. В. Організаційно-економічний механізм управління ефективною діяльністю підприємств торгівлі: теоретичний аспект. *Держава та регіони. Серія: Економіка та підприємництво*. 2018. № 3. С. 99-104. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/drep_2018_3_17.
- 26.Куцик П. О., Герега О. В.. Управління потенціалом фінансово-економічної стійкості та ефективності підприємств торгівлі: теорія,

- методологія, практика: монографія [за загальною редакцією професора Куцика П. О.]. Львів: Видавництво Львівського торговельно-економічного університету, 2023. 328 с.
- 27.Лазоренко В. В. Моделювання оцінки фінансової стійкості підприємства сфери послуг: дис. ... к.е.н.: 08.00.11 / Полтава, 2019. URL:
<http://dspace.puet.edu.ua/bitstream/123456789/7047/1/Dissertation%20Lazorenko.pdf> (дата звернення: 01.11.2024)
- 28.Лункіна Т. І. Забезпечення економічно стійкого розвитку сільськогосподарських підприємства основі інтенсифікації виробництва: монографія. Миколаїв, 2011. 196 с. URL:
https://finance.mnau.edu.ua/index.php?option=com_content&view=article&id=12&Itemid=15 (дата звернення: 22.11.2024).
- 29.Мазаракі А.А., Богославець Г.М., Трубей О.М., Носуліч А.М. Оптова торгівля в Україні: монографія. Київ: Київ. нац. торг.-екон. ун-т, 2016. 208 с.
- 30.Малярець Л. М., Смолякова О. М. Оптимізація значень показників економічної стійкості підприємства. *Вісник Хмельницького національного університету*. 2015. № 1. С. 11–22.
- 31.Маслюк О. Інтегральна модель конкурентоспроможності підприємства на основі його економічної стійкості. *Економічний аналіз*. 2013. Том 14. №3. С. 130- 135.
- 32.Маслюк О. Критерії оцінки потенційної конкурентоспроможності машинобудівного підприємства на основі економічної стійкості. *Науковий вісник Херсонського Державного університету серія «Економічні науки»*. 2014. Частина 2. Вип. 5. С. 159 -162.
- 33.Маслюк О.В. Місце економічної стійкості підприємства в забезпеченні його конкурентоспроможності. *Інноваційна економіка*. Тернопіль. 2013. № 5 (43). С. 92-96.

34. Матвійчук А. Моделювання фінансової стійкості підприємств із застосуванням теорій нечіткої логіки, нейронних мереж і дискримінаційного аналізу. *Вісник НАН України*. 2010. № 9. С. 24–46.
35. Наконечна О. С. Методичні підходи до оцінювання економічної стійкості промислових підприємств. *Інвестиції: практика та досвід*. 2015. №6. С.47-53.
36. Сабадаш Л. О. Моніторинг економічної стійкості підприємства в кризових умовах: автореф. дис. ... д-ра філософії / Харків. нац. екон. ун-т ім. С. Кузнеця. Харків, 2020. URL: <https://www.hneu.edu.ua/wpcontent/uploads/2020/12/Balla-L.O.-Anotatsia-Vchena-rada-DF-DF-64.055.010-2020.pdf> (дата звернення: 01.11.2024).
37. Сабадаш Л.О. Уточнення змістовної сутності економічної стійкості підприємства в сучасних умовах. *Управління розвитком*. 2018. № 2 (192). С. 74 – 80.
38. Савченко М. Розвиток категорійного базису «економічна стійкість». *Галицький вісник*. 2019. № 2. (12) URL: <https://r.donnu.edu.ua/bitstream/123456789/619/1/1229.pdf>
39. Сайт ТЗОВ «Відлуння А». URL: <https://vidlunya.com.ua/pro-kompaniyu/>
40. Салькова І.Ю., Санцевич В.О. Економічна сутність фінансової стійкості підприємства. *Економіка і суспільство*. 2018. Випуск # 16 . URL: https://economyandsociety.in.ua/journals/16_ukr/120.pdf
41. Сарай, Н.. Стратегія управління економічною стійкістю торговельного підприємства. *Економіка та суспільство*, 2022. № (44). URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/1779>
42. Сарахман К.І. Основні підходи до визначення поняття «економічна стійкість підприємства». *Науковий вісник*. 2013. № 84. URL: https://www.tnv-agro.ksauniv.ks.ua/archives/84_2013/68.pdf

- 43.Семененко О. В. Узагальнюючі підходи до оцінки економічної стійкості підприємств легкої промисловості. *Науковий вісник Мукачівського державного університету*. 2015.Серія: Економіка.
- 44.Сергеева О. Р. Організаційно-економічне забезпечення конкурентоспроможності торговельного підприємства . *Європейський вектор економічного розвитку. Економічні науки*. 2014. № 2. С. 204-210.
- 45.Сімах Ю. А. Визначення поняття конкурентостійкості підприємства. *Вісник Міжнародного Слов'янського університету*. Серія «Економічні науки». 2007. №1. С.12-16. URL: <http://masters.donntu.org/2009/fem/makovska/library/article6.htm>
- 46.Сітак І. Л. Визначення індикатора стійкості підприємства. Вісник Нац. техн. ун-ту "ХПІ": зб. наук. пр. Темат. вип.: Актуальні проблеми управління та фінансово-господарської діяльності підприємства. Харків : НТУ "ХПІ". 2012. № 45 (951). С. 159-165.
- 47.Сітак І. Л. Управління економічною стійкістю підприємства: дис. ... канд. екон. наук : спец. 08.00.04 : галузь знань 07 / Ірина Леонідівна Сітак ; наук. керівник Міщенко В. А. ; Нац. техн. ун-т "Харків. політехн. ін-т". Харків, 2021. 244 с.
- 48.Сітак І. Л., Івахненко А. В. Особливості управління економічною стійкістю в системі менеджменту підприємства. *Вісник Національного технічного університету "ХПІ" (економічні науки)* зб. наук. пр. Харків: НТУ "ХПІ", 2022. № 3. С. 21-28 URL: <https://repository.kpi.kharkov.ua/handle/KhPI-Press/62720>
- 49.Торохтій Б. Г. Методичний підхід до управління економічною стійкістю підприємств. *Український журнал прикладної економіки та техніки*. 2021. Том 6. № 3. С. 102 – 108. URL: <http://ujae.org.ua/metodychnyj-pidhid-do-upravlinnya-ekonomichnoyu-stijkistyu-pidpryyemstv/>

- 50.Харитонов О. С. Економічна стійкість підприємства як основа забезпечення його конкурентоспроможності: Дис. канд. екон. наук : 08.00.04 / Східноукраїнський національний університет імені Володимира Даля. 2008.
- 51.Харчук Т.В. Характеристика економічної стійкості підприємства та її елементів. *Вісник економіки транспорту і промисловості*. 2011. №34. С.332-335.
- 52.Хахалєв Д., Гагарінов О. Економічна стійкість підприємства як основа сталого розвитку в умовах глобальних змін. *MODELING THE DEVELOPMENT OF THE ECONOMIC SYSTEMS*. 2024 (3). С.145–151. URL: <https://mdes.khmnua.edu.ua/index.php/mdes/article/view/392>
- 53.Цямрюк Ю.С. Зміст економічної стійкості підприємства та методи її аналізу. URL: http://suiai.edu.ua/projects/icmiu-iep/download/conference-2009-section-2-1-tsyamryuk_yus-report.doc..
- 54.Череп А. В., Матушевська О. А., Каткова Н. В. Економічна стійкість суднобудівних підприємств: сутність, оцінка, механізм забезпечення: монографія. Миколаїв: НУК, 2017. 176 с.
- 55.Шандова Н. В. Методологія та практика управління стійким розвитком промислових підприємств: монографія. Херсон: Вишемирський, 2014. 422 с.
- 56.Яковенко С. Л., Власенко Т. Ю. Ефективне управління економічною стійкістю підприємства – запорука успішного бізнесу. *Регіональна економіка і управління*. 2018. №20. URL: <https://journals.indexcopernicus.com/api/file/viewByFileId/646540.pdf>
- 57.Ястремська О. М., Ястремська О. О. Поняття економічної стійкості підприємства та її кількісне оцінювання. *Бізнес Інформ*. 2020. №11. С. 220–230.

58. Overview Paper on Resilient Economies and Societies: Meeting of the OECD Council at Ministerial Level (Paris, 6–7 May 2014). OECD, 2014. 81 p. URL: [https://www.oecd.org/mcm/C-MIN\(2014\)7-ENG.pdf](https://www.oecd.org/mcm/C-MIN(2014)7-ENG.pdf)
59. SAP Business One URL: <https://www.oneservice-consulting.com/sap-b1?>

ДОДАТКИ