

**МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ**  
**Тернопільський національний економічний університет**  
**Факультет економіки та управління**  
**Кафедра економіки підприємств і корпорацій**

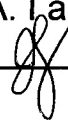
**ГАРБЕРА Юрій Андрійович**

**Організаційно-економічний механізм  
забезпечення економічної стійкості  
промислового підприємства: антикризовий  
підхід / Organizational-economic mechanism of  
ensuring economic stability of industrial enterprise:  
the anti-crisis approach**

спеціальність: 8.03050401 - Економіка підприємства  
магістерська програма - Економіка і управління підприємством

Магістерська робота

Виконав студент групи ЕППм-21  
Ю. А. Гарбера



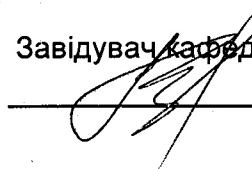
Науковий керівник:  
к.е.н., доцент, І. І. Стец



Магістерську роботу допущено  
до захисту:

 20/17 р.

Завідувач кафедри

 **В. І. Гринчуцький**

## АНОТАЦІЯ

Гарбера Ю. А. Організаційно-економічний механізм забезпечення економічної стійкості промислового підприємства: антикризовий підхід. – Рукопис.

Дослідження на здобуття освітньо-кваліфікаційного рівня «Магістр» за спеціальністю 8.03050401 – Економіка підприємства, Тернопільський національний економічний університет. – Тернопіль, 2017.

У роботі уточнено зміст понять економічної стійкості, стійкості й стійкого розвитку підприємства, розвинуто методичні підходи до оцінювання загального рівня економічної стійкості підприємства, розвинуто методичні підходи до комплексного аналізу кризнебезпеки зовнішнього середовища підприємства та його кризостійкості, розроблено систему антикризового управління економічною стійкістю підприємства, розроблено механізм забезпечення стійкості підприємства молокопереробної галузі, розроблено концепцію управління кризостійкістю підприємства.

## ANNOTATION

Harbera Yuriy. Organizational-economic mechanism of the economic stability of industrial enterprise implementation: the anti-crisis approach. – Manuscript.

Research on the receipt of educationally qualifying level is a master's «degree» after speciality 8.03050401 is Economy of enterprise Ternopil national economic university, it is Ternopil, 2017.

Probed and specified maintenance of the concept of economic stability and sustainable development of the company, developed methodical approaches to the evaluation of the overall level of economic stability, developed methodical approaches to complex analysis of the company environment crisis risks and its crisis resistance, the system of anticrisis management of the economic stability of the company, developed a mechanism to ensure viability of the dairy industry, the concept of the company's crisis resistance management.

## РЕЗЮМЕ

Дипломна робота містить 120 сторінок, 16 таблиць, 20 рисунків, список використаних джерел із 82 найменувань, 5 додатків.

Метою дипломної роботи є розроблення ефективного організаційно-економічного механізму забезпечення економічної стійкості промислового підприємства на прикладі ПрАТ «Тернопільський молокозавод» із урахуванням існуючих кризових умов господарювання.

Об'єктом дослідження є економічна стійкість підприємства.

Предметом дослідження є чинники, показники і механізм забезпечення економічної стійкості ПрАТ «Тернопільський молокозавод».

Одержані висновки та їхня новизна полягають в тому, що розвинуто методичні підходи до оцінювання загального рівня економічної стійкості підприємства, розвинуто методичні підходи до комплексного аналізу кризонебезпеки зовнішнього середовища підприємства та його кризостійкості, розроблено систему антикризового управління економічною стійкістю підприємства, розроблено механізм забезпечення стійкості підприємства молокопереробної галузі, розроблено концепцію управління кризостійкістю підприємства.

Ключові слова: економічна стійкість, стійкість, криза, організаційно-економічний механізм, підприємство.

## RESUME

Thesis contains 120 pages, 16 tables, 20 figures, list of references with 82 titles, 5 applications.

The aim of the thesis is to develop an effective organizational and economic mechanism to ensure the economic stability of industrial enterprise on the example of "Ternopil dairy factory" taking into account the current economic crisis conditions.

The object of study is the economic stability of the company.

The subject of the study is indicators and mechanisms to ensure economic stability of the "Ternopil dairy factory".

The resulting conclusions and their innovation lies in the fact of the methodical approaches to the evaluation of the overall level of economic stability of the company, methodical approaches to the crisis risks of the company's environment complex analysis and its crisis resistance are developed, the system of anticrisis management of the economic stability of the company, developed a mechanism to ensure viability of the company of the dairy industry, the concept of the company's crisis resistance management.

Keywords: economic stability, stability, crisis, organizational and economic mechanism, enterprise.



## ЗМІСТ

ВСТУП	3
РОЗДІЛ 1. УПРАВЛІННЯ ЕКОНОМІЧНОЮ СТІЙКІСТЮ ПРОМИСЛОВОГО ПІДПРИЄМСТВА	7
1.1. Економічний зміст стійкості підприємства	7
1.2. Чинники впливу і показники економічної стійкості підприємства	17
1.3. Теоретичні засади управління економічною стійкістю підприємства у кризових умовах	29
РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ ЕКОНОМІЧНОЇ СТІЙКОСТІ ПІДПРИЄМСТВА	41
2.1. Загальна характеристика ПрАТ «Тернопільський молокозавод»	41
2.2. Дослідження кризових явищ та причин їхнього виникнення у діяльності підприємства	54
2.3. Аналіз показників економічної стійкості підприємства	66
РОЗДІЛ 3. РОЗРОБКА ОРГАНІЗАЦІЙНО-ЕКОНОМІЧНОГО МЕХАНІЗМУ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ЕКОНОМІЧНОЇ СТІЙКОСТІ ПІДПРИЄМСТВА	78
3.1. Удосконалення системи антикризового управління економічною стійкістю підприємства	78
3.2. Механізм забезпечення стійкості підприємства як передумови його подальшого стійкого розвитку	92
3.3. Розробка програми управління кризостійкістю підприємства	105
ВИСНОВКИ	117
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ	121
ДОДАТКИ	130

## ВСТУП

У сучасних умовах господарювання спостерігається значна різноманітність та мінливість середовища, яке часто змінюється не на користь господарюючих суб'єктів. Тому, як правило, підприємства діють в умовах ризику і невизначеності та потрапляють у непередбачувані ситуації.

Коливання економічної активності, криза у реальній економіці та фінансовій системі України, а також інших країн світу суттєво вплинули на стійкість роботи суб'єктів господарювання, продемонстрували їхні слабкі сторони, неготовність, низьку гнучкість та недостатні адаптаційні можливості для подолання існуючих труднощів. Внаслідок цього багато із них опинились на межі банкрутства і сьогодні вирішують питання забезпечення свого подальшого функціонування, й лише незначна частка господарюючих суб'єктів ставить перед собою мету виживання із орієнтацією на подальший розвиток та власні ресурси, адже ймовірність державної підтримки у такій надзвичайно складній ситуації є низькою. Тому сьогодні особливо актуальним є питання розробки та використання у практиці господарювання вітчизняних підприємств такої системи менеджменту, яка би ставила за головну мету та була здатна забезпечити стійке і максимально ефективне функціонування суб'єкта господарювання у поточний період часу, а також створити високий потенціал його розвитку на перспективу. Відповідно, дослідження економічної стійкості підприємств та механізму її забезпечення набуває дедалі більшого значення, тому є актуальним у ринкових умовах господарювання.

Вивченням теоретичних і практичних аспектів економічної стійкості підприємства займались такі відомі вчені-економісти, як: Богданов І. Я., Окладський П. В., Барканов А. С., Азріліян А. Н., Ареф'єва О. В., Шандова Н. В., Городинська Д. М., Севастьянов О. М., Омельченко І. Н., Станслер Г. С., Сімех Ю. А. та інші.



Незважаючи на те, що поняття економічної стійкості введене та використовується в економічній практиці суб'єктів господарювання, суть цього поняття в узагальненому вигляді повністю ще не досліджена й потребує подальшого вивчення.

Крім того, механізм забезпечення економічної стійкості підприємств у сучасних ринкових умовах господарювання також повною мірою не досліджений, хоча відіграє вагомим значення із урахуванням високої динамічності й непередбачуваності теперішнього бізнес-середовища в Україні та у світі загалом.

Метою роботи є розроблення ефективного організаційно-економічного механізму забезпечення економічної стійкості промислового підприємства на прикладі ПрАТ «Тернопільський молокозавод» із урахуванням існуючих кризових умов господарювання.

Відповідно до поставленої мети роботи визначені такі її основні завдання:

- охарактеризувати зміст поняття економічної стійкості підприємства;
- проаналізувати чинники впливу та показники економічної стійкості підприємства;
- здійснити аналіз управління економічною стійкістю підприємства у кризових умовах господарювання;
- охарактеризувати поточний стан й особливості господарської діяльності ПрАТ «Тернопільський молокозавод»;
- здійснити оцінку стану молокопереробної галузі в Україні;
- дослідити кризові явища, які мають місце у діяльності ПрАТ «Тернопільський молокозавод»;
- провести аналіз поточної економічної стійкості досліджуваного підприємства шляхом обчислення показників, які її характеризують;
- розробити ефективний організаційно-економічний механізм забезпечення економічної стійкості ПрАТ «Тернопільський

молокозавод» із урахуванням існуючих кризових умов господарювання;

- сформуванню концепцію управління кризостійкістю сучасного підприємства, яка би була актуальною для практичного застосування й у ПрАТ «Тернопільський молокозавод».

Об'єктом дослідження у дипломній роботі є економічна стійкість підприємства.

Предметом дослідження є чинники, показники і механізм забезпечення економічної стійкості ПрАТ «Тернопільський молокозавод».

Теоретичною та методологічною основою роботи виступають: наукові положення сучасної економічної теорії; наукові праці вітчизняних та зарубіжних вчених в області стратегічного й антикризового управління, економіки підприємства, економічного аналізу підприємства тощо; матеріали наукових та науково-практичних конференцій з досліджуваної проблематики; нормативно-правові документи.

Для досягнення мети роботи використано такі методи і прийоми наукового пізнання: аналізу та синтезу; логічного узагальнення; експертного оцінювання; порівняння; графічний; економіко-статистичні.

Інформаційну базу роботи формують: бухгалтерська та статистична звітність ПрАТ «Тернопільський молокозавод»; відомості із наукових фахових видань; відомості із мережі Інтернет.

Наукова новизна одержаних результатів дослідження зумовлюється:

- уточненням змісту понять економічної стійкості, стійкості й стійкого розвитку підприємства;
- розвитком методичних підходів до оцінювання загального рівня економічної стійкості підприємства;
- розвитком методичних підходів до комплексного аналізу кризобезпеки зовнішнього середовища підприємства та його кризостійкості;

- розробкою системи антикризового управління економічною стійкістю підприємства;
- розробкою механізму забезпечення стійкості підприємства молокопереробної галузі;
- розробкою концепції управління кризостійкістю підприємства, яка запропонована до практичного застосування у ПрАТ «Тернопільський молокозавод».

Практичне значення одержаних результатів дослідження полягає у тому, що їхнє використання дозволить: чітко розрізнити поняття економічної стійкості, стійкості й стійкого розвитку підприємства; визначати рівень економічної стійкості підприємства, кризонебезпеки його зовнішнього середовища й кризостійкості підприємства; сформувати усі необхідні засоби й можливості для забезпечення належної економічної стійкості і кризостійкості підприємства, зокрема ПрАТ «Тернопільський молокозавод», із урахуванням існуючих кризових умов господарювання.

Дипломна робота складається із вступу, трьох розділів, висновків, списку використаних джерел і додатків. Робота викладена на 120 сторінках друкованого тексту, містить 16 таблиць, 20 рисунків, список використаних джерел із 82 найменувань, 5 додатків.

# РОЗДІЛ 1

## УПРАВЛІННЯ ЕКОНОМІЧНОЮ СТІЙКІСТЮ ПРОМИСЛОВОГО ПІДПРИЄМСТВА

### 1.1. Економічний зміст стійкості підприємства

Категорія «стійкість» застосовується науковцями у різних галузях науки (економіка, математика, психологія, хімія, фізика, механіка, техніка, соціологія, біологія), які пов'язані з дослідженням і функціонуванням складних систем. Теорія стійкості систем в сучасності доволі розвинена у загальному вигляді і представлена роботами багатьох науковців, серед яких є учені-економісти: Такахара Я., Острейковський В., Орлов А., Морішима М., Моїсєєв М., Месарович М., Йосс Ж., Джозеф Д., Арнольд В. та інші.

Поняття стійкості асоціюється із рівновагою, упорядкованістю, незмінністю. Вказане поняття використовують під час аналізу стану системи, її структури, окремих підсистем, зв'язків і процесів. Усе зазначене певною мірою ускладнює процеси наукового дослідження економічних систем в цілому і підприємства зокрема.

Дослідження проблем забезпечення стійкості промислового підприємства ведуться доволі інтенсивно, проте основна увага дослідників у цій області зосереджена, як правило, на її фінансових аспектах. Хоча стійкість – це узагальнююча комплексна категорія, яка не обмежується висвітленням тільки якогось одного аспекту діяльності суб'єкта господарювання.

В економіці першими термін «стійкість» у своїх роботах розкривають Хікс Д., Вальрас Л., Самуельсон П. при вивченні ринкової рівноваги в умовах досконалої конкуренції. Поняття стійкості досліджене науковцями доволі комплексно стосовно економічних процесів, проте, не економічних об'єктів. Вченими сформовані основоположні висновки сучасної теорії економічної стійкості: про необхідність зростання економічних функцій держави для підтримки стійкості економіки; про диспропорцію у розподілі доходів, про

неузгодженість між очікуваннями і фактичними результатами господарської діяльності як причини втрати стійкості [21, 121].

Термін «стійкість» запозичений економікою із теорії систем. Сстійкість є складовим елементом комплексу інтегральних характеристик складного об'єкта, однією з основних якостей будь-якої системи, а також поняттям, що визначає взаємодію економічного об'єкта із середовищем, його внутрішню структуру і поведінку. В узагальненому вигляді термін «стійкість» означає здатність системи зберігати власний поточний стан за наявності зовнішнього впливу [21, 121].

Економічні суб'єкти, згідно з концепцією загальної економічної рівноваги, прагнуть привести економічну систему до оптимального стану, вважаючи його рівновагою, яка в розрізі класичної економіки асоціюється із стійкістю. Тому остання (стійкість) визначається як спроможність економічної системи зберігати власні якості, характеристики та ознаки в умовах динамічності зовнішнього та внутрішнього середовищ (випадкової, передбаченої чи навмисної) [18, 2].

Окремим напрямом у становленні підходів до економічної стійкості систем є концепція стійкого розвитку. Саме поняття «стійкість» передбачає рівновагу, а «розвиток» є можливим лише за умови постійного виходу економічної системи з рівноважного стану. Теорія «стійкого розвитку» поєднує без протиставлення одне одному такі доволі несумісні поняття.

Питання економічної стійкості також отримало розвиток у межах теорії синергетики, організації та теорії дисипативних структур, де стійкість визначається й розглядається як найважливіший фактор динаміки економічної системи [21, 121].

Існує багато різних поглядів на трактування поняття економічної стійкості, й кожен з авторів розглядає його з певного аспекту функціонування підприємства.

Медведєв В. [55, 37], Костирко Л. [41, 29], Зеткіна О. [33, 3] й інші науковці стверджують, що стійкість є здатністю підприємства трансформувати власні ресурси із мінімальним ризиком та максимальною вигодою.

Гросул В. [23, 153], Ареф'єва О. [6, 101] й інші учені-економісти ототожнюють економічну стійкість із рівноважним станом підприємства, його спроможністю зберігати збалансованість поточних активів та пасивів, забезпечувати інвестиційну привабливість і платоспроможність, регулювати свій стан на основі ефективних управлінських рішень.

Козаченко Г. та Воронкова А. [52, 28] стверджують, що стійкість є здатністю підприємства протистояти факторам, що впливають на нього, а також спроможністю пристосовуватись до змінних умов середовища й задовольняти потреби усіх учасників господарської діяльності.

Іншими авторами [29, 2; 54, 3; 72, 2; 74, 4; 20, 2] подаються такі визначення поняття «економічна стійкість»:

- стійкість – постійність, сталість, не схильність до ризику збитків і втрат;
- економічна стійкість – динамічна відповідність параметрів системи (підприємства) стану зовнішнього і внутрішнього середовища, яка забезпечує її ефективне функціонування;
- економічна стійкість – становище, за якого основні параметри, що характеризують організацію (підприємство), зберігають початкову рівновагу й при впливі оточення перебувають в заданих межах;
- економічна стійкість – стабільність одержання підприємством доходів від продажу продукції;
- економічно стійкою є система (підприємство), що знайшла оптимальне співвідношення та встановлені зв'язки між усіма елементами, за рахунок чого вона спроможна максимально довго підтримувати власні життєво важливі параметри на заданому рівні, а також протидіяти збуриливому впливу зовнішнього оточення.

До класифікації видів стійкості науковці підходять по-різному.

Зокрема, Кроленко М. С. [46, 1] визначає види економічної стійкості з урахуванням системи показників залежно від факторів впливу.

Науковець розподіляє стійкість за етапами життєвого циклу підприємства на: стійкість, надбану в процесі функціонування підприємства, стійкість, намічану на момент створення підприємства.

Стосовно складових виробничо-економічного потенціалу учений класифікує економічну стійкість на: виробничу стійкість у частині використання трудових і матеріально-технічних ресурсів типу «потужність», стійкість ціни в частині покриття витрат виробництва, фінансову стійкість у частині одержання й використання грошових активів.

Також науковець розподіляє стійкість щодо різних видів ринку на: стійкість, що має місце на грошовому ринку, стійкість на фондовому ринку, стійкість на ринку засобів виробництва, стійкість на ринку продукції, робіт і послуг.

Мохонько Г. А. [58] класифікує економічну стійкість стосовно складових підсистеми на: інвестиційну, маркетингову, управлінську, виробничу, фінансову та сировинну.

Шандова Н. В. [79, 170] визначає стійкість як економічну стабільність і поділяє її на два види: статичну й динамічну. Динамічна стійкість характеризує розвиток підприємства в часі, а в кожний окремий фіксований момент часу економічна стійкість суб'єкта господарювання є статичною стабільністю.

Коцюба О. С. [43, 6] класифікує стійкість на два базові види – першого та другого роду. Учений стверджує, що економічна стійкість першого роду – це спроможність підприємства зберігати себе на основі будь-якого можливого варіанту реалізації свого функціонального призначення, а стійкість другого роду – здатність підприємства стало функціонувати за цільової ринкової позиції й бажаного внутрішнього стану.

Отож, можна зробити висновок, що більшість науковців у складі економічної стійкості виділяють виробничу та фінансову стійкість; деякі автори одноставно виокремлюють соціальну і кадрову стійкість. Значне число

різновидів стійкості зумовлює потребу систематизувати класифікацію за ознаками відповідно до сучасних умов господарювання.

Оскільки сучасні умови господарської діяльності передбачають значний вплив зовнішнього і внутрішнього оточення, характеризуються спадом виробництва, кризовими та іншими явищами в економіці, доцільно класифікувати види економічної стійкості з позицій ознак класифікації сучасної компанії.

Ми вважаємо, що насамперед варто розподілити стійкість на зовнішню і внутрішню з урахуванням впливу зовнішнього та внутрішнього середовищ.

В активі будь-якого підприємства зосереджується безліч ресурсів: засоби виробництва, трудові, матеріальні, фінансові. Вказані ресурси необхідні для належного функціонування підприємства, в тому числі, його успішної фінансової діяльності.

З урахуванням цієї ознаки економічну стійкість підприємства можна розподілити на: інформаційну, виробничу, техніко-технологічну, кадрову, фінансову.

Із огляду на різновиди діяльності підприємства (такими є фінансова, операційна та інвестиційна діяльність) стійкість доцільно класифікувати на: стійкість інвестиційної діяльності (інвестиційна стійкість); стійкість фінансової діяльності (фінансова стійкість); стійкість операційної діяльності (операційна стійкість).

З урахуванням досліджень вітчизняних і зарубіжних науковців щодо різних аспектів класифікації економічної стійкості можна виокремити її складові відносно класифікаційних ознак (табл. 1.1).



Таблиця 1.1

Складові економічної стійкості компанії за відповідними класифікаційними ознаками

Класифікаційна ознака	Складова (різновид) економічної стійкості
1	2
За рівнем контрольованості	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Неконтрольована (становище підприємства за неможливості вплинути на негативні наслідки).</li> <li>2. Контрольована (стан підприємства при усвідомленні й сприйнятті негативних результатів своєї діяльності).</li> </ol>
За фазами економічного циклу підприємства і походженням	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Авансована (фаза створення): привласнена у випадку придбання однієї компанії іншою за наявності позитивної ділової репутації.</li> <li>2. Успадкована (фаза створення): наслідок вже сформованого запасу стійкості.</li> <li>3. Набута (фаза становлення, зростання, зрілості).</li> </ol>
За стратегією підприємства	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Маркетингова (забезпечення ефективної маркетингової діяльності).</li> <li>2. Інноваційна (здатність підприємства запроваджувати нові способи організації виробництва, технології, види робіт).</li> <li>3. Зовнішньоекономічна (забезпечення ефективної зовнішньоекономічної діяльності).</li> <li>4. Збутова (забезпечення ефективної збутової діяльності).</li> <li>5. Кадрова (забезпечення належної кваліфікації трудових ресурсів, їхнього постійного складу й спроможності кадрової системи використовувати власний потенціал).</li> <li>6. Цінова (забезпечення ефективного механізму ціноутворення).</li> </ol>
За значенням показників стійкості	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Кризова (наявність у підприємства неплатоспроможності, збитковості, а також її неспроможність адаптуватись у кризових умовах).</li> <li>2. Нестійка (нездатність підприємства адаптуватись у кризових умовах господарювання, низька рентабельність, платоспроможність, а також недостатність джерел покриття запасів і витрат).</li> <li>3. Достатня (спроможність підприємства адаптуватись в кризових умовах і мати достатню платоспроможність, рентабельність, а також нормальні джерела покриття затрат).</li> </ol>

## Продовження табл. 1.1

1	2
За значенням показників стійкості	4. Абсолютна (здатність підприємства адаптуватись у будь-яких умовах, мати абсолютну ліквідність і платоспроможність, високу рентабельність, а також незалежність від позикових коштів).
За періодом встановлення і тривалістю існування	1. Довгострокова (прогнозована або спланована на довготривалий період часу). 2. Короткострокова (прогнозована на короткострокову перспективу). 3. Перспективна (спланована або прогнозована у майбутньому періоді). 4. Поточна (сформована на поточний момент часу).
За функціональним скеруванням	1. Комерційна (стійкість підприємства як комерційної структури). 2. Організаційна (стійкість організаційної структури, налагодженість та ефективність зв'язків між центрами відповідальності).
Стосовно суб'єкта господарювання	1. Зовнішня (спроможність пристосуватись до змін зовнішнього оточення). 2. Внутрішня (здатність адаптуватись до змін внутрішнього середовища (ресурсів підприємства)).
За сферами діяльності господарюючого суб'єкта	1. Інвестиційна стійкість (стійкість інвестиційної діяльності підприємства і забезпечення її рентабельності). 2. Фінансова стійкість (стійкість фінансової діяльності підприємства і високий рівень її прибутковості). 3. Операційна стійкість (стійкість операційної діяльності підприємства і забезпечення її високої рентабельності).
За ресурсами суб'єкта господарювання	1. Інформаційна (стан підприємства за умови раціонального використання інформаційних ресурсів). 2. Кадрова (становище підприємства за умови ефективного застосування трудових ресурсів). 3. Фінансова (стан підприємства за умови раціонального використання фінансових ресурсів). 4. Виробничо-технічна (стабільність виробничого циклу підприємства, ефективне використання виробничих потужностей і незалежність від ресурсного забезпечення).

Джерело: [54, 5].

Вважаємо, що подана вище класифікація є універсальною, адаптованою до сучасних умов господарювання та актуальною для підприємств будь-якої галузі, зокрема промислової.

Розвиток кожної складової (різновиду) стійкості визначає загальну економічну стійкість підприємства. Усі складові його стійкості є взаємопов'язаними і взаємозалежними. Загальна економічна стійкість підприємств впливає на стійкість галузі і стійкість регіону розташування, які, у свою чергу, формують загальну економічну стійкість держави.

Згідно із твердженнями учених-економістів в рамках стійкості підприємства доміантними (домінуючими) є: фінансова, організаційна, виробнича стійкість, стійкість техніко-технологічного рівня, а також інвестиційна стійкість [72, 3].

Таким чином, стійкістю підприємства можна визначити такий його стан, за якого складові економічної стійкості підприємства перебувають у заздалегідь заданих на даний період часу межах стійкості, зберігають початкову рівновагу і, в той же час, здатні до гармонійного розвитку та удосконалення за будь-яких змін зовнішнього середовища.

Грішаков К. Р. [22, 80] стверджує, що поняття «стійкість» і «стійкий розвиток» є відмінними одне від одного, тому їх слід розрізняти. Стійкість являє собою стаціонарний стан підприємства у визначений момент часу, який характеризується ефективними і якісними показниками бізнес-процесів, а також спроможність підприємства зберігати ці показники під впливом динамічності зовнішнього середовища. Саме економічна стійкість є підґрунтям, основою стійкого економічного розвитку підприємства та досягається постійним збільшенням обсягів виробництва й продажу товару. Нарощування обсягів випуску і продажу продукції повинне супроводжуватись покращенням якісних показників, соціального забезпечення персоналу підприємства, а також показників ефективності використання ресурсів. В сучасних умовах господарювання підприємствам доволі складно здійснювати додаткові затрати на маркетинг, збут, а також інші засоби підвищення конкурентоспроможності

та стійкого розвитку. Тому вони повинні шукати внутрішні джерела та можливості для подальшого розвитку. Таким джерелом є економічний потенціал стійкого розвитку.

Грішаков К. Р. [22] у складі економічного потенціалу стійкого розвитку виділяє потенціал розвитку та потенціал стійкості (рис. 1.1).

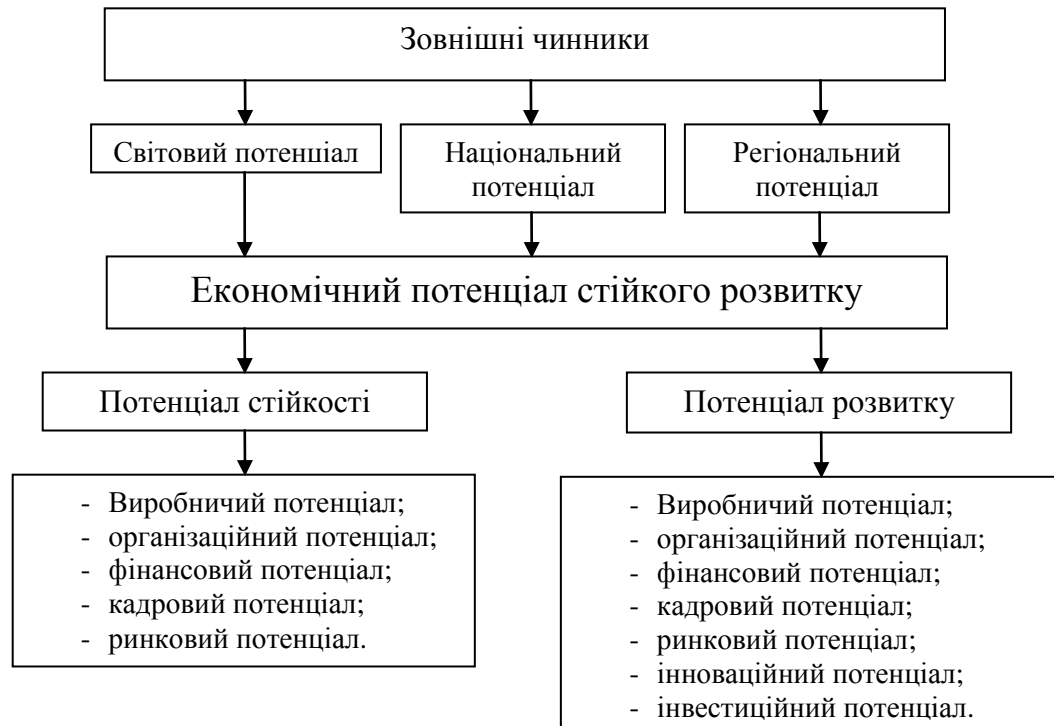


Рис. 1.1. Структура економічного потенціалу стійкого розвитку за Грішаковим К. Р.

Джерело: [22, 81].

На рис. 1.1 відображено, в тому числі, структуру потенціалу стійкості та потенціалу розвитку як складових економічного потенціалу стійкого розвитку підприємства.

Економічний потенціал стійкості є стаціонарним станом економічного потенціалу підприємства у початковий момент часу, тобто коли підприємство започатковує власну діяльність і є головним фактором стійкого розвитку на первинних стадіях його функціонування. Проте задля забезпечення подальшого стійкого розвитку підприємства виникає потреба у формуванні належного потенціалу розвитку [4, 129].

Останній (потенціал розвитку), як зауважує Грішаков К. Р. [22, 81], є комплексом внутрішніх рушійних сил підприємства, які сприяють його розвитку та покращенню основних показників діяльності.

Детальніше розглядаючи саме потенціал стійкості підприємства, науковець Жигалова В. М. [31, 9] надає таке його визначення: це якісна інтегральна характеристика сукупного потенціалу підприємства, яка забезпечує виконання домінантних (основних) функцій та досягнення поставлених стратегічних цілей подальшого розвитку, включає інші різновиди потенціалів – трудовий, інноваційний, технологічний, інвестиційний й інші.

Жигалова В. М. [31, 11] пропонує таку структуру потенціалу стійкості підприємства (рис. 1.2).

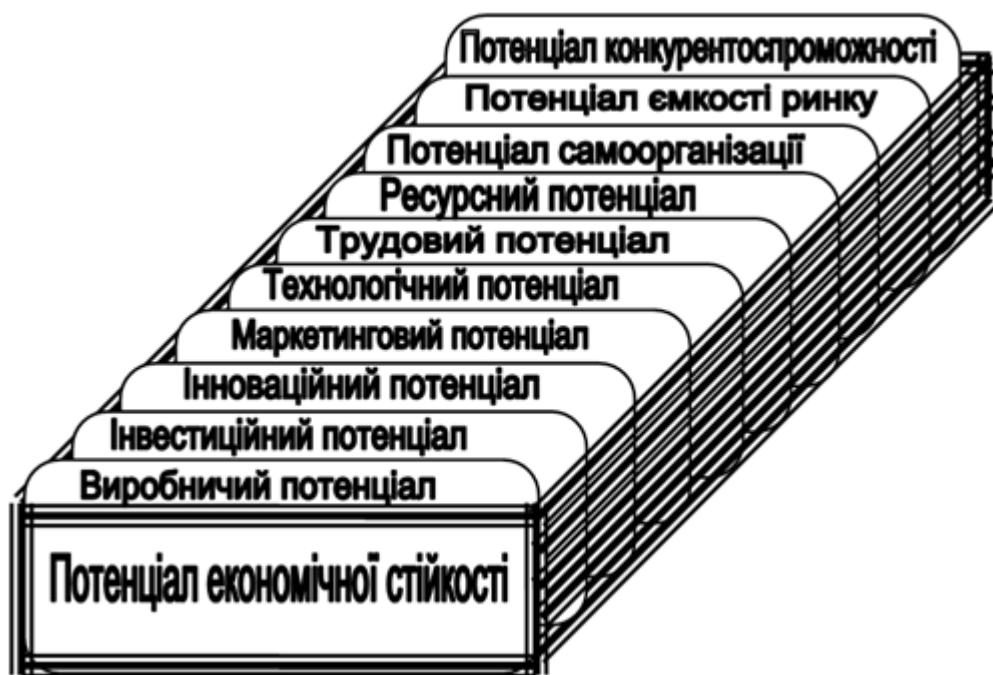


Рис. 1.2. Структура потенціалу стійкості підприємства

за Жигаловою В. М.

Джерело: [31, 11].

Можна зробити висновок, що потенціал стійкості підприємства являє собою якісну характеристику його сукупного потенціалу, можливості, засоби та рушійні сили для забезпечення стабільного функціонування підприємства за

будь-яких змін зовнішнього середовища й включає в себе цілий комплекс різновидів потенціалів (виробничий, інвестиційний, інноваційний, ринковий, маркетинговий потенціал тощо).

## 1.2. Чинники впливу і показники економічної стійкості підприємства

В узагальненому вигляді термін «чинник» походить від поняття «діяти», «чинити», «здійснювати певну дію, вчинок», тобто «те, що реалізує вплив, діюче». Синонімом цього терміну є поняття «фактор», похідне від латинського слова «facere» («примножувати», «виробляти», «діяти») [78, 1].

Чинники економічної стійкості підприємства – це сукупність різноманітних обставин, умов, процесів та явищ, які певною мірою впливають на діяльність підприємства, стабільність функціонування і визначають рівень економічної стійкості підприємства.

Жигаловою В. М. [31, 10] сформовано класифікацію чинників економічної стійкості підприємства (табл. 1.2). Науковець її розробила із загальносистемних позицій для забезпечення комплексного підходу до побудови ефективної системи управління підприємством.

Таблиця 1.2

Класифікація чинників економічної стійкості підприємства

Різновид економічної стійкості	Чинники впливу
1	2
Управлінська стійкість	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Удосконалення системи цілевизначення, прогнозування та планування.</li> <li>2. Удосконалення системи збуту, фінансових потоків, організації праці і т. д.</li> <li>3. Удосконалення системи мотивації персоналу.</li> </ol>

## Продовження табл. 1.2

1	2
Управлінська стійкість	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Удосконалення системи координації функціонування структурних підрозділів підприємства.</li> <li>2. Удосконалення системи обліку та контролю.</li> </ol>
Виробнича стійкість	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Використання новітніх технологій.</li> <li>2. Впровадження нових технічних засобів.</li> <li>3. Застосування нових матеріалів.</li> <li>4. Удосконалення системи зв'язків та комунікацій.</li> <li>5. Підвищення рівня кваліфікації виробничого персоналу.</li> <li>6. Удосконалення організації виробництва.</li> <li>7. Покращення якості продукції.</li> <li>8. Скорочення тривалості виробничого циклу, вдосконалення системи підготовки виробництва.</li> </ol>
Стійкість сфери забезпечення умов функціонування	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Удосконалення системи інформаційного забезпечення.</li> <li>2. Удосконалення системи матеріально-технічного забезпечення.</li> <li>3. Удосконалення системи енергетичного забезпечення.</li> <li>4. Удосконалення системи кадрового забезпечення.</li> <li>5. Удосконалення системи фінансового забезпечення діяльності.</li> <li>6. Забезпечення екологічної безпеки.</li> <li>7. Удосконалення системи технологічного забезпечення виробничого процесу.</li> </ol>
Стійкість розвитку підприємства	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Розвиток сфери інноваційної діяльності.</li> <li>2. Покращення інвестиційно-фінансової сфери.</li> <li>3. Розвиток системи управління якістю.</li> <li>4. Покращення сукупного потенціалу стійкості.</li> <li>5. Оновлення асортиментного переліку.</li> <li>6. Розвиток системи зв'язків та комунікацій.</li> <li>7. Покращення потенціалу самоорганізації.</li> <li>8. Розвиток людського капіталу.</li> </ol>
Стійкість сфери підтримки працездатного стану підприємства	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Моніторинг показників платоспроможності та фінансової стійкості.</li> <li>2. Спостереження (моніторинг) за зовнішніми і внутрішніми ризиками.</li> <li>3. Удосконалення системи обслуговування засобів праці і їхнього ремонту.</li> <li>4. Моніторинг стану зовнішнього середовища.</li> <li>5. Ефективне використання основних та оборотних активів.</li> </ol>
Стійкість сфери підтримки працездатного стану підприємства	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Спостереження за якістю продукції конкурентів і рівнем цін.</li> <li>2. Моніторинг стану ділової активності.</li> </ol>

Джерело: [31, 10].

Розробка упорядкованої, науково обґрунтованої класифікації чинників економічної стійкості є особливо важливою для вітчизняних підприємств, що провадять діяльність в умовах динамічності та нестабільності зовнішнього оточення.

Зауважимо, що значною проблемою є саме динамічність зовнішнього середовища, що постає перед сучасними підприємствами та суб'єктами господарювання. Для забезпечення власної економічної стійкості та стійкого розвитку підприємства повинні бути проінформованими про зміни, що мають місце і стосуються їхньої діяльності, бути готовими до цих змін та спроможними вчасно реагувати на вплив несприятливих факторів.

Крім того, в теперішній час світове господарство характеризується глобальними кризами, що становлять загрозу для національних економік і спричиняють, у свою чергу, банкрутство економічних суб'єктів. Тому можна стверджувати, що з урахуванням вказаних несприятливих факторів впливу та проблем постає першочергове питання про виживання підприємств і забезпечення їхнього стабільного функціонування.

Усі проблеми, що перешкоджають підприємствам досягати стану економічної стійкості та стійкого розвитку можна класифікувати таким чином (рис. 1.3).

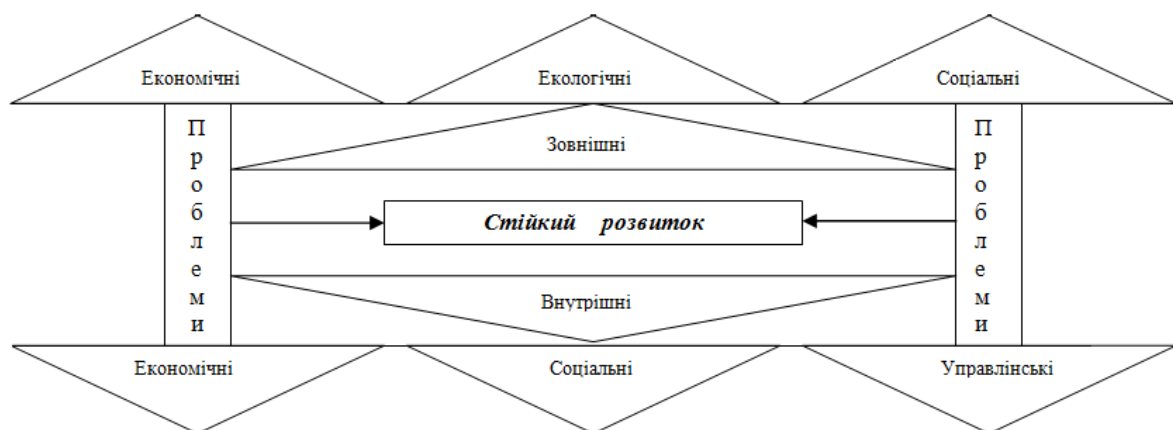


Рис. 1.3. Основні проблеми підприємств, що реалізують стратегію стійкого розвитку

Джерело: [21, 131].



На рис. 1.3 проблеми, що є перешкодою для досягнення стійкості функціонування та стабільного розвитку підприємств розподілено на два види: зовнішні (несприятливі фактори впливу, що мають місце поза межами підприємства) і внутрішні (несприятливі чинники, що існують в межах підприємства).

Зовнішні проблеми класифікують на:

1) економічні:

- а) регіональні (високий рівень фінансових ризиків, нестача ресурсів, низька конкурентоспроможність регіонального продукту, несприятлива податкова політика);
- б) державні (висока інфляція, неефективне державне регулювання економіки);
- в) міжнародні (торгівельні обмеження, економічна криза);

2) екологічні:

- а) регіональні (забруднення річок і морів, атмосферного повітря, зміна ландшафту територій, техногенні катастрофи);
- б) державні (незаконне використання природних ресурсів, забруднення національних природних багатств);
- в) міжнародні (екологічні катастрофи, виснаження природних багатств);

3) соціальні:

- а) регіональні (низький рівень благоустрою територій, поганий стан доріг, незадовільний стан ЖКГ, низькі доходи населення);
- б) державні (висока смертність, бідність населення, алкоголізм та наркоманія);
- в) міжнародні (міжнародний тероризм, розшарування суспільства, зростання захворюваності) [21, 131].

У свою чергу, внутрішні проблеми, що перешкоджають досягненню стійкості функціонування і стійкого розвитку підприємств, розподіляють на:

1) економічні:

- а) на рівні працівника (несприятливі умови праці, низька заробітна плата);

- б) на рівні персоналу (слабка матеріальна зацікавленість працюючих, зниження продуктивності праці, високі втрати робочого часу);
- в) на рівні керівництва (низький попит на вироблювану продукцію, недостатня забезпеченість фінансовими ресурсами, низька конкурентоспроможність);

2) соціальні:

- а) на рівні працівника (відсутність можливості професійного зростання і творчої самореалізації, недостатня соціальна адаптація працюючого);
- б) на рівні персоналу (низький рівень професіоналізму та соціальної захищеності трудового колективу);
- в) на рівні керівництва (високий рівень соціальної конфліктності, відсутність соціального партнерства, недостатня кваліфікація керівництва);

3) управлінські:

- а) на рівні працівника (відсутність індивідуального планування і компетенції);
- б) на рівні персоналу (дефіцит аналітичної діяльності, низька забезпеченість інформаційними ресурсами, відсутність корпоративної компетенції управління);
- в) на рівні керівництва (пріоритет тактичних завдань над стратегічними, нерозвиненість механізмів стійкого розвитку, недостатня ефективність ухвалюваних рішень) [21, 131].

Карпова О. К. [36] наголошує на необхідності урахування потреб та вимог суб'єктів, що зацікавлені у збереженні стійкості і сталому розвитку підприємства та відзначає вісім зацікавлених сторін (табл. 1.3).

Таблиця 1.3

## Суб'єкти, зацікавлені у збереженні стійкості підприємства

Зацікавлена сторона	Характеристика суб'єкта	Основні вимоги
Інвестори	Фінансові інститути (інвестиційні фонди, банки тощо), як правило, юридичні особи, що надають власні фінансові ресурси для виконання масштабних проектів з метою отримання прибутку.	Прогнозованість компанії, надійність інвестицій.
Держава	Сукупність інститутів управління та організація суспільства, що об'єднує усе населення країни, визначає і представляє його інтереси та волю.	Повна та своєчасна сплата податків, відповідальне управління фірмою.
Суспільство	Сукупність людей, об'єднаних формами їхньої взаємодії та взаємозв'язку з метою задоволення власних потреб.	Стабільність та прогнозованість підприємства, відповідальне управління.
Топ-менеджер	Фахівці з управління розвитком, що працюють за агентською угодою чи контрактом.	Грошова винагорода, влада, престиж, кар'єра.
Власники	Суб'єкти власності, юридичні чи фізичні особи, що мають право власності та виступають в ролі власників компанії.	Надійність інвестицій, прибуток, нарощування капіталу.
Зовнішні постачальники	Юридичні чи фізичні особи, що спроможні доставити необхідну замовнику продукцію, надати відповідні послуги або виконати потрібні роботи.	Можливість безперебійної підприємницької діяльності.
Зовнішні споживачі	Кінцевий користувач послуги чи продукції.	Ціна продукції, її якість, співвідношення ціна/якість, а також додаткове обслуговування.
Персонал	Фахівці у різних сферах діяльності (економічній, обслуговуючій, виробничій й ін.), які виконують увесь спектр робіт/послуг на підприємстві.	Кар'єра, висока оплата праці, гарантія зайнятості, задоволеність працею.

Джерело: [63, 14].

Вчені Бичков О. О. і Гавриш О. А. [11] виділяють інститути, які певною мірою впливають на сталість розвитку економіки країни, та функції, що вони виконують. Реалізація зазначених функцій сприятиме гармонізації взаємовідносин між економічними агентами на різних рівнях, а також забезпечить збереження економічної стійкості та досягнення стабільного розвитку компаній і підприємств в сучасних умовах.

Науковці сформувавши класифікацію інститутів на різних економічних рівнях, ефективно функціонування яких створює належні умови для досягнення

стану стійкості та сталого розвитку економічних суб'єктів. Перелік і функції зазначених інститутів відображені у табл. 1.4.

Таблиця 1.4

Інститути, які забезпечують збереження стійкості функціонування та досягнення сталого розвитку підприємств на різних економічних рівнях

Мезорівень	
Інститути	Функції інститутів
1	2
Профспілки	Захист інтересів працівників у соціальному партнерстві з органами влади, організаціями бізнесу, об'єднаннями роботодавців та самими роботодавцями.
Соціальне партнерство	Розвиток соціально-трудових взаємовідносин в Україні шляхом формування представницьких органів, що інституалізують власні інтереси у політико-економічній сфері.
Екологічне підприємництво	Реалізація економічного механізму збалансування інтересів суспільства та суб'єктів господарювання у сфері еколого-економічних відносин, а також подолання суперечностей екологічного характеру.
Інститут благодійності	Підтримка реалізації соціальних проектів у сфері охорони здоров'я, освіти, в тому числі, для малозахищених верств населення.
Цінова політика	Забезпечення соціальних гарантій для малозабезпечених верств населення, включаючи систему компенсаційних виплат.
Інвестори	Сприяння розвитку соціальної інфраструктури та громадянського суспільства, а також раціональному використанню природних ресурсів.
Корпоративні відносини із стейкхолдерами	Розвиток інституціонального середовища у напрямку посилення взаємозв'язків господарюючих суб'єктів задля досягнення соціально орієнтованого розвитку.
Соціальна відповідальність бізнесу	Реалізація природоохоронної політики шляхом зменшення ресурсоемкості економіки через використання у господарському обігу нагромаджених відходів; формування системи державно-приватного партнерства, спрямованого на розвиток громадянського суспільства.
Власність та її структура	Впорядкування взаємовідносин між суб'єктами правового поля; регулювання доступу до відповідних ресурсів.

## Продовження табл. 1.4

1	2
<b>Макрорівень</b>	
Профспілки	Участь в розробленні проектів різноманітних нормативно-правових актів з соціально-трудомих питань, а також формуванні соціально-економічної політики.
Законодавча база	Регулювання соціальних взаємовідносин між економічними суб'єктами на різних рівнях, а також гармонізація законодавства з питань сталого розвитку.
Держава	Проведення соціальної політики, спрямованої на покращення добробуту населення і соціального клімату в державі, зростання науково-технологічного потенціалу, а також запобігання занепаду національних природних ресурсів.
Банківська система	Керування інноваційною активністю кредитних інститутів задля забезпечення безпечного і стабільного соціально-економічного розвитку суспільства; регулювання розподілу ресурсів, що необхідні для реалізації соціальних проектів.
Наука	Генерування і використання інновацій у сфері соціального розвитку, в тому числі, задля забезпечення належного рівня якості життя населення країни чи окремих регіонів.
Екологічна культура населення	Підвищення рівня екологічної освіти і екологічної свідомості, а також формування належної правової основи задля значного покращення стану навколишнього природного середовища в країні.
Освіта	Розвиток інтелекту, спеціальних навичок, розширення знань, а також формування цінностей та життєвої позиції у сфері сталого розвитку; охоплення взаємопов'язаних між собою соціальних, економічних і екологічних проблем.
Засоби масової інформації	Формування свідомості суспільних мас та кожної особи зокрема шляхом збирання, оброблення і розподілення інформації у масовому масштабі з урахуванням закономірностей, що мають місце в суспільстві.
Система соціального захисту	Надання допомоги непрацездатному населенню, захист від безробіття, поєднання державної та страхової системи соціального захисту.
Податкова система	Впровадження цільових субсидій, податкових пільг з метою стимулювання розвитку соціальної відповідальності бізнесу перед суспільством.
Соціальне партнерство	Впровадження механізмів узгодження суспільних інтересів з метою запобігання значним внутрішнім потрясінням та забезпечення соціального миру і злагоди, а також еволюційного розвитку держави.
Судова система	Подолання та вирішення внутрішньосистемних конфліктів соціального характеру.
Система суспільних соціальних фондів	Розвиток найважливіших для суспільства якостей індивідів незалежно від рівня їх доходів.
Фондовий ринок	Оцінка впливу соціальної репутації компанії на її капіталізацію.

Джерело: [11, 2].

Як стверджують сучасні вчені-економісти, одним із найважливіших завдань підприємств у теперішніх високодинамічних умовах функціонування є саме перебудова власної системи управління з орієнтацією на подальший стійкий розвиток.

У зв'язку з цим виникає потреба моніторингу та оцінювання рівня сталого розвитку, що надасть змогу визначити вплив внутрішніх факторів розвитку підприємства на його положення у зовнішньому середовищі, а також прийняти рішення стосовно зміни механізму управління підприємством в цілях забезпечення його подальшого стійкого розвитку [21, 143].

Численні науковці, зайняті в економічній сфері, виділяють термін «інтегральний коефіцієнт стійкого розвитку підприємства», за допомогою якого можна охарактеризувати та визначити рівень сталого розвитку підприємства як середню геометричну з коефіцієнтів, виражених частками одиниці, за формулою:

$$Y = \sqrt[n]{a_1 \times K_1 \times a_2 \times K_2 \times \dots \times a_n \times K_n}, \quad (1.1)$$

де  $Y$  – інтегральний показник стійкого розвитку підприємства;

$n$  – кількість застосовуваних показників;

$K$  – показник, виражений часткою одиниці;

$a$  – вага показника, визначена експертним шляхом [21, 143].

Вказаних коефіцієнтів, що використовуються при розрахунку інтегрального показника сталого розвитку підприємства, є доволі багато й різні вчені їх неоднаково визначають. Основні із них, які стосуються, зокрема, економічної, екологічної, ризикової, соціальної стійкості, відображені у табл. 1.5.

Таблиця 1.5

## Основні критерії та показники стійкого розвитку підприємств

Критерії аналізу	Показники
1	2
<b>1. Економічна стійкість</b>	
<b>1.1. Фінансова стійкість</b>	
1) Структура капіталу; 2) прибутковність; 3) розподіл прибутку; 4) платоспроможність; 5) формування складу активів.	– Коефіцієнт співвідношення власних і позикових засобів; – коефіцієнт абсолютної ліквідності; – коефіцієнт поточної ліквідності; – коефіцієнт автономії; – коефіцієнт маневреності; – коефіцієнт фінансової стійкості; – рентабельність власного капіталу; – капіталізація підприємства; – кредиторська і дебіторська заборгованість; – коефіцієнти оборотності активів, ресурсовіддачі; – коефіцієнт забезпечення власними оборотними засобами.
<b>1.2. Виробнича стійкість</b>	
1) Виробничо-технологічний потенціал; 2) ефективність виробництва.	– Коефіцієнт використання виробничого потенціалу; – фондовіддача; – рентабельність виробництва.
<b>1.3. Організаційна стійкість</b>	
1) Ефективність організації виробництва; 2) ефективність організації праці; 3) ефективність організації управління.	– Коефіцієнт економічності оргструктури підприємства; – чистий прибуток на 1-го працівника управління; – коефіцієнт ефективності управління.
<b>1.4. Ринкова стійкість</b>	
1) Обсяг збуту продукції; 2) обсяг товарообігу; 3) конкурентоспроможність; 4) маркетингові затрати.	– Коефіцієнт зміни обсягів продажу; – кількість оборотів товарних запасів; – частка ринку; – коефіцієнт маркетингових затрат.
<b>1.5. Інвестиційна стійкість</b>	
1) Інвестиційна активність; 2) вкладення в основний капітал; 3) інноваційні витрати; 4) активність на фінансовому ринку.	– Коефіцієнт інвестиційної активності; – коефіцієнт інвестицій в основний капітал; – коефіцієнт інвестицій в НДДКР; – коефіцієнт фінансових інвестицій.
<b>1.6. Стійкість техніко-технологічного рівня</b>	
1) Виробнича потужність; 2) фізичний і моральний знос обладнання; 3) прогресивність техніки та технологій.	– Коефіцієнт придатності основних засобів; – коефіцієнт оновлення основних засобів; – коефіцієнт приросту основних засобів.
<b>2. Екологічна стійкість</b>	
1) Екологічна безпека; 2) вплив діяльності на навколишнє середовище.	– Коефіцієнт ресурсного збереження; – коефіцієнт природоохоронних заходів; – коефіцієнт забруднення навколишнього середовища; – коефіцієнт природоємкості.

## Продовження табл. 1.5

1	2
<b>3. Ризикова стійкість</b>	
1) Вплив зовнішнього середовища на діяльність підприємства; 2) вплив внутрішнього середовища на діяльність підприємства.	– Зовнішня стійкість до ризику; – ризик внутрішньої стійкості.
<b>4. Соціальна стійкість</b>	
1) Соціальна задоволеність трудового колективу; 2) ступінь задоволення матеріальних потреб працівників; 3) соціальні умови діяльності працівників; 4) соціальні проблеми.	– Коефіцієнт стабільності кадрів; – відношення середньої зарплати на підприємстві до середньої зарплати по галузі; – коефіцієнт забезпеченості нормальних умов праці; – коефіцієнт заборгованості з зарплати на 1-го працівника.

Джерело: складено автором за матеріалами дослідження і [76, 11].

Отож, можна стверджувати, що при визначенні рівня стійкого розвитку підприємств слід враховувати не тільки показники (коефіцієнти) їхньої економічної стійкості, а також і коефіцієнти екологічної, ризикової та соціальної стійкості, оскільки вони також впливають на сталість розвитку господарюючих суб'єктів і відіграють значну роль у їхній діяльності.

У контексті дипломної роботи доцільно звернути основну увагу саме на методику розрахунку рівня економічної стійкості сучасного підприємства, яка передбачає визначення інтегрального показника економічної стійкості підприємства з урахуванням значень узагальнених показників її складових (фінансової, ринкової, організаційної, виробничої, техніко-технологічної та інвестиційної стійкості) та питомої ваги цих показників, визначеної експертним шляхом.

Методика, що базується на обчисленні інтегрального показника економічної стійкості, є доволі поширеною у науковій літературі (рис. 1.4).



1. ІНТЕГРАЛЬНИЙ ПОКАЗНИК ЕКОНОМІЧНОЇ СТІЙКОСТІ:				
$C_{es} = \sum_{n=1}^6 \alpha_n \times C_n$ , де $C_{es}$ – інтегральний показник економічної стійкості; $\alpha_n$ – вага $n$ -го узагальненого показника стійкості, визначена методом експертного оцінювання; $C_n$ – $n$ -й узагальнений показник фінансової, ринкової, організаційної, виробничої, техніко-технологічної, інвестиційної стійкості; $n$ – кількість узагальнених показників. $C_{es} = 0,27 \times \Phi_c + 0,11 \times P_c + 0,04 \times O_c + 0,25 \times B_c + 0,19 \times T_c + 0,14 \times I_c$				
С Т А Н Д А Р Т Н З А Ц І Я	1.1. Узагальнений показник фінансової стійкості:	$\Phi_c = \sqrt[9]{K_{ПЛ} \times K_{ФЗ} \times K_{П} \times K_{АВ} \times K_{ФМ} \times K_{М} \times K_{ПА} \times M_{ВК} \times K_{ЗВЗ}}$	$K_{ПЛ}$ – коефіцієнт поточної ліквідності; $K_{ФЗ}$ – коефіцієнт фінансової залежності; $K_{П}$ – коефіцієнт покриття відсотків; $K_{АВ}$ – коефіцієнт автономії; $K_{ФВ}$ – коефіцієнт фінансового важеля; $K_{М}$ – коефіцієнт маневреності; $K_{ПА}$ – коефіцієнт постійного активу; $M_{ВК}$ – мультиплікатор власного капіталу; $K_{ЗВЗ}$ – коефіцієнт забезпеченості власними засобами.	Н О Р М А Л І З А Ц І Я
	1.2. Узагальнений показник ринкової стійкості:	$P_c = \sqrt[4]{K_{ОП} \times Ч_p \times K_{МВ} \times K_{ОБ}}$	$K_{ОП}$ – коефіцієнт зміни об'єму продажів; $Ч_p$ – коефіцієнт частки ринку; $K_{МВ}$ – коефіцієнт маркетингових витрат; $K_{ОБ}$ – коефіцієнт кількості оборотів товарних запасів.	
	1.3. Узагальнений показник організаційної стійкості:	$O_c = \sqrt[3]{K_{ЕУ} \times K_{ЕОС} \times K_{ПУ}}$	$K_{ЕУ}$ – коефіцієнт ефективності управління; $K_{ЕОС}$ – коефіцієнт економічності оргструктури підприємства; $K_{ПУ}$ – коефіцієнт чистого прибутку на 1-го працівника управління.	
	1.4. Узагальнений показник виробничої стійкості:	$B_c = \sqrt[3]{K_{ВВП} \times \Phi_{ВД} \times P_З}$	$K_{ВВП}$ – коефіцієнт використання виробничого потенціалу; $\Phi_{ВД}$ – коефіцієнт фондовіддачі; $P_З$ – коефіцієнт рентабельності виробництва.	
	1.5. Узагальнений показник техніко-технологічної стійкості:	$T_c = \sqrt[3]{K_{ПОЗ} \times K_{ОНОЗ} \times K_{ПРОЗ}}$	$K_{ПОЗ}$ – коефіцієнт придатності основних засобів; $K_{ОНОЗ}$ – коефіцієнт оновлення основних засобів; $K_{ПРОЗ}$ – коефіцієнт приросту основних засобів.	
	1.6. Узагальнений показник інвестиційної стійкості:	$I_c = \sqrt[4]{K_{ІА} \times K_{ІО} \times K_{НДДКР} \times K_{ФІ}}$	$K_{ІА}$ – коефіцієнт інвестиційної активності; $K_{ІО}$ – коефіцієнт інвестицій в основний капітал; $K_{НДДКР}$ – коефіцієнт інвестицій в НДДКР; $K_{ФІ}$ – коефіцієнт фінансових інвестицій.	

Рис. 1.4. Методика визначення інтегрального показника економічної стійкості підприємства

Джерело: [76, 14].

На основі теоретичного матеріалу можна зробити висновок, що поняття економічної стійкості підприємства є складним і комплексним з теоретичної точки зору, актуальним у сучасних високодинамічних умовах функціонування для господарюючих суб'єктів усіх форм власності та характеризується наявністю значної кількості чинників впливу, проблем, зацікавлених сторін, критеріїв аналізу і показників, які обов'язково слід враховувати при оцінюванні рівня економічної стійкості будь-якого ділового підприємства та визначенні оптимальних шляхів досягнення його подальшого стійкого розвитку.

### 1.3. Теоретичні засади управління економічною стійкістю підприємства у кризових умовах

Сучасні умови і особливості господарювання економічних суб'єктів вимагають такого управління їхньою економічною стійкістю, яке було б спроможне забезпечити стійке та максимально ефективне функціонування підприємств на даний момент часу, а також сформувати значний потенціал їхнього подальшого розвитку.

Висока динамічність і непередбачуваність зовнішнього середовища в теперішніх умовах стимулює підприємства до використання нових рішень та методів, що, у свою чергу, потребує від апарату управління розроблення й практичного застосування сучасних підходів до управління стійкістю підприємства.

В цілому управління являє собою процес планування, організації, стимулювання, контролю та регулювання діяльності підприємства, що здійснюється з метою ефективною координації усіх видів ресурсів, необхідних для належного виконання завдань і досягнення поставлених цілей. Управління охоплює практично усе підприємство, стосується усіх сфер його діяльності й значною мірою визначає стійкість функціонування та розвитку підприємства [22, 21].

Сьогодні науковці виділяють управління стійкістю підприємства і управління його стійким розвитком.

Як було зазначено, стійкість – це стан підприємства, при якому основні параметри, що його характеризують, зберігають початкову рівновагу і при впливі зовнішнього оточення перебувають в заданих межах. У свою чергу, стійкий розвиток підприємства, на відміну від стійкості, являє собою постійну динамічну зміну властивостей, показників та якостей підприємства, що виводить його із початкового стану і забезпечує досягнення абсолютно нових параметрів [21, 128].

На даний час не існує єдиного підходу до визначення понять стійкості підприємства та його стійкого розвитку. Одні автори ототожнюють ці поняття,

а інші їх відокремлюють й стверджують, що стійкий розвиток неможливий без стійкості підприємства та є її наслідком [21, 128].

На нашу думку, ці поняття слід виокремлювати і недоцільно ототожнювати за змістом, тому у даному питанні основна увага буде звернена саме на управління стійкістю підприємства у теперішніх умовах.

Управління стійкістю підприємства – це комплекс заходів, спрямованих на об’єктивне визначення поточного та майбутнього стану підприємства, ефективне використання наявних ресурсів, прийняття раціональних управлінських рішень, що сприятимуть досягненню стійкості функціонування в існуючих умовах [21, 136].

Процес управління стійкістю господарюючих суб’єктів вимагає урахування особливостей законодавства, різноманітних чинників впливу, ринкової кон’юнктури, сучасних форм організації бізнесу і має складний характер.

Для ефективної організації діяльності підприємства і досягнення поставлених цілей необхідна відповідна система управління, тобто сукупність структурних підрозділів та органів, які здатні забезпечити планування і координацію діяльності усіх ланок, а також стійкість функціонування підприємства загалом.

Не можна не погодитись з Жигаловою В. М. [31, 14], яка стверджує, що належне управління економічною стійкістю підприємства може бути досягнуте через формування концепції управління стійкістю, що заснована на ідеї підтримки стану динамічної рівноваги між процесами та елементами, які мають місце у внутрішньому і зовнішньому середовищі, а також на ідеї дотримання процесів самоорганізації, що дає змогу підтримувати параметри функціонування підприємства у певному діапазоні ефективності.

Модель системи управління підприємством графічно зображена на рис. 1.5.

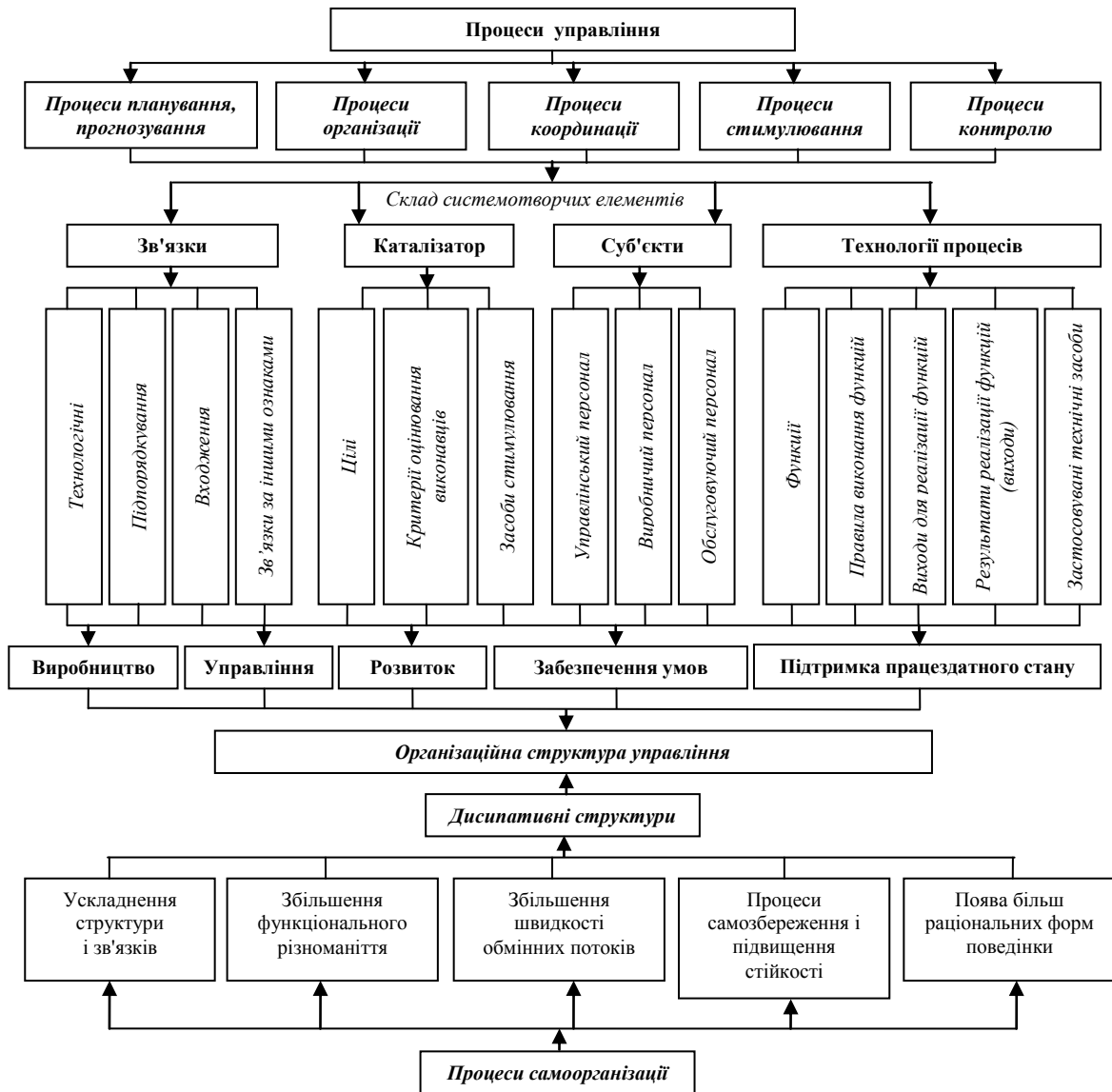


Рис. 1.5. Системно-самоорганізаційна модель системи управління підприємством

Джерело: [31, 15].

Особливістю вище зазначеної моделі управління підприємством є поєднання процесів організації та самоорганізації, що представлені в моделі у вигляді дисипативних структур, які, у свою чергу, при зміні параметрів управління з часом можуть поступитись місцем іншим структурам, які будуть більш стійкими. Органічне поєднання вказаних процесів (процесів організації і самоорганізації) сприяє збереженню стійкості функціонування та досягненню стійкого розвитку підприємства.

У концепції управління економічною стійкістю, запропонованій Жигаловою [31], розглядається процес управління стійкістю, який розподіляється на дві складові частини: управління розвитком та управління функціонуванням. При цьому блок управління розвитком декомпонований за основними ознаками стійкості організації і системотворчими компонентами, а блок управління функціонуванням – за ознаками «управлінські функції» та «основні сфери» діяльності підприємства (рис. 1.6).

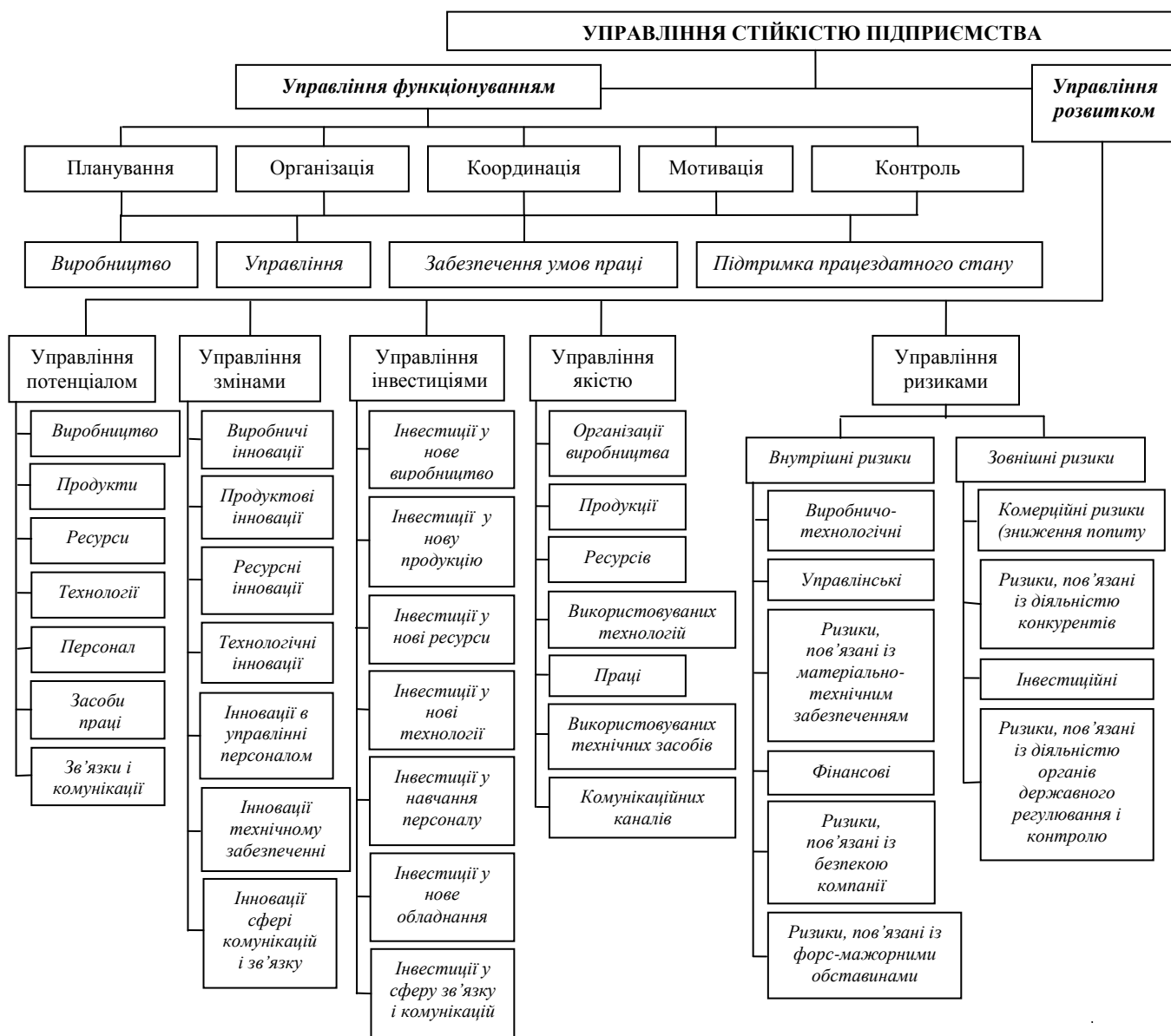


Рис. 1.6. Управління економічною стійкістю підприємства

Джерело: [31, 16].

Смачило І. І. [69, 80] стверджує, що основою механізму належного управління економічною стійкістю підприємства виступає саме аналіз попередніх досягнень, а також ефективне оперативне і стратегічне управління. При цьому вчений вважає, що важливо не тільки проводити аналіз зовнішнього та внутрішнього середовища в поточний момент часу, а й за попередні періоди і прогнозувати показники стійкості на майбутнє.

Отже, можна стверджувати, що належне управління економічною стійкістю підприємства дає змогу забезпечити високу ефективність його діяльності у несприятливих умовах, адаптувати підприємство до мінливих умов середовища функціонування й сформувати значний потенціал для подальшого розвитку.

Незважаючи на велику роль ефективного управління стійкістю підприємства і зазначені його позитивні наслідки в сучасних високодинамічних умовах, існує ціла низка загроз, які можуть чинити негативний вплив на діяльність підприємства, знижувати ефективність управління стійкістю його функціонування. Ці загрози та можливі небезпеки слід своєчасно виявляти і знаходити оптимальні способи їх уникнення та запобігання.

Перелік вказаних загроз економічній стійкості дає змогу сформувати загальне уявлення про цілі та завдання організації, які необхідно досягнути і виконати задля забезпечення ефективного управлінського процесу та нарощування конкурентних переваг підприємства.

До зазначених небезпек та загроз стійкості функціонування підприємства належать:

- відсутність необхідного резерву для безкризової роботи підприємства;
- неповний облік внутрішніх змінних;
- неправильна чи недостатньо продумана інноваційна політика;
- відсутність належної уваги до стратегічного планування, незнання або недооцінка методів формування бюджету;
- недостатня визначеність стосовно місії підприємства і методів її досягнення;

- нестабільність внутрішніх міжгрупових та міжособистісних відносин у межах підприємства;
- неякісна організаційно-технологічна підготовка виробництва;
- недостатнє чи несвоєчасне реагування на несподівану появу нових конкурентів на ринку;
- відсутність чіткого планування, низька еластичність та гнучкість реалізації планів тощо [78, 4].

В процесі управління економічною стійкістю підприємства необхідно не тільки враховувати усі вище вказані потенційні небезпеки й ефективно на них реагувати, а й дотримуватись певних принципів управління стійкістю, які сприяють її збереженню та подальшому стійкому розвитку підприємства.

Зазначені принципи управління економічною стійкістю підприємства (ЕСП) представлені на рис. 1.7.



Рис. 1.7. Основні принципи управління економічною стійкістю підприємства

Джерело: [78, 5].

Отож, можна стверджувати, що управління стійкістю функціонування підприємства в сучасних високодинамічних й доволі непередбачуваних умовах є складним та комплексним процесом, при здійсненні якого слід враховувати усі фактори впливу, потенційні небезпеки та загрози, керуватись чіткими і раціональними принципами та прагнути до формування ефективної і гнучкої системи управління підприємством, що, у свою чергу, сприятиме досягненню економічної самостійності підприємства та формуванню значного потенціалу його подальшого розвитку.

Слід зазначити, що сьогодні світове господарство характеризується глобальними кризами та проблемами, які складають загрозу для національних економік, що призводить до банкрутства економічних суб'єктів. У такій ситуації першочерговим завданням є виживання підприємств у несприятливих кризових умовах господарювання.

Загалом, криза являє собою занепад, розклад, загострення протиріч у системі, що може призвести до погіршення її стану та економічного спаду [9, 9].

Криза порушує стійкість підприємств і компаній, значною мірою їх оновлює та виводить із рівноважного стану. Саме це потрібно підприємству як системі не менше, ніж спокійне безтурботне функціонування, оскільки одне не може існувати без іншого і це, у свою чергу, породжує боротьбу протилежностей, без якої неможливо досягти стійкого розвитку [9, 9].

Як свідчить практика, кризи різняться не лише за причинами їхнього виникнення та наслідками, а й за своєю сутністю. Необхідність їхньої класифікації зумовлена потребою диференціації засобів та шляхів управління ними. Крім того, якщо є типологія і розуміння характеру кризи, формуються більші можливості щодо скорочення часу її подолання та забезпечення безболісності перебігу.

Науковці виділяють локальні та загальні кризи. При цьому локальні – це кризи, що охоплюють лише частину соціально-економічної системи, а загальні – її повністю.



Також кризи можна класифікувати за низкою інших ознак таким чином:

- 1) За структурою відносин у соціально-економічній системі та диференціацією її проблематики:
  - а) економічні кризи (передбачають наявність протиріч в економічному стані підприємства чи економіці країни загалом);
  - б) організаційні кризи (характеризуються загостренням організаційних відносин у системі, виникненням ділових конфліктів, складності контролю, безвідповідальності тощо);
  - в) технологічні кризи (зумовлюються кризою новітніх технологічних ідей в умовах гострої потреби у нових технологіях);
  - г) психологічні кризи (являють собою кризи психологічного стану людини, а також кризи у соціально-психологічному кліматі колективу, групи людей чи суспільства загалом);
  - д) соціальні кризи (характеризуються загостренням протиріч та зіткненням інтересів різних соціальних груп і утворень: персоналу та менеджерів, працівників і роботодавців тощо).
- 2) За причинами виникнення:
  - а) суспільні кризи (виникають внаслідок формування несприятливих суспільних відносин);
  - б) екологічні кризи (формуються на основі погіршення взаємовідносин людини і природи);
  - в) природні кризи (виникають внаслідок несприятливих природних явищ і процесів, що мають місце без участі людини).
- 3) За проблематикою, що охоплюється:
  - а) мікрокризи (охоплюють лише групу проблем чи окрему проблему, тобто невеликі масштаби проблематики);
  - б) макрокризи (характеризуються охопленням значних масштабів проблематики).
- 4) За рівнем передбачуваності:

- а) передбачувані або закономірні кризи (заздалегідь спрогнозовані кризи, що викликані нагромадженням несприятливих факторів);
- б) несподівані чи випадкові кризи (заздалегідь непередбачувані кризи, які можуть бути результатом помилок в управлінні, економічної залежності чи природних явищ) [9, 15].

Комплексна класифікація криз за основними критеріями та характеристика їхньої сутності дає змогу краще зрозуміти можливі варіанти їхнього прояву і, таким чином, сформувані оптимальні шляхи подолання кризових явищ та процесів.

Якщо розглядати сам процес управління економічною стійкістю підприємства в умовах кризи, то він являє собою систему прийомів та методів, які використовуються в процесі ідентифікації ознак кризових явищ, розробки заходів їхнього подолання й мінімізації негативних наслідків кризи шляхом проведення ефективної зовнішньої та внутрішньої політики, раціонального використання наявного потенціалу підприємства [60, 77].

З метою забезпечення високої дієвості управління економічною стійкістю в кризових умовах, підприємство повинне розробити належну систему антикризового управління стійкістю. Це, у свою чергу, надасть змогу сформувані цілий комплекс елементів, що ефективно взаємодіють між собою, взаємодоповнюють одне одного та сприяють уникненню і подоланню кризових явищ та процесів.

Зазначена система антикризового управління економічною стійкістю компанії графічно представлена на рис. 1.8.

На рис. 1.8 вказано, що антикризове управління економічною стійкістю підприємства розподіляють на внутрішнє і зовнішнє.

Внутрішнє провадиться безпосередньо самим підприємством з метою уникнення та подолання кризових явищ і процесів, а зовнішнє здійснюється відповідними інститутами та органами, що зосереджуються поза межами підприємства, відповідно до вимог чинного законодавства з такою ж метою.

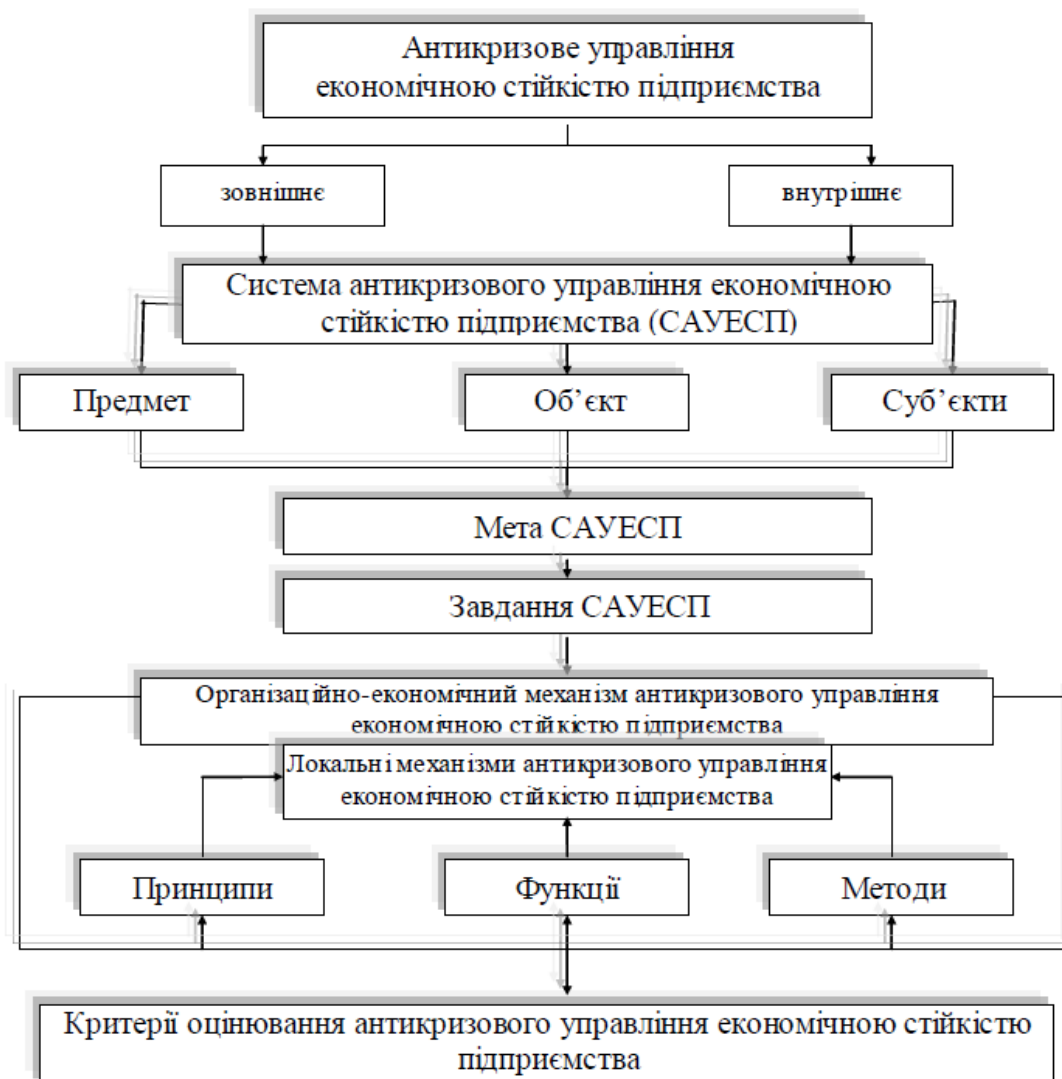


Рис. 1.8. Система антикризового управління економічною стійкістю підприємства

Джерело: [60, 78].

Для кращого розуміння вище зазначеної системи антикризового управління економічною стійкістю підприємства та взаємозв'язків її компонентів основні з них слід охарактеризувати (табл. 1.6).

Таблиця 1.6

Характеристика основних компонентів системи антикризового управління економічною стійкістю підприємства

Компонент системи	Характеристика
1	2
Предмет	Фактори розгортання кризи, її прояви, що можуть призвести до неспроможності підприємства.

Продовження табл. 1.6

1	2
Об'єкт	Процес прояву кризових явищ на підприємстві (криза, кризова ситуація, передкризовий стан тощо).
Суб'єкти	Фізичні та юридичні особи, державні органи, які зацікавлені в успішній діяльності підприємства (зовнішні суб'єкти); керівництво підприємства, що прагне до реалізації його місії і розробленої стратегії діяльності (внутрішні суб'єкти).
Мета	Формування режиму управління, спроможного попереджати і долати кризові явища та процеси на підприємстві шляхом ефективного використання його потенціалу, що дасть змогу забезпечити високий рівень економічної стійкості підприємства.
Завдання	Уникнення та запобігання кризових явищ, недопущення негативних змін в діяльності підприємства і забезпечення його високої економічної стійкості.
Організаційно-економічний механізм антикризового управління стійкістю компанії	Включає в себе локальні механізми антикризового управління економічною стійкістю підприємства, зокрема: забезпечуючий механізм контролінгу стійкості, механізм управління зовнішньоекономічною діяльністю, механізм управління фінансовими потоками, механізм управління капіталом, механізм розробки стратегії діяльності.
Функції	Передбачають планування, організацію, стимулювання (мотивацію) та контроль діяльності підприємства з метою досягнення високої економічної стійкості.

Джерело: [60, 84].

Отож, можна стверджувати, що система антикризового управління стійкістю підприємства є комплексом елементів, які взаємодіють один з одним і передбачають проведення ефективних заходів, спрямованих на попередження, уникнення та подолання кризових явищ і процесів, що дає змогу підприємству вийти на новий рівень розвитку з мінімальними негативними наслідками, а також забезпечити його високу економічну стійкість.

Слід зазначити, що особливістю управління стійкістю підприємства (компанії) в умовах кризи є прагнення не стільки до боротьби із кризовими явищами та процесами, які вже настали, скільки до створення належних умов функціонування для того, щоб можливі кризи проходили спокійніше, безболісніше для компанії і не викликали високого ризику [60, 87].

Формування таких умов можливе при розробці ефективної системи антикризового управління економічною стійкістю підприємства, що поєднує в собі цілий комплекс елементів (локальні механізми антикризового управління

стійкістю, принципи, функції, методи управління економічною стійкістю підприємства тощо), які, при належній взаємодії між собою, в кінцевому результаті формулюють потужний організаційно-економічний механізм антикризового управління стійкістю, який, у свою чергу, є основою всієї системи управління економічною стійкістю підприємства й запорукою досягнення стійкості його функціонування в умовах кризи.

## РОЗДІЛ 2

### АНАЛІЗ ЕКОНОМІЧНОЇ СТІЙКОСТІ ПІДПРИЄМСТВА

#### 2.1. Загальна характеристика ПрАТ «Тернопільський молокозавод»

Приватне акціонерне товариство «Тернопільський молокозавод» сформоване 23 жовтня 2000 року і було зареєстроване Тернопільською районною державною адміністрацією. Згодом, 11 лютого 2011 року, підприємство перейменувалось із закритого акціонерного товариства на приватне згідно вимог Закону України «Про акціонерні товариства».

ПрАТ «Тернопільський молокозавод» розміщене на території колишнього Тернопільського молокозаводу, який був заснований 1 лютого 1956 року. Його початкові потужності складали 25 тонн переробки молока в одну зміну.

У 1968 році була проведена реконструкція підприємства, що передбачала будівництво нового виробничого корпусу та розширення виробничих площ. Внаслідок цього потужність заводу зросла до 50 тонн переробки молока у зміну.

Протягом 1970-1990 років підприємство зазнало значного розвитку, перш за все, завдяки проведеній реконструкції та технічному переобладнанню. У цей період завод збільшив власну потужність до 75 тонн переробки молока за зміну.

Впродовж 1990-2000 років через важкий економічний стан підприємство зазнавало збитків. До прикладу, у 1999 році обсяг переробки молока скоротився в 1,5 рази, порівняно із 1956 роком, коли завод працював іще на старих потужностях.

У 2000 році ситуація змінилась у позитивний бік, коли на підприємство прийшла нова команда менеджерів. У цьому ж році на потужностях заводу було сформовано ЗАТ «Тернопільський молокозавод».

У 2002 році було створено і зареєстровано торгову марку «Молокія». У цей період підприємство почало активно розробляти інноваційні напрямки

розвитку, почало виробляти вперше в Україні молоко із вмістом йодованого білку й запровадило нову, поглиблену очистку молока.

У 2011 році ЗАТ «Тернопільський молокозавод» було перейменоване на ПрАТ «Тернопільський молокозавод» згідно вимог закону України «Про акціонерні товариства». Надалі обсяги випуску продукції почали щорічно зростати на 25-30 %, завод значною мірою розширив свій асортимент, сформував належну систему доставки сировини й дистрибуції готової продукції.

Станом на сьогодні внаслідок поетапної реконструкції виробничі потужності ПрАТ «Тернопільський молокозавод» досягли 300 тонн переробки молока в день. У теперішній час вони завантажені в середньому за рік на 90 %, а у літній період – на 100 %. До 2015 року особливо гостро стояло питання переробки знежиреного молока, яке утворюється від виробничої діяльності: воно перероблялось на казеїн й частково продавалось сирзаводам для виробництва сухого знежиреного молока. Завдяки придбання нового обладнання зараз підприємство спроможне переробляти увесь об'єм знежиреного молока на казеїн.

Основним видом діяльності ПрАТ «Тернопільський молокозавод» є виробництво молочної продукції як для її реалізації у межах України, так і поза її межами.

Продукцію підприємства можна розподілити на чотири основні різновиди:

- класична цільномолочна група (кисломолочний сир, йогурт, ряжанка, сметана, кефір, молоко);
- молочні продукти, що є збагаченими йодованим білком (кисломолочний сир, сметана, кефір, молоко);
- масло (вагове й фасоване у пергаментну упаковку та фольгу);
- тверді сири «Гауда» та «Чеддер» різного фасування (в тому числі й рулети на основі сиру «Чеддер» із різними начинками).

ПрАТ «Тернопільський молокозавод» здійснює виробництво відповідно до технологічних інструкцій згідно із затвердженими технічними умовами.

Виробничі процеси, що мають місце на підприємстві, розподіляють на: основні (передбачають перетворення сировини у готову продукцію), допоміжні (не беруть прямої участі у виробничому процесі, проте забезпечують безперебійність роботи підприємства) та обслуговуючі (формують сприятливі умови для здійснення основних та допоміжних процесів).

Згідно із таким розподілом у структурі ПрАТ «Тернопільський молокозавод» наявні цехи основного, допоміжного й обслуговуючого виробництва.

Цехи основного виробництва включають в себе: дільницю приймання сировини, апаратну дільницю, ферментаційну дільницю, дільницю фасування рідких продуктів, дільницю виготовлення та фасування масла і сиру, дільницю виготовлення казеїну, дільницю тари й склад товарно-матеріальних цінностей (ТМЦ). До складу цехів допоміжного виробництва належать: відділ головного технолога, відділ управління виробництвом, служба матеріально-технічного постачання тощо. Цехи обслуговуючого виробництва складаються із: служби автоматизованої системи управління (АСУ), служби контрольно-вимірювальних приладів і автоматики (КВПіА), служби головного механіка тощо.

Для кращого розуміння взаємозв'язків між вказаними цехами, а також структурними підрозділами й службами ПрАТ «Тернопільський молокозавод» в цілому доцільно графічно зобразити загальну структуру підприємства (додаток А).

Крім того, доречно виокремити у складі загальної структури ПрАТ «Тернопільський молокозавод» його виробничу структуру (рис. 2.1).





Рис. 2.1. Виробнича структура ПрАТ «Тернопільський молокозавод»

Джерело: складено автором на основі дослідження.

Узагальнюючи виробничу структуру підприємства слід зазначити, що процес переробки молока є безперервним процесом із досить довгою технологічною лінією, тому переробка не може відбуватись лише в межах окремого цеху. З метою забезпечення ритмічності й безперебійності виробничого процесу на заводі функціонують допоміжні (енергетичне, ремонтне) та обслуговуючі (складське, транспортне) господарства.

Задля кращого розуміння особливостей господарської діяльності досліджуваного підприємства слід графічно відобразити схему взаємозв'язків між основними, допоміжними й обслуговуючими виробничими процесами, які забезпечують її здійснення (рис. 2.2).



Рис. 2.2. Взаємозв'язок основних, допоміжних й обслуговуючих виробничих процесів ПрАТ «Тернопільський молокозавод»  
Джерело: розроблено автором на основі дослідження.

Виробництво молочної продукції ПрАТ «Тернопільський молокозавод» здійснюється за таким загальним алгоритмом (на прикладі кисломолочних напоїв):

- 1) закупівля сировинних ресурсів (молока у ферм, наповнювачів тощо), необхідних для виготовлення готової продукції;
- 2) діагностика та перевірка якості поставленої на підприємство сировини (перш за все, прийнятого молока);
- 3) фільтрація та нормалізація молока відповідно до передбачених вимог;
- 4) охолодження молока до потрібної температури для кращого зберігання його основних властивостей;

- 5) теплова обробка молока (пастеризація) з метою нейтралізації шкідливих мікроорганізмів, збереження вітамінів й мікроелементів;
- б) додавання наповнювачів, заквасок та інших відповідних добавок;
- 7) упакування готової продукції.

У роботі підприємства особливо важливу роль відіграє надходження сировини, її якість та кількість. ПрАТ «Тернопільський молокозавод» підтримує на належному рівні контакти із сільськогосподарськими виробниками, спільними зусиллями покращуючи якісні та кількісні параметри молока, що надходить на переробку.

Підприємство здійснює закупівлю молока у сільськогосподарських підприємств й населення Тернопільської, Хмельницької, Івано-Франківської областей. При цьому ціни на молоко можуть варіюватись залежно від сезону його закупівлі.

Основними постачальниками сировинних ресурсів для ПрАТ «Тернопільський молокозавод» є Товариства «Бучачагрохлібпром», «Дружба», «Наука», «Нива», Агрофірми «Перемога», «Медобори» й інші.

Важливу роль для підприємства також відіграє ефективність реалізації виробленої продукції. Молокозавод прикладає дуже багато зусиль до маркетингової діяльності з метою стимулювання збуту своєї продукції та нарощування конкурентних переваг на цільовому ринку збуту.

Істотним фактором впливу на збут готової продукції виступають покупці. Основними покупцями молочної продукції ПрАТ «Тернопільський молокозавод» є безпосередні споживачі й торгові організації. Підприємство не користується послугами оптово-роздрібних посередників, оскільки його продукція має короткий термін придатності, що, у свою чергу, зумовлює потребу в оперативності її реалізації.

На досліджуваному підприємстві важливе значення відіграє набір, підготовка й перепідготовка персоналу, який систематично у своєму складі зазнає певних змін. Ці зміни пов'язані із прийняттям на роботу нових й

звільненням колишніх працівників, а також із переміщенням персоналу в межах підприємства.

Керівництво ПрАТ «Тернопільський молокозавод» зацікавлене у досягненні стабільності трудового колективу та вживає усі можливі заходи задля цього. Крім того, для належної реалізації своєї кадрової політики підприємство розробило й вже застосовує власну систему управління персоналом, основними завданнями якої виступають: набір та відбір кадрів, підготовка персоналу, підвищення кваліфікації, перепідготовка, стимулювання праці, належна її організація, формування сприятливих умов праці, впровадження раціональних режимів праці й відпочинку, графіків роботи на виробництві. Виконання усіх попередньо зазначених завдань системи управління персоналом сприятиме досягненню максимальної ефективності його роботи й основних цілей кадрової політики ПрАТ «Тернопільський молокозавод».

Абсолютна більшість працівників підприємства є кваліфікованими і мають достатній досвід практичної діяльності, особливо це характерно для керівників, службовців й спеціалістів як категорій персоналу.

Для підтримки і розвитку здібностей працівників та підвищення їхньої кваліфікації складено графіки проведення навчання персоналу за затвердженими навчальними програмами й планами відповідно до професій та посад, за якими необхідно пройти підготовку й перепідготовку. Крім того, на робочих місцях індивідуально здійснюється навчання працівників новим професіям.

У 2015 році середньоспискова чисельність працівників складала 1339 осіб, що менше у порівнянні із 2014 роком на 150 осіб, а з 2013 роком – на 98 осіб. Скорочення чисельності персоналу у 2015 році порівняно із попередніми роками обумовлено, перш за все, закупівлею нового обладнання, що значно підвищило рівень автоматизації виробничого процесу й спричинило зменшення потреби у прямому залученні кадрів до виробництва продукції.

Важливу роль у технічному розвитку виробництва ПрАТ «Тернопільський молокозавод» відіграють основні засоби. Це обумовлено тим, що вони є мірилом розвитку процесу праці, визначають рівень механізації й автоматизації виробничого процесу, а також забезпечують належне виконання робіт з випуску продукції і, таким чином, впливають на продуктивність праці на підприємстві загалом.

Для кращого розуміння забезпеченості ПрАТ «Тернопільський молокозавод» основними засобами станом на початок і кінець 2015 року слід зобразити їхню загальну структуру (табл. 2.1).

Таблиця 2.1

## Загальна структура основних засобів ПрАТ «Тернопільський молокозавод»

Найменування основних засобів	Власні основні засоби (тис. грн.)		Орендовані основні засоби (тис. грн.)		Основні засоби, всього (тис. грн.)	
	на початок 2015 року	на кінець 2015 року	на початок 2015 року	на кінець 2015 року	на початок 2015 року	на кінець 2015 року
1. Виробничого призначення:	118585	115642	0	0	118585	115642
будівлі та споруди	30782	33816	0	0	30782	33816
машини та обладнання	76633	73118	0	0	76633	73118
транспортні засоби	10768	8263	0	0	10768	8263
земельні ділянки	0	0	0	0	0	0
інші	402	445	0	0	402	445
2. Невиробничого призначення:	0	0	0	0	0	0
будівлі та споруди	0	0	0	0	0	0
машини та обладнання	0	0	0	0	0	0
транспортні засоби	0	0	0	0	0	0
земельні ділянки	0	0	0	0	0	0
інвестиційна нерухомість	0	0	0	0	0	0
інші	0	0	0	0	0	0
Усього	118585	115642	0	0	118585	115642

Джерело: [56].

Первісна вартість основних засобів на початок 2015 року складала 185 966 тис. грн., на кінець 2015 року – 211 160 тис. грн. Сума нарахованого зносу – 95 518 тис. грн. Рівень зносу основних засобів складає 45 %. Товариство

не має орендованих основних засобів й використовує наявні основні засоби за їхнім цільовим призначенням. Необоротні активи підприємства щорічно піддають інвентаризації, їхню вартість відображають у балансі підприємства. Відповідають за збереження основних засобів матеріально-відповідальні особи. У Товариства немає обмежень щодо використання майна, у заставі воно не перебуває. У структурі основних засобів найбільша частка припадає на групу машин і обладнання – 63 %. За 2015 рік оновлено основних засобів на 30 715 тис. грн., вартість вибулих основних засобів склала 5 521 тис. грн. Нарахування амортизації основних засобів проводилося за прямолінійним методом. За обліковою політикою Товариства терміни користування основними засобами визначає комісія. Для групи будівель і споруд вони визначені впродовж 20 років, машин і обладнання – 7 років, транспортних засобів – 5 років. Суми нарахованої амортизації відображають у картках обліку інвентарних об'єктів основних засобів. В теперішній час у ПрАТ «Тернопільський молокозавод» використовується здебільшого новітнє обладнання (за винятком окремих підрозділів допоміжного господарства). Це обладнання включає в себе, в тому числі, технічне устаткування підприємства (табл. 2.2).

Таблиця 2.2

## Технічне обладнання ПрАТ «Тернопільський молокозавод»

Виробник	Характеристика
GEA WESTFALIA SEPARATOR GROUP GmbH – Germany	Приймальні лінії, сепаратори для переробки молока
Tetra Pak, Alfa Laval Separation AB –Sweden	Сепаратори, пастеризатори з переробки молока та станції централізованої автоматичної мийки обладнання
GEA WESTFALIA SEPARATOR AUSTRIA GmbH – Austria	Системи управління обладнанням з переробки молока та станції централізованої автоматичної мийки обладнання
Galdi S.r.l. – Italy	Обладнання для розливу рідких молочних продуктів
Elecster OYJ – Finland	Обладнання для фасування та упакування рідких молочних продуктів
«Index – 6» LTD – Bulgaria	Обладнання для розливу та упакування рідких молочних продуктів
Tewes-Klima Sp.J. – Poland	Системи вентиляції та кондиціонування повітря

Джерело: складено автором за матеріалами дослідження.

Зазначене технічне обладнання безпосередньо покращує якість продукції молокозаводу, зменшує тривалість виробничого процесу й підвищує його ефективність загалом.

В цілому на підприємстві у теперішній час зосереджується достатня кількість основних засобів, необхідних для здійснення виробництва високоякісної молочної продукції й ведення належної господарської діяльності. Це зумовлює відсутність нагальної потреби в оновленні й розширенні діючих основних засобів ПрАТ «Тернопільський молокозавод» найближчим часом.

Вартість необоротних активів на кінець 2015 року складала 133 330 тис. грн., оборотних активів – 132 884 тис. грн. Вартість поточних зобов'язань на кінець 2015 року склала 71 593 тис. грн. Вартість чистих активів за вимогами п.3 ст.155 Цивільного кодексу України повинна бути більшою або дорівнювати статутному капіталу. У ПрАТ «Тернопільський молокозавод» різниця між розрахунковою вартістю чистих активів й статутним капіталом за 2015 рік становила 109 965 тис. грн., за 2014 рік складала 82 045 тис. грн. Отже, вартість чистих активів досліджуваного підприємства є більшою від статутного капіталу. Сума нерозподіленого прибутку ПрАТ «Тернопільський молокозавод» на кінець 2015 року склала 28 207 тис. грн.

Досліджуване підприємство є одним із найбільш конкурентоспроможних підприємств молокопереробної галузі України. Згідно статистичних досліджень вподобань споживачів торговельна марка «Молокія» є однією із найбільш привабливих торгових марок молокопереробних підприємств України. Крім того, за співвідношенням «ціна-якість» продукція ПрАТ «Тернопільський молокозавод» також займає одне із перших місць серед продукції вітчизняних молокопереробних підприємств [56].

Незважаючи на усі попередньо зазначені позитивні характеристики й досягнення, досліджуване підприємство зазнає значного тиску на національному ринку з боку основних конкурентів. До них можна віднести ТзОВ «Люстдорф», ПАТ «Дубномолоко», ПАТ «Баштанський сирзавод», ПАТ «Житомирський маслозавод», ПрАТ «Галичина», ПрАТ «Лакталіс

Миколаїв», ТЗОВ «Данон Дніпро», ПрАТ «Хмельницька маслосирбаза» й інші молокопереробні підприємства України.

Для кращого розуміння ефективності й результативності господарської діяльності ПрАТ «Тернопільський молокозавод» слід проаналізувати значення її основних економічних показників у динаміці за декілька років. Інформація про обсяги виробництва та реалізації основних видів продукції у 2015 році наведена у табл. 2.3.

Таблиця 2.3

Обсяги виробництва та реалізації основних видів продукції  
ПрАТ «Тернопільський молокозавод» у 2015 році

Основний вид продукції	Обсяг виробленої продукції		у % до обсягу виробл. продукції у нат. формі	Обсяг реалізованої продукції		у % до обсягу реаліз. продукції
	у нат. формі (фізична од. вим.)	у грошовій формі (тис. грн.)		у нат. формі (фізична од. вим.)	у грошовій формі (тис. грн.)	
Цільномолочна продукція	45380	592914	67,7	45380	592914	67,7
Масло	1350	85860	9,8	1350	85860	9,8
Казеїн	1386	155442	17,8	1386	155442	17,8
Знежирене молоко	4824	13805	1,6	4824	13805	1,6

Джерело: [56].

Склад витрат у відсотках від загальної собівартості реалізованої продукції ПрАТ «Тернопільський молокозавод» такий:

- сировина і матеріали – 83,42 %;
- витрати на оплату праці – 5,5 %;
- інші витрати – 11,08 %.

Протягом 2013-2014 років відбулось значне зростання обсягів виробництва на 26 783 тис. грн. або на 254 %, що є позитивною тенденцією і свідчить в даному випадку про збільшення масштабів виробничої діяльності підприємства й підвищення ефективності його господарської діяльності. Протягом 2014-2015 років спостерігалось незначне скорочення обсягів



виробництва на 3 182 тис. грн. або на 8,5 %, що є свідченням негативних тенденцій у господарській діяльності ПрАТ «Тернопільський молокозавод».

Впродовж 2013-2015 років фінансові результати господарської діяльності досліджуваного підприємства зазнавали позитивних тенденцій, що свідчить про підвищення її ефективності й результативності загалом (рис. 2.3).

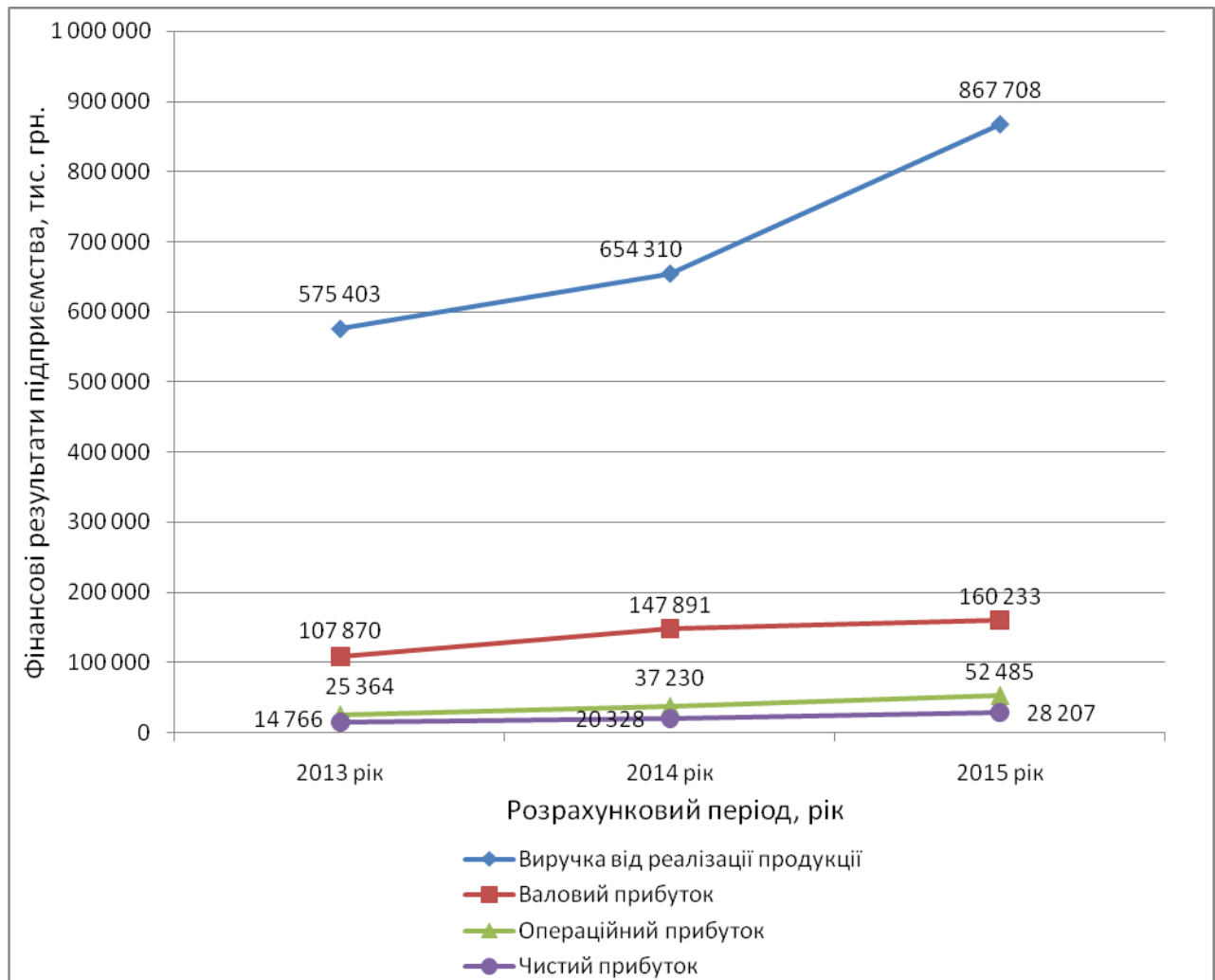


Рис. 2.3. Фінансові результати діяльності ПрАТ «Тернопільський молокозавод» за 2013-2015 роки

Джерело: складено автором на основі додатків Г і Д.

Із зазначених тенденцій щодо фінансових результатів діяльності підприємства випливає, що протягом 2013-2015 років спостерігалось суттєве збільшення виручки від реалізації продукції, що обумовлено, перш за все, значним зростанням обсягів її реалізації на ринку збуту. Крім того, впродовж

цього ж періоду величина валового, операційного й чистого прибутку зазнала приросту у подібних пропорціях, що й величина виручки. Це обумовлено пропорційним збільшенням сукупних витрат, що відраховуються від попередньо зазначених фінансових результатів діяльності ПрАТ «Тернопільський молокозавод».

Незважаючи на вказані позитивні тенденції й характеристики досліджуваного підприємства, для нього характерні певні слабкі сторони, які негативно впливають на ефективність господарської діяльності ПрАТ «Тернопільський молокозавод» й дестабілізують його становище. Зазначені слабкі сторони стосуються різних аспектів діяльності підприємства та зумовлюються впливом цілої низки негативних чинників, до яких належать:

- високі поточні й довгострокові зобов'язання ПрАТ «Тернопільський молокозавод»;
- високі відсотки за кредит підприємства;
- нестача вільних обігових коштів підприємства (під впливом інфляції, високих відсотків за кредит тощо);
- жорстка й недобросовісна конкуренція;
- високий рівень податкового навантаження;
- зростання рівня інфляції в країні;
- низька платоспроможність населення як потенційних покупців;
- економічна й політична нестабільність в країні.

ПрАТ «Тернопільський молокозавод» намагається мінімізувати негативний вплив вказаних чинників й забезпечувати стійкість свого функціонування за будь-яких умов та факторів впливу.

На перспективу підприємство планує запровадити нову автоматизовану систему управління технологічними процесами, здійснити реконструкцію дільниці з виготовлення та фасування сиру, сформувати цех сухого знежиреного молока й молочної сироватки. Вказані заходи забезпечать зниження тривалості виробничого циклу, скорочення потреб у робітниках,

збільшення виробничої потужності ПрАТ «Тернопільський молокозавод», зменшення витрат виробництва й підвищення його ефективності загалом.

Крім того, досліджуване підприємство прагне у майбутньому зберегти свої ринкові позиції на існуючому високому рівні й нарощувати власні конкурентні переваги.

## 2.2. Дослідження кризових явищ та причин їхнього виникнення у діяльності підприємства

В Україні молокопереробна галузь характеризується високим потенціалом подальшого розвитку, який у теперішній час використовується недостатньою мірою. Відповідно до Меморандуму з економічного розвитку України саме виробництво молочної продукції займає сьоме місце серед можливостей стратегічного значення щодо подальшого економічного розвитку країни. Це обумовлено, перш за все, тим, що молочні продукти є дуже цінними й практично незамінними харчовими продуктами, на які завжди буде попит на вітчизняному ринку [25, 77].

Специфічною рисою молокопереробної галузі України є те, що вона перебуває під значним впливом чинників зовнішнього середовища, особливо – макросередовища. Останнє формується на національному рівні й пов'язане зі зміною законодавства, економічної ситуації, внутрішньої та зовнішньої політики країни тощо.

Фактори макросередовища можуть як підсилювати, так і послаблювати конкурентні позиції підприємств. З урахуванням цього зміни, що мають місце у макросередовищі, змушують господарюючих суб'єктів відповідним чином на них реагувати і, як результат, приймати певні управлінські рішення з метою забезпечення їхнього ефективного функціонування й подальшого розвитку. Отож, для досягнення належної адаптованості підприємств до змін макросередовища необхідно заздалегідь спрогнозувати специфіку й характер його впливу.

Для кращого розуміння впливу макросередовища на діяльність господарюючих суб'єктів молокопереробної галузі України доцільно подати у табличній формі домінуючі фактори, що його зумовлюють, а також результати, що виступають наслідками такого впливу, з охопленням тривалого періоду існування відповідної галузі й суб'єктів господарювання, що до неї належать (табл. 2.4).

Таблиця 2.4

Домінуючі фактори впливу макросередовища на розвиток підприємств  
молокопереробної галузі України у 2005-2015 роках

Рік	Домінуючий фактор макросередовища	Результат впливу
2005	Економічне й нормативно-правове середовище	Економічний розвиток молокопереробних підприємств, поява підприємств-лідерів у галузі. Формування необхідних правових передумов для забезпечення якості й безпечності молока і молочних продуктів.
2006	Зовнішньоекономічне середовище	Скорочення обсягів експорту молокопродуктів.
2007	Економічне, нормативно-правове й міжнародне середовище	Вихід вітчизняних товаровиробників на нові ринки збуту молочної продукції (переважно зовнішні). Запровадження стандарту ДСТУ ISO 22000:2007 «Система управління безпечністю харчових продуктів». Вхід України у СОТ (Світову організацію торгівлі).
2008	Економічне й міжнародне середовище	Зменшення обсягів випуску молокопродуктів під впливом збільшення величини їхнього імпорту. Погіршення макроекономічних показників країни внаслідок фінансово-економічної кризи у світі.
2009	Економічне середовище	Збереження тенденцій зі зменшення обсягів виробництва молокопродуктів.
2010	Економічне середовище	Підвищення рівня цін на молочну сировину й молочну продукцію, зменшення кількості вітчизняних молокопереробних підприємств й обсягів випуску молокопродуктів.
2011	Нормативно-правове середовище	У результаті зміни механізму дотацій і дії Закону України «Про молоко та молочні продукти» спостерігається збільшення обсягів виробництва молокопродуктів.
2012-2013	Зовнішньоекономічне середовище	«Сирна війна» із Росією. Погіршення умов господарювання вітчизняних молокопереробних підприємств.
2014	Економічне й міжнародне середовище	Стабілізація економічного становища вітчизняних підприємств галузі. Збільшення попиту на молочні продукти на зовнішніх ринках.
2015	Економічне середовище	Скорочення поголів'я корів, обсягів виробництва й збуту молочної продукції. Збитковість молочного скотарства як наслідок кризи в економіці країни.

Джерело: складено автором за [25, 79].

Як бачимо, далеко не завжди чинники макросередовища позитивно впливають на молокопереробну галузь України й підприємства цієї галузі. Негативний вплив вказаних факторів зумовлює негативні наслідки для молочної галузі у зв'язку із наявністю певних проблем у досліджуваній галузі й країні загалом, що стримують подальший розвиток вітчизняних молокопереробних підприємств. До цих проблем можна віднести:

- недостатність кормової бази для повного задоволення потреб тваринництва;
- відсутність належної ринково-орієнтованої системи господарювання, яка би враховувала специфіку діяльності вітчизняних молокопереробних підприємств;
- недостатньо розвинуті економічні зв'язки між виробниками молока й господарюючими суб'єктами, що займаються його переробкою;
- недосконалість фіскальної політики в Україні;
- низький рівень якості молочної продукції у господарствах населення;
- недостатня врегульованість системи ціноутворення;
- недосконалість чинного законодавства України;
- відсутність належних державних програм з підтримки та розвитку молочної галузі [25, 80].

Незважаючи на наявність усіх зазначених проблем у вітчизняній молокопереробній галузі й країні загалом, підприємства цієї галузі намагаються усіма можливими способами адаптуватись до змін у зовнішньому макросередовищі з метою запобігання його негативного впливу. Як наслідок адаптації вітчизняних молокопереробних підприємств до впливу чинників макросередовища, сформувались такі явища:

- скорочення життєвого циклу молочної продукції та збільшення її асортименту;
- значні зміни в основних господарських процесах підприємств;
- зміни у підходах до планування виробничого процесу;

– ускладнення технологій випуску продукції тощо.

В цілому переробку молока в Україні здійснюють понад 300 підприємств, проте лише 50 із них займають 80 % вітчизняного ринку. При цьому багато із домінуючих молокопереробних підприємств України входять до складу холдингів [62, 170].

Більшість експертів схиляються до думки, що найближчим часом в Україні будуть зберігатись кризові явища, в тому числі у молочній галузі, що посилить роль холдингів й великих за розмірами компаній загалом, при чому дрібні (малі за розмірами) виробники будуть зазнавати надмірного тиску з боку конкурентів й мати значно менше можливостей щодо захоплення цільових ринків збуту, порівняно із конкуруючими великими компаніями.

У теперішній час частки ринку домінуючих вітчизняних виробників молочної продукції складають не більше 6-9 %. При цьому близько десяти провідних компаній утримують понад 60 % молочного ринку України, а решта ринку розподіляється між дрібними підприємствами [62, 170].

До десяти найбільших виробників молочної продукції, які займають понад 60 % молочного ринку України станом на кінець 2015 року, належать такі компанії, як «Терра Фуд», «Молочний Альянс», «Данон Україна», «Альміра», «Комо», «Рудь», «Люстдорф», «Мілкіленд Україна», «Вімм-Білл-Данн Україна», «Волошкове поле». При цьому ПрАТ «Тернопільський молокозавод» із торгівельною маркою «Молокія» займає у відповідному списку тринадцяте місце, що свідчить про значні масштаби його діяльності [62, 169].

Сьогодні в Україні випуск різноманітних молокопродуктів став невід'ємною частиною підтримання національної продовольчої безпеки й соціально незахищених верств населення, а також важливим джерелом належної зайнятості й добробуту населення сільської місцевості.

Згідно із даними Державної служби статистики України протягом 2013-2015 років спостерігалось зменшення середньорічної кількості поголів'я корів (табл. 2.5).

Таблиця 2.5

## Аналіз динаміки кількості поголів'я корів в Україні за 2013-2015 роки

Поголів'я корів, тис. голів	Сер. зн. за 2013 р.	Сер. зн. за 2014 р.	Сер. зн. за 2015 р.	Відхилення за 2013-2014 р.р.		Відхилення за 2014-2015 р.р.	
				Абсол., тис. голів	Віднос., %	Абсол., тис. голів	Віднос., %
Всього в Україні, них:	2 554,3	2 416,1	2 265,2	-138,2	-5,4	-150,9	-6,2
- у сільськогосп. підприємствах	575,2	547,1	522,3	-28,1	-4,9	-24,8	-4,5
- у господарствах населення	1 979,1	1 869,0	1 742,9	-110,1	-5,6	-126,1	-6,7

Джерело: розраховано автором за даними [2; 3; 4].

Із зазначеної таблиці випливає, що протягом 2013-2014 років загальне середньорічне значення поголів'я корів в Україні зменшилось на 5,4 %, в тому числі у сільськогосподарських підприємствах скоротилось на 4,9 %, а у господарствах населення – на 5,6 %. Впродовж 2014-2015 років середньорічне значення поголів'я корів в Україні зменшилось на 6,2 %, в тому числі у сільськогосподарських підприємствах скоротилось на 4,5 %, а у господарствах населення – на 6,7 %.

Вказані тенденції є негативними й свідчать про посилення ризиків зменшення обсягів пропозиції молочної сировини на вітчизняному ринку. Не зважаючи на це, зазначених ризиків можна запобігти шляхом підвищення продуктивності дійного стада корів за рахунок, перш за все, масового впровадження сучасних технологій доїння корів на фермах України й покращення умов їхнього утримання.

Для кращого розуміння стану молочної галузі України та його зміни протягом останніх років доцільно здійснити аналіз динаміки обсягів випуску основних видів молочної продукції з охопленням відповідного періоду (табл. 2.6).

Таблиця 2.6

Аналіз динаміки обсягів виробництва молочної продукції в Україні  
за 2013-2015 роки

Продукція, тис. т.	2013 р.	2014 р.	2015 р.	Відхилення за 2013-2014 р.р.		Відхилення за 2014-2015 р.р.	
				Абсол., тис. т.	Віднос., %	Абсол., тис. т.	Віднос., %
Молоко оброблене рідке	946,218	1089,121	965,579	142,903	+15,1	-123,542	-11,3
Вершки	42,859	68,226	61,446	25,367	+59,2	-6,780	-9,9
Молоко і вершки сухі	60,153	66,243	60,504	6,090	+10,1	-5,739	-8,7
Масло вершкове	92,822	113,908	100,876	21,086	+22,7	-13,032	-11,4
Спреди та суміші жирові	53,052	52,443	36,240	-0,609	-1,1	-16,203	-30,9
Сир свіжий нефермент. та сир кисломол.	82,823	74,205	67,204	-8,618	-10,4	-7,001	-9,4
Сири жирні	163,849	128,712	122,537	-35,137	-21,4	-6,175	-4,8
Консерви молочні	56,695	53,588	48,787	-3,107	-5,5	-4,801	-8,9
Продукти кисломолочні	517,930	470,370	426,049	-47,560	-9,2	-44,321	-9,4
Уся молочна продукція (в тому числі й попередньо не зазначена у таблиці)	2262,037	2389,214	2134,397	127,177	+5,6	-254,817	-10,7

Джерело: розраховано автором за даними [2; 3; 4].

Із показників таблиці випливає, що протягом 2013-2014 років в Україні спостерігалось збільшення обсягів виробництва молокопродуктів на 5,6 %, або на 127,177 тис. т., при чому найбільшого приросту у масштабах випуску за цей період зазнали такі види молочної продукції, як вершки, масло вершкове, оброблене рідке молоко, сухі вершки і молоко, а найбільшого скорочення у обсягах виробництва зазнали жирні сири, неферментовані й кисломолочні сири, кисломолочні продукти й молочні консерви. Впродовж 2014-2015 років в Україні обсяги випуску молокопродуктів зменшились на 10,7 % або на



254,817 тис. т., при чому масштаби виробництва усіх основних видів молочної продукції зазнали тенденцій до скорочення, зокрема, такі тенденції найбільшою мірою характерні для спредів та жирових сумішей, масла вершкового, обробленого рідкого молока, вершків, кисломолочних продуктів, неферментованих й кисломолочних сирів.

На основі вказаних тенденцій можна стверджувати, що, не зважаючи на незначне нарощування обсягів випуску молочної продукції протягом 2013-2014 років, впродовж останніх 2014-2015 років спостерігалось їхнє скорочення, що, у свою чергу, свідчить про погіршення показників й певний занепад молочної галузі України останніми роками.

Із табл. 2.5 випливає, що у структурі виробленої в Україні молочної продукції протягом 2013-2015 років найбільша питома частка припадає на оброблене рідке молоко й кисломолочні продукти. Це обумовлено найбільшим попитом на них на вітчизняному ринку, причиною чого є, перш за все, низька платоспроможність основної маси потенційних споживачів молочної продукції – населення України, що купує в основному базові дешеві молочні продукти, які є продуктами першої необхідності.

Роблячи певний висновок про стан вітчизняної молочної галузі та її специфічні риси, слід зазначити, що у теперішній час спостерігається несприятливе зовнішнє макросередовище молочної галузі України, що зумовлено наявністю економічної, політичної кризи в країні, зростанням темпів інфляції, високим рівнем податкового навантаження, жорсткою й недобросовісною ринковою конкуренцією у молочній галузі, низькою платоспроможністю населення як потенційних споживачів, відсутністю ефективних державних програм з підтримки та розвитку відповідної галузі. Крім того, тенденції до скорочення поголів'я корів, зменшення обсягів випуску молочної продукції й попиту на неї, проблема низької якості значної частини молочної сировини (зумовлена сумнівною якістю сировини, що поставляється підприємствам від господарств населення) й інші негативні чинники внутрішнього середовища вітчизняної молочної галузі, що актуальні протягом

останніх років, свідчать про певний занепад відповідної галузі в тому числі під впливом раніше зазначених негативних факторів зовнішнього макросередовища.

Узагальнивши зазначене, можна стверджувати, що у теперішній час молочна галузь України перебуває у досить складному стані, що, перш за все, обумовлено несприятливим зовнішнім макросередовищем. Незважаючи на це, ця галузь має доволі значний потенціал для подальшого розвитку, для належного використання якого необхідна насамперед активна підтримка з боку держави провідних вітчизняних молокопереробних підприємств й молочної галузі загалом.

Якщо переходити до головної суті даного питання, окрім молочної галузі України й факторів, що визначають її стан, доцільно розглянути й основні кризові явища, які характерні для ПрАТ «Тернопільський молокозавод».

Для їхньої характеристики варто скористатись класифікацією кризових явищ за структурою відносин у системі (підприємстві) та диференціацією її проблематики, що була зазначена у теоретичному розділі дипломної роботи. Згідно з такою класифікацією усі кризові явища підприємства можна розподілити на чотири основні групи:

- економічні кризові явища (передбачають наявність певних протиріч в економічному стані підприємства й запобігають його економічному розвитку);
- організаційні кризові явища (характеризуються загостренням організаційних відносин на підприємстві, виникненням протиріч у розподілі завдань й ресурсів, наявністю складності контролю, безвідповідальності);
- технологічні кризові явища (зумовлюються кризою новітніх технологічних ідей в умовах гострої потреби у нових технологіях);
- соціально-психологічні кризові явища (являють собою кризи у соціально-психологічному кліматі трудового колективу підприємства,

характеризуються загостренням протиріч та зіткненням інтересів різних соціальних груп і утворень в межах підприємства) [9, 15].

Тепер доцільно у розрізі кожної зазначеної групи кризових явищ провести дослідження проблем й криз, що мають місце у ПрАТ «Тернопільський молокозавод».

Економічні кризові явища. Для виявлення й загальної характеристики економічних кризових явищ у ПрАТ «Тернопільський молокозавод» слід проаналізувати основні економічні показники його діяльності й за ними виявити негативні тенденції, що передбачають наявність економічної кризи. Незважаючи на позитивні кінцеві фінансові результати діяльності протягом останніх років, досліджуване підприємство характеризується наявністю негативних значень й динаміки певних економічних показників своєї діяльності, що зумовлюють економічні кризові явища на підприємстві:

- великі поточні й довгострокові зобов'язання досліджуваного підприємства й високі темпи їхнього зростання протягом 2013-2015 років (у 2013, 2014 і 2015 роках поточні зобов'язання становили відповідно 40 445 тис. грн., 52 648 тис. грн. і 71 593 тис. грн., а довгострокові – 49 728 тис. грн., 66 881 тис. грн. і 69 656 тис. грн.). Основною причиною цього є значна сума кредиту, взятого підприємством під високі річні відсотки. Зазначені негативні тенденції свідчать про доволі високу фінансову залежність досліджуваного підприємства й певну нестачу його власних коштів для забезпечення належного здійснення господарської діяльності;
- зменшення обсягів виробництва готової продукції протягом 2014-2015 років (у 2014 і 2015 роках обсяги випуску готової продукції склали відповідно 37 310 тис. грн. і 34 128 тис. грн.). Основною причиною цього є зниження попиту на молочну продукцію досліджуваного підприємства впродовж зазначеного періоду під впливом нарощування конкурентних переваг й ринкових позицій основних конкурентів. Вказані негативні тенденції свідчать про недостатню ефективність маркетингової діяльності

ПрАТ «Тернопільський молокозавод» й певні проблеми у його господарській діяльності загалом протягом відповідного періоду, що негативно впливає на економічний стан підприємства;

- низька частка чистого прибутку в складі чистого доходу (виручки) від реалізації готової продукції досліджуваного підприємства впродовж 2014-2015 років (у 2014 році вказана частка становила 3,1 %, а у 2015 році – 3,3 %, що значно менше від її нормативного значення – 15 %). Основною причиною цього є надмірні витрати на виробництво й реалізацію готової продукції підприємства. Зазначені негативні тенденції свідчать про наявність певних проблем у діяльності з випуску й збуту готової продукції досліджуваного підприємства та негативно позначаються на його фінансовому стані;
- високий рівень дебіторської заборгованості підприємства й високі темпи її зростання протягом 2014-2015 років (у 2014 і 2015 роках дебіторська заборгованість становила відповідно 37 372 тис. грн. і 57 067 тис. грн.). Основною причиною цього є зниження платоспроможності значної кількості покупців й замовників продукції досліджуваного підприємства. Зазначені негативні тенденції зумовлюють нестачу вільних оборотних коштів підприємства й погіршують його економічний стан загалом.

Організаційні кризові явища. Для ПрАТ «Тернопільський молокозавод» характерні ефективна й гнучка загальна організаційна структура, хороша злагодженість роботи трудового колективу практично на усіх рівнях управління, раціональна система делегування повноважень, ефективна система організації технологічних процесів з виготовлення продукції, що в комплексі забезпечує хорошу організацію діяльності підприємства. Незважаючи на це, на досліджуваному підприємстві існують певні проблемні моменти в організації його діяльності, що й зумовлюють розвиток подальших організаційних кризових явищ. До цих проблемних моментів належать:

- проблеми з організації забезпечення виробничого процесу необхідною кількістю молочної сировини (перш за все рідкого молока). Основною

причиною виникнення зазначених проблем є недостатня кількість якісного молока як сировини, що пропонується у регіоні розташування досліджуваного підприємства. Це пояснюється тим, що гарантувати належні якісні характеристики молока у відповідному регіоні можуть лише сільськогосподарські підприємства (спеціалізовані фермерські господарства), яких на Тернопільщині недостатньо для задоволення потреб усіх спеціалізованих молокопереробних підприємств регіону (в тому числі потреб ПрАТ «Тернопільський молокозавод»), а в господарствах населення молочна сировина, як правило, не відповідає усім національним стандартам й вимогам самих молокопереробних підприємств, що зумовлює дефіцит якісного молока як сировини;

- проблеми з організації належного збуту готової продукції. Основною причиною виникнення зазначених проблем є короткий термін придатності молочної продукції ПрАТ «Тернопільський молокозавод», що зумовлює потребу у швидкій доставці усієї готової продукції до відповідних замовників, що розміщені як в межах регіону розташування досліджуваного підприємства, так і поза його межами, а також передбачає швидке протермінування молочної продукції, що посилює збитковість її збуту у випадку неефективного прогнозування попиту на неї. У теперішніх складних й динамічних умовах господарювання спрогнозувати попит на молочну продукцію й забезпечити її швидку доставку дуже важко, тому зазначені проблеми є актуальними для ПрАТ «Тернопільський молокозавод» й систематично виникають у його господарській діяльності.

На досліджуваному підприємстві час від часу мають місце й інші проблеми організаційного характеру, проте, на відміну від попередніх проблем, вони не є систематичними й виникають, в основному, через ненавмисні помилки персоналу.

Технологічні кризові явища. У теперішній час для ПрАТ «Тернопільський молокозавод» характерним є доволі високий рівень техніко-технологічного

розвитку, достатній для забезпечення належного виробництва основних видів молочної продукції достатньої якості. Крім того, на підприємстві використовуються здебільшого сучасні техніка й технології (за винятком окремих підрозділів допоміжного господарства), що зумовлює відсутність нагальної потреби у розробці й практичному впровадженні нових технологічних ідей. Незважаючи на це, на досліджуваному підприємстві є певні проблеми технологічного характеру, пов'язані із потребою у підвищенні ефективності організації виробничого процесу підприємства загалом. Основною причиною виникнення зазначених проблем є великі затрати коштів на забезпечення виробництва молочної продукції, в тому числі, через високу вартість утримання фактичної кількості робітників, що беруть участь у виробничому процесі. Вирішення таких технологічних проблем потребує впровадження нової техніки й технологій, що покращать саме організацію основного виробництва на підприємстві без безпосередньої зміни технологічних процесів з випуску продукції, в результаті чого скоротиться кількість робітників й зменшаться витрати виробництва.

Соціально-психологічні кризові явища. У теперішній час у ПрАТ «Тернопільський молокозавод» абсолютна більшість працівників є кваліфікованими та мають достатній досвід практичної діяльності для належного виконання своїх обов'язків й завдань. Керівництво підприємства вживає усіх можливих заходів задля створення сприятливих умов праці, впровадження раціональних режимів праці та відпочинку, графіків роботи на виробництві. У трудовому колективі досліджуваного підприємства немає яскраво виражених протиріч та зіткнень інтересів працівників, у взаємовідносинах між ними спостерігається дружня атмосфера без будь-яких навмисних конфліктів й непорозумінь, що зумовлює сприятливість соціально-психологічного клімату. Узагальнюючи все зазначене, можна стверджувати, що на підприємстві немає яскраво виражених соціально-психологічних кризових явищ, які б пригнічували соціально-психологічний клімат у його трудовому колективі.

Роблячи певний висновок про кризові явища у ПрАТ «Тернопільський молокозавод», слід зазначити, що найбільш яскраво вони проявляються в розрізі економічних й організаційних аспектів діяльності підприємства, що свідчить про наявність певної економічної й організаційної кризи досліджуваного підприємства. У свою чергу, керівництву ПрАТ «Тернопільський молокозавод» необхідно обрати оптимальні шляхи подолання й подальшого запобігання відповідних кризових явищ з метою забезпечення стійкого функціонування підприємства.

### 2.3. Аналіз показників економічної стійкості підприємства

Для оцінювання економічної стійкості ПрАТ «Тернопільський молокозавод», на нашу думку, доцільно використати методику, що охоплює декілька різних груп показників, які характеризують основні складові економічної стійкості із акцентуванням головної уваги на її фінансових аспектах. Це можна пояснити тим, що для досліджуваного підприємства в теперішніх умовах основною перешкодою забезпечення стійкості свого функціонування виступають саме фінансові кризові явища, які зумовлюють виникнення інших кризових явищ на підприємстві.

Аналіз передбачає обчислення показників фінансової стійкості, ліквідності й платоспроможності, рентабельності та ділової активності досліджуваного підприємства.

Зазначені показники слід проаналізувати для характеристики економічної стійкості ПрАТ «Тернопільський молокозавод» на основі даних з таких документів підприємства:

- а) Баланс станом на 31.12.2014 (дод. Б);
- б) Баланс станом на 31.12.2015 (дод. В);
- в) Звіт про фінансові результати за 2014 рік (дод. Г);
- г) Звіт про фінансові результати за 2015 рік (дод. Д).

#### 1. Показники фінансової стійкості підприємства за 2015 рік:

##### 1.1. Коефіцієнт автономії (концентрації власного капіталу):

$$K_{\text{ВК}} = \frac{\text{Власний капітал}}{\text{Активи підприємства}}; \quad (2.1)$$

– на 01.01.2015:

$$K_{\text{ВК поч.}} = 0,45;$$

– на 01.01.2016:

$$K_{\text{ВК кін.}} = \frac{124\,965 \text{ тис.грн.}}{266\,214 \text{ тис.грн.}} = 0,47.$$

Абсолютне відхилення: 0,02. Норматив:  $K_{\text{ВК}} \geq 0,5$ .

1.2. Коефіцієнт фінансової залежності:

$$K_{\text{фз}} = \frac{\text{Активи підприємства}}{\text{Власний капітал}}; \quad (2.2)$$

– на 01.01.2015:

$$K_{\text{фз поч.}} = 2,23;$$

– на 01.01.2016:

$$K_{\text{фз кін.}} = \frac{266\,214 \text{ тис.грн.}}{124\,965 \text{ тис.грн.}} = 2,13.$$

Абсолютне відхилення: - 0,1. Норматив:  $K_{\text{фз}} = 1$ .

1.3. Коефіцієнт забезпеченості власними оборотними засобами:

$$K_{\text{звоз}} = \frac{\text{Оборотні активи} - \text{Поточні зобов'язання}}{\text{Оборотні активи}}; \quad (2.3)$$

– на 01.01.2015:

$$K_{\text{звоз поч.}} = 0,41;$$

– на 01.01.2016:

$$K_{\text{звоз кін.}} = \frac{132\,884 \text{ тис.грн.} - 71\,593 \text{ тис.грн.}}{132\,884 \text{ тис.грн.}} = 0,46.$$

Абсолютне відхилення: 0,05. Норматив:  $0,1 \leq K_{\text{звоз}} \leq 0,5$ .

1.4. Коефіцієнт маневрування власним капіталом:

$$K_{\text{м.вк}} = \frac{\text{Оборотні активи} - \text{Поточні зобов'язання}}{\text{Власний капітал}}; \quad (2.4)$$

– на 01.01.2015:

$$K_{\text{м.вк поч.}} = 0,38;$$

– на 01.01.2016:



$$K_{\text{м.вк кін.}} = \frac{132\,884 \text{ тис.грн.} - 71\,593 \text{ тис.грн.}}{124\,965 \text{ тис.грн.}} = 0,49.$$

Абсолютне відхилення: 0,11. Норматив:  $0,4 \leq K_{\text{м.вк}} \leq 0,6$ ;  $> 0,3$ .

1.5. Частка робочого капіталу в активах:

$$Ч_{\text{р.к.}} = \frac{\text{Робочий капітал}}{\text{Валюта балансу}} = \frac{\text{Поточні активи} - \text{Поточні зобов'язання}}{\text{Валюта балансу}}; \quad (2.5)$$

– на 01.01.2015:

$$Ч_{\text{р.к.поч.}} = 0,17;$$

– на 01.01.2016:

$$Ч_{\text{р.к.кін.}} = \frac{132\,884 \text{ тис.грн.} - 71\,593 \text{ тис.грн.}}{266\,214 \text{ тис.грн.}} = 0,23.$$

Абсолютне відхилення: 0,06.

1.6. Коефіцієнт фінансової незалежності в частині формування запасів:

$$K_{\text{ф.н.}} = \frac{\text{Власний капітал}}{\text{Середньорічна величина запасів}}; \quad (2.6)$$

– на 01.01.2015:

$$K_{\text{ф.н.поч.}} = 1,56;$$

– на 01.01.2016:

$$K_{\text{ф.н.кін.}} = \frac{124\,965 \text{ тис.грн.}}{(51\,004 \text{ тис.грн.} + 73\,806 \text{ тис.грн.})/2} = 2,00.$$

Абсолютне відхилення: 0,44. Норматив:  $> 0,3$ .

Отож, по кожному із розрахованих показників фінансової стійкості можна зробити такі висновки:

- значення коефіцієнта автономії для ПрАТ «Тернопільський молокозавод» є нижчим від його нормативної величини ( $\geq 0,5$ ) станом на початок 2015 і 2016 років, що свідчить про значну залежність підприємства від зовнішніх джерел фінансування;
- величина коефіцієнта фінансової залежності для ПрАТ «Тернопільський молокозавод» є значно більшою від його нормативного значення (1) на початок 2015 і 2016 років, що свідчить про те, що власники не можуть фінансувати своє підприємство тільки за рахунок власного капіталу й користуються значними позиками;

- значення коефіцієнта забезпеченості власними оборотними засобами для ПрАТ «Тернопільський молокозавод» перебуває у допустимих межах (0,1-0,5) й наближується до верхньої рекомендованої межі (0,5) станом на початок 2015 та 2016 років, що є свідченням того, що майже половина оборотних активів підприємства фінансується за рахунок його чистого оборотного капіталу і це позитивно характеризує фінансовий стан досліджуваного підприємства;
- величина коефіцієнта маневрування власним капіталом для ПрАТ «Тернопільський молокозавод» перебуває у межах нормативу (0,4-0,6; > 0,3) на початок 2015 та 2016 років, що свідчить про те, що підприємство може вільно використовувати доволі значну частину власного капіталу і це є позитивною тенденцією для його фінансової стійкості;
- значення частки робочого капіталу в активах для ПрАТ «Тернопільський молокозавод» збільшилось протягом 2015 року, що є свідченням покращення платоспроможності підприємства;
- величина коефіцієнта фінансової незалежності в частині формування запасів для ПрАТ «Тернопільський молокозавод» значно перевищує нормативні значення (> 0,3) станом на початок 2015 та 2016 років, що свідчить про те, що підприємство придбаває запаси за рахунок власного капіталу і характеризується високим рівнем фінансової незалежності з приводу формування запасів.

## 2. Показники ліквідності та платоспроможності підприємства за 2015 рік:

### 2.1. Коефіцієнт покриття (загальної ліквідності):

$$K_{з.л.} = \frac{\text{Оборотні активи}}{\text{Поточні зобов'язання}}; \quad (2.7)$$

- на 01.01.2015:

$$K_{з.л.пoch.} = 1,70;$$

- на 01.01.2016:

$$K_{з.л.кін.} = \frac{132\,884 \text{ тис.грн.}}{71\,593 \text{ тис.грн.}} = 1,86.$$

Абсолютне відхилення: 0,16. Норматив:  $K_{з.л.} \geq 2$ .

2.2. Коефіцієнт швидкої ліквідності:

$$K_{ш.л.} = \frac{\text{Оборотні активи} - \text{Запаси}}{\text{Поточні зобов'язання}}; \quad (2.8)$$

– на 01.01.2015:

$$K_{ш.л.поч.} = 0,73;$$

– на 01.01.2016:

$$K_{ш.л.кін.} = \frac{132\,884 \text{ тис.грн.} - 73\,806 \text{ тис.грн.}}{71\,593 \text{ тис.грн.}} = 0,83.$$

Абсолютне відхилення: 0,1. Норматив:  $K_{ш.л.} \geq 1$ .

2.3. Коефіцієнт абсолютної ліквідності:

$$K_{а.л.} = \frac{\text{Грошові кошти та їх еквіваленти}}{\text{Поточні зобов'язання}}; \quad (2.9)$$

– на 01.01.2015:

$$K_{а.л.поч.} = 0,02;$$

– на 01.01.2016:

$$K_{а.л.кін.} = \frac{1\,830 \text{ тис.грн.}}{71\,593 \text{ тис.грн.}} = 0,03.$$

Абсолютне відхилення: 0,01. Норматив:  $K_{а.л.} \geq 0,2$ .

2.4. Робочий капітал (чистий оборотний капітал):

$$P_k = \text{Оборотні активи} - \text{Поточні зобов'язання}; \quad (2.10)$$

– на 01.01.2015:

$$P_{к\text{ поч.}} = 36\,872 \text{ тис. грн.};$$

– на 01.01.2016:

$$P_{к\text{ кін.}} = 132\,884 \text{ тис. грн.} - 71\,593 \text{ тис. грн.} = 61\,291 \text{ тис. грн.}$$

Абсолютне відхилення: 24 419 тис. грн.

Отже, по кожному із розрахованих показників ліквідності й платоспроможності можна зробити такі висновки:

- значення коефіцієнта покриття (загальної ліквідності) для ПрАТ «Тернопільський молокозавод» є нижчим від його нормативної

величини ( $\geq 2$ ) станом на початок 2015 і 2016 років, що свідчить про недостатні можливості підприємства щодо погашення своїх поточних зобов'язань за рахунок власних оборотних коштів;

- величина коефіцієнта швидкої ліквідності для ПрАТ «Тернопільський молокозавод» є меншою від його нормативного значення ( $\geq 1$ ) на початок 2015 і 2016 років, що є свідченням недостатньої спроможності підприємства погасити свої поточні зобов'язання за рахунок швидколіквідних активів (грошових коштів та їхніх еквівалентів, фінансових інвестицій і дебіторської заборгованості);
- значення коефіцієнта абсолютної ліквідності для ПрАТ «Тернопільський молокозавод» є значно нижчим від його нормативу ( $\geq 0,2$ ) станом на початок 2015 і 2016 років, що свідчить про малу частку поточних зобов'язань, які підприємство може погасити найближчим часом, не чекаючи оплати дебіторської заборгованості й реалізації інших активів;
- величина робочого капіталу (чистого оборотного капіталу) ПрАТ «Тернопільський молокозавод» є додатною на початок 2015 і 2016 років, що свідчить про те, що підприємство спроможне за рахунок власних оборотних коштів не тільки погасити свої поточні зобов'язання, а й використати частину відповідних коштів на розширення діяльності.

### 3. Показники рентабельності підприємства за 2015 рік:

#### 3.1. Рентабельність продукції (продаж):

$$P_{п.} = \frac{\text{Чистий прибуток}}{\text{Чиста виручка}}; \quad (2.11)$$

– на 01.01.2015:

$$P_{п.поч.} = 0,031;$$

– на 01.01.2016:

$$P_{п.кін.} = \frac{28\,207 \text{ тис.грн.}}{867\,708 \text{ тис.грн.}} = 0,033.$$

Абсолютне відхилення: 0,002. Норматив:  $P_{п.} > 0,15$ .

#### 3.2. Рентабельність активів (майна):

$$P_a = \frac{\text{Чистий прибуток}}{\text{Валюта балансу}}; \quad (2.12)$$

– на 01.01.2015:

$$P_{a, \text{поч.}} = 0,09;$$

– на 01.01.2016:

$$P_{a, \text{кін.}} = \frac{28\,207 \text{ тис.грн.}}{266\,214 \text{ тис.грн.}} = 0,11.$$

Абсолютне відхилення: 0,02. Норматив:  $P_a > 0,14$ .

3.3. Рентабельність власного капіталу:

$$P_{\text{ВК}} = \frac{\text{Чистий прибуток}}{\text{Власний капітал}}; \quad (2.13)$$

– на 01.01.2015:

$$P_{\text{ВК поч.}} = 0,21;$$

– на 01.01.2016:

$$P_{\text{ВК кін.}} = \frac{28\,207 \text{ тис.грн.}}{124\,965 \text{ тис.грн.}} = 0,23.$$

Абсолютне відхилення: 0,02. Норматив:  $P_{\text{ВК}} > 0,2$ .

3.4. Рентабельність основної діяльності:

$$P_{o.d.} = \frac{\text{Чистий прибуток}}{\text{Собівартість реалізованої продукції}}; \quad (2.14)$$

– на 01.01.2015:

$$P_{o.d. \text{ поч.}} = 0,040;$$

– на 01.01.2016:

$$P_{o.d. \text{ кін.}} = \frac{28\,207 \text{ тис.грн.}}{707\,475 \text{ тис.грн.}} = 0,039.$$

Абсолютне відхилення: - 0,001. Норматив:  $P_{o.d.} > 0$ .

3.5. Рентабельність виробництва:

$$P_V = \frac{\text{Чистий прибуток}}{\text{Витрати на виробництво і реалізацію продукції}}; \quad (2.15)$$

– на 01.01.2015:

$$P_{V \text{ поч.}} = 0,033;$$

– на 01.01.2016:

$$P_{В \text{ кін.}} = \frac{28\,207 \text{ тис.грн.}}{827\,694 \text{ тис.грн.}} = 0,034.$$

Абсолютне відхилення: 0,001. Норматив:  $P_{В} > 0$ .

Отже, по кожному із розрахованих показників рентабельності можна зробити такі висновки:

- значення показника рентабельності продукції (продаж) для ПрАТ «Тернопільський молокозавод» є значно меншим від його нормативної величини ( $> 0,15$ ) станом на початок 2015 і 2016 років, що свідчить про недостатню ефективність збуту продукції підприємства;
- величина показника рентабельності активів (майна) для ПрАТ «Тернопільський молокозавод» є меншою від його нормативного значення ( $> 0,14$ ) на початок 2015 і 2016 років, що є свідченням недостатнього рівня прибутку, що створюється усіма активами підприємства;
- значення показника рентабельності власного капіталу для ПрАТ «Тернопільський молокозавод» перебуває в межах нормативу ( $> 0,2$ ) станом на початок 2015 і 2016 років, що свідчить про ефективне використання власного капіталу підприємства;
- величина показника рентабельності основної діяльності для ПрАТ «Тернопільський молокозавод» відповідає нормативу ( $> 0$ ) на початок 2015 і 2016 років, що є свідченням ефективної роботи підприємства за центрами відповідальності;
- значення показника рентабельності виробництва для ПрАТ «Тернопільський молокозавод» перебуває в межах нормативу ( $> 0$ ) станом на початок 2015 і 2016 років, що свідчить про ефективність вкладень капіталу підприємства у виробництво продукції.

4. Показники ділової активності підприємства за 2015 рік:

4.1. Коефіцієнт оборотності оборотних активів:

$$K_{oa} = \frac{\text{Чиста виручка}}{\text{Середні залишки оборотних активів}}; \quad (2.16)$$

$$K_{oa} = \frac{867\,708 \text{ тис.грн.}}{(89\,520 \text{ тис.грн.} + 132\,884 \text{ тис.грн.})/2} = 7,80.$$

4.2. Коефіцієнт оборотності кредиторської заборгованості:

$$K_{окз} = \frac{\text{Чиста виручка}}{\text{Середньорічні поточні зобов'язання}}; \quad (2.17)$$

$$K_{окз} = \frac{867\,708 \text{ тис.грн.}}{(52\,648 \text{ тис.грн.} + 71\,593 \text{ тис.грн.})/2} = 13,97.$$

4.3. Коефіцієнт оборотності дебіторської заборгованості:

$$K_{одз} = \frac{\text{Чиста виручка}}{\text{Середньорічна дебіторська заборгованість}}; \quad (2.18)$$

$$K_{одз} = \frac{867\,708 \text{ тис.грн.}}{(37\,372 \text{ тис.грн.} + 57\,067 \text{ тис.грн.})/2} = 18,38.$$

4.4. Коефіцієнт оборотності власного капіталу:

$$K_{овк} = \frac{\text{Чиста виручка}}{\text{Середньорічна сума власного капіталу}}; \quad (2.19)$$

$$K_{овк} = \frac{867\,708 \text{ тис.грн.}}{(97\,045 \text{ тис.грн.} + 124\,965 \text{ тис.грн.})/2} = 7,82.$$

4.5. Коефіцієнт оборотності основних засобів:

$$K_{ооз} = \frac{\text{Чиста виручка}}{\text{Середньорічна вартість основних засобів}}; \quad (2.20)$$

$$K_{ооз} = \frac{867\,708 \text{ тис.грн.}}{(185\,966 \text{ тис.грн.} + 211\,160 \text{ тис.грн.})/2} = 4,37.$$

4.6. Коефіцієнт оборотності запасів:

$$K_{оз} = \frac{\text{Витрати на виробництво}}{\text{Середні залишки запасів}}; \quad (2.21)$$

$$K_{оз} = \frac{707\,475 \text{ тис.грн.}}{(51\,004 \text{ тис.грн.} + 73\,806 \text{ тис.грн.})/2} = 11,34.$$

4.7. Коефіцієнт оборотності капіталу:

$$K_{ок} = \frac{\text{Чиста виручка}}{\text{Валюта балансу (середньорічне значення)}}; \quad (2.22)$$

$$K_{ок} = \frac{867\,708 \text{ тис.грн.}}{(216\,574 \text{ тис.грн.} + 266\,214 \text{ тис.грн.})/2} = 3,59.$$

Отже, по кожному із розрахованих показників ділової активності можна зробити такі висновки:

- значення коефіцієнта оборотності оборотних активів для ПрАТ «Тернопільський молокозавод» за 2015 рік є доволі високим, що свідчить про те, що протягом цього року кошти, вкладені в оборотні активи підприємства, обернулись 7,8 разів, що, у свою чергу, є свідченням ефективного інвестування фінансових ресурсів в оборотні активи ПрАТ «Тернопільський молокозавод» та належного управління ними;
- величина коефіцієнта оборотності кредиторської заборгованості для досліджуваного підприємства за 2015 рік є значною і свідчить про те, що впродовж цього року підприємство могло погасити свої середньорічні поточні зобов'язання за рахунок чистої виручки майже 14 разів, що, у свою чергу, є свідченням високої швидкості покриття середньорічних поточних зобов'язань власними силами підприємства без залучення додаткових позик;
- значення коефіцієнта оборотності дебіторської заборгованості для ПрАТ «Тернопільський молокозавод» за 2015 рік є доволі високим і свідчить про те, що протягом цього року кошти, вкладені у розрахунки, повернулись 18,38 разів, що, у свою чергу, є свідченням значної швидкості одержання підприємством оплати за свою продукцію;
- величина коефіцієнта оборотності власного капіталу для ПрАТ «Тернопільський молокозавод» за 2015 рік є високою і свідчить про те, що впродовж цього року середньорічний власний капітал підприємства обернувся майже 8 разів за рахунок чистої виручки, що, у свою чергу, є свідченням ефективного використання власного капіталу ПрАТ «Тернопільський молокозавод»;
- значення коефіцієнта оборотності основних засобів для досліджуваного підприємства за 2015 рік є доволі високим і свідчить про те, що протягом цього року підприємство відшкодувало середньорічну вартість своїх основних засобів 4,37 разів за рахунок чистої виручки, що, у свою чергу, є свідченням їхнього ефективного використання;



- величина коефіцієнта оборотності запасів для ПрАТ «Тернопільський молокозавод» за 2015 рік є значною і свідчить про високу ефективність виробництва й залучення незначної частини коштів підприємства у формування запасів, що актуально з урахуванням високої заборгованості у пасивах досліджуваного підприємства;
- значення коефіцієнта оборотності капіталу для ПрАТ «Тернопільський молокозавод» за 2015 рік є досить великим і свідчить про те, що впродовж цього року капітал, вкладений в активи підприємства, обернувся 3,59 разів, що, у свою чергу, є свідченням високої ефективності їх використання.

На основі розрахованих показників, які характеризують економічну стійкість ПрАТ «Тернопільський молокозавод», можна зробити кінцевий висновок, що фінансова стійкість підприємства як найважливіша складова його економічної стійкості, є задовільною, незважаючи на негативні значення окремих показників, які її характеризують. Негативні тенденції щодо значень відповідних показників в основному спричинюються великими поточними й довгостроковими зобов'язаннями ПрАТ «Тернопільський молокозавод», які, на нашу думку, підприємство здатне погасити при раціональному використанні власних коштів впродовж наступних років й за умови збереження існуючих позитивних тенденцій щодо фінансових результатів діяльності. Виробнича й організаційна стійкість ПрАТ «Тернопільський молокозавод» перебувають на високому рівні, про що свідчать відповідні попередньо розраховані економічні показники й раніше зазначена позитивна характеристика виробничих та організаційних аспектів діяльності досліджуваного підприємства. На належному рівні перебуває техніко-технологічна стійкість, оскільки на підприємстві в основному використовуються сучасні техніка й технології, що обумовлює високий рівень його техніко-технологічного розвитку. Ринкова стійкість як окрема складова економічної стійкості ПрАТ «Тернопільський молокозавод» є доволі високою, про що свідчать хороші ринкові позиції досліджуваного підприємства, висока ефективність маркетингової діяльності,

великі обсяги збуту готової продукції й інші раніше зазначені позитивні характеристики підприємства щодо його позицій на ринку. Інвестиційна стійкість ПрАТ «Тернопільський молокозавод» перебуває на належному рівні, оскільки у теперішній час підприємство є інвестиційно привабливим, інвестує значну частину власних коштів у свої активи й власну діяльність загалом з метою їхньої оптимізації та систематично бере участь в інвестуванні коштів у різноманітні проекти.

Із раніше зазначеної характеристики складових економічної стійкості ПрАТ «Тернопільський молокозавод» випливає, що її загальний рівень є доволі значним, незважаючи на негативні значення окремих показників, які її характеризують, та наявність певних кризових явищ в діяльності підприємства.

## РОЗДІЛ 3

### РОЗРОБКА ОРГАНІЗАЦІЙНО-ЕКОНОМІЧНОГО МЕХАНІЗМУ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ЕКОНОМІЧНОЇ СТІЙКОСТІ ПІДПРИЄМСТВА

3.1. Удосконалення системи антикризового управління економічною стійкістю підприємства

Для того щоб забезпечити високу дієвість управління економічною стійкістю підприємства у кризових умовах слід сформувати належну систему антикризового управління економічною стійкістю. Це, у свою чергу, надасть змогу визначити цілий комплекс елементів, що ефективно взаємодіють між собою, взаємодоповнюють одне одного, який забезпечить уникнення й подолання кризових явищ, а також досягнення економічної стійкості підприємства у відповідних умовах.

Зазначена система антикризового управління економічною стійкістю підприємства графічно представлена у 1 розділі дипломної роботи (див. рис. 1.8).

Таку систему, на нашу думку, доцільно використати в розрізі аспектів діяльності ПрАТ «Тернопільський молокозавод» з метою формування ефективного організаційно-економічного механізму антикризового управління економічною стійкістю підприємства.

Наведемо характеристику компонентів системи антикризового управління економічною стійкістю підприємства із урахуванням специфіки діяльності ПрАТ «Тернопільський молокозавод».

Предметом антикризового управління економічною стійкістю досліджуваного підприємства є прояви кризових явищ на підприємстві, що спричинені різними кризовими чинниками, які можна розподілити на дві основні групи: зовнішні та внутрішні.

До основних зовнішніх чинників розгортання кризових явищ у ПрАТ «Тернопільський молокозавод» ми відносимо:

- недосконалість чинного законодавства України;
- відсутність належних державних програм із підтримки та розвитку вітчизняної молочної галузі;
- недосконалість фіскальної політики в Україні;
- недостатню врегульованість вітчизняної системи ціноутворення;
- недостатньо розвинуті економічні зв'язки між виробниками молока й господарюючими суб'єктами, що здійснюють його переробку в Україні;
- низьку платоспроможність населення України як потенційних покупців.

До основних внутрішніх чинників ми відносимо:

- недостатньо раціональну політику керівництва підприємства щодо його кредитування (передбачає орієнтацію на високу частку позикового капіталу підприємства, що зумовлює його значну залежність від зовнішніх джерел фінансування);
- недостатньо ефективну політику керівництва щодо стягнення дебіторської заборгованості (передбачає відсутність жорстких обмежень щодо розмірів дебіторської заборгованості, що у теперішніх умовах зумовлює їхнє нарощування);
- великі витрати на виробництво й збут продукції підприємства (у 2015 році витрати на виробництво склали 707 475 тис. грн., а витрати на збут – 85 887 тис. грн.), які зумовлюються, перш за все, значним зростанням протягом останніх років рівня цін на сировину й матеріали, а також наявністю жорсткої конкуренції на цільових ринках збуту, що вимагає великих затрат на захоплення й утримання хороших позицій на цих ринках;
- недостатній контроль за витратами діяльності підприємства.

Об'єктом антикризового управління економічною стійкістю досліджуваного підприємства є виявлені й охарактеризовані економічні, організаційні, технологічні й соціально-психологічні кризові явища, які виникли, головним чином, під впливом попередньо зазначених чинників.

Суб'єктами антикризового управління економічною стійкістю ПрАТ «Тернопільський молокозавод» виступають:

- керівництво підприємства, що прагне до реалізації його місії;
- держава, яка зацікавлена у подальшому успішному розвитку досліджуваного підприємства;
- інші фізичні та юридичні особи, зацікавлені у стійкому розвитку підприємства.

Метою антикризового управління економічною стійкістю ПрАТ «Тернопільський молокозавод» є формування режиму управління, спроможного попереджати і долати кризові явища, удосконалення процесів ефективного використання його потенціалу, що надасть змогу забезпечити високий рівень економічної стійкості підприємства.

До завдань антикризового управління економічною стійкістю ПрАТ «Тернопільський молокозавод» ми відносимо: передбачення, уникнення та запобігання кризових явищ, недопущення негативних змін у діяльності підприємства, забезпечення високого рівня його економічної стійкості.

Загальний організаційно-економічний механізм антикризового управління економічною стійкістю ПрАТ «Тернопільський молокозавод» повинен включати у себе локальні механізми, до яких, на нашу думку, мають належати: забезпечувальний механізм контролінгу стійкості; механізм управління зовнішньоекономічною діяльністю підприємства; механізм управління фінансовими потоками; механізм управління капіталом; механізм розробки стратегії діяльності підприємства.

Антикризове управління економічною стійкістю досліджуваного підприємства проводиться на рівні внутрішньої політики підприємства (внутрішнє) та на рівні його зовнішньої політики (зовнішнє).

Внутрішнє антикризове управління економічною стійкістю ПрАТ «Тернопільський молокозавод» повинне забезпечуватися механізмом розробки стратегії підприємства, механізмом управління фінансовими потоками підприємства й, частково, механізмом управління його капіталом.

Зовнішнє антикризове управління економічною стійкістю ПрАТ «Тернопільський молокозавод» слід здійснювати на основі механізму управління зовнішньоекономічною діяльністю підприємства та, частково, механізму управління капіталом.

Крім того, при формуванні організаційно-економічного механізму важливо визначити підходи, методи, функції й принципи антикризового управління економічною стійкістю ПрАТ «Тернопільський молокозавод».

Ми вважаємо, що для формування відповідного організаційно-економічного механізму важливим є застосування системного підходу до управління економічною стійкістю досліджуваного підприємства. Це обумовлено тим, що у теперішніх доволі складних й динамічних умовах господарювання ПрАТ «Тернопільський молокозавод» задля досягнення його економічної стійкості слід забезпечити належний рівень усіх її складових (фінансової, виробничої, організаційної, техніко-технологічної, інвестиційної й ринкової стійкості), максимально узгоджену їхню взаємодію та цілісність економічної стійкості підприємства як системи.

До основних функцій антикризового управління економічною стійкістю ПрАТ «Тернопільський молокозавод» ми відносимо такі:

- 1) планування – визначення перспектив розвитку підприємства та його майбутнього стану із урахуванням чинників впливу;
- 2) організування – формування керуючої та керованої систем на підприємстві, а також ефективних взаємозв'язків між ними;
- 3) мотивування – спонування працівників до ефективних дій з метою досягнення загальних цілей підприємства;
- 4) контроль – аналіз та перевірку результатів роботи працівників й підприємства загалом.

При здійсненні антикризового управління економічною стійкістю ПрАТ «Тернопільський молокозавод» слід дотримуватись таких основних принципів:

- а) оптимального поєднання централізації та децентралізації – ефективне використання єдиноначальності й колегіальності у процесі управління підприємством;
- б) сполучення прав, обов'язків та відповідальності – кожна посада в ієрархії управління ПрАТ «Тернопільський молокозавод» повинна характеризуватися певними правами, обов'язками й відповідальністю, яких необхідно дотримуватись;
- в) економічності – забезпечення раціональної організації праці на підприємстві, максимізації прибутку ПрАТ «Тернопільський молокозавод» й мінімізації витрат;
- г) цілеспрямованості – спрямування діяльності структурних підрозділів підприємства на досягнення його загальних цілей та виконання планових завдань.

Крім того, досягнення економічної стійкості ПрАТ «Тернопільський молокозавод» потребує застосування раціональних методів, які би враховували наявні умови, у яких господарює підприємство. У процесі антикризового управління економічною стійкістю ПрАТ «Тернопільський молокозавод» ми пропонуємо застосовувати такі основні методи:

- 1) інвестування – раціональне вкладення коштів підприємства в актуальні об'єкти з метою підвищення ефективності його діяльності;
- 2) планування – розробка планів підприємства з метою досягнення його основних цілей;
- 3) капіталізації чистого прибутку – витрачання частини чистого прибутку підприємства на збільшення розміру його капіталу;
- 4) матеріального стимулювання – надання окремих матеріальних винагород за належне виконання працівниками своїх обов'язків й поставлених завдань;
- 5) сполучення відповідальності – понесення відповідальності кожним працівником й структурним підрозділом підприємства за результати своєї роботи перед вищим керівництвом.

Задля формування загального організаційно-економічного механізму антикризового управління економічною стійкістю ПрАТ «Тернопільський молокозавод» спочатку слід сформувати локальні механізми, які в сукупності його визначають.

Визначальним локальним механізмом ми вважаємо механізм розробки стратегії діяльності підприємства, що обумовлено вирішальним значенням стратегії діяльності у досягненні стійкості функціонування підприємства та забезпеченні його подальшого розвитку.

Зазначений локальний механізм повинен формуватися на основі визначення загальної (корпоративної) стратегії підприємства та інших різновидів стратегій, що забезпечать раціональне використання потенціалу підприємства й досягнення стійкості його функціонування.

Ми пропонуємо ПрАТ «Тернопільський молокозавод» обрати стратегію стабілізації (обмеженого зростання) як корпоративну (загальну) стратегію. Вказана стратегія передбачає збереження існуючих високих позицій на ринках збуту, захист власних інтересів від основних конкурентів в умовах жорсткої й недобросовісної конкуренції, прагнення до зниження витрат діяльності та цін на продукцію з метою покращення фінансових результатів діяльності й нарощування конкурентоспроможності підприємства в умовах динамічного та доволі несприятливого зовнішнього середовища. Вибір такої стратегії, перш за все, обумовлюється тим, що ПрАТ «Тернопільський молокозавод» функціонує у несприятливих умовах зовнішнього середовища (в умовах економічної і політичної кризи в країні, жорсткої й недобросовісної конкуренції у галузі, низької платоспроможності населення як потенційного покупця), при яких пріоритетним для підприємства є саме збереження вже досягнутих позицій на ринках збуту, високого рівня конкурентоспроможності й позитивних кінцевих фінансових результатів діяльності.

Щодо стратегії конкуренції, вважаємо, що ПрАТ «Тернопільський молокозавод» варто обрати стратегію диференціації, що передбачає пропонування на ринку товарів, які за своїми якісними характеристиками



відрізняються від товарів конкурентів й характеризуються певною унікальністю, що й обумовлює попит на ці товари. Зазначена унікальність відносно молока як товару досліджуваного підприємства зумовлюється більшим вмістом у ньому вітамінів, корисних макро- й мікроелементів у порівнянні із аналогічними конкуруючими товарами внаслідок застосування сучасної технології «FRESH MILK TECHNOLOGY», яка передбачає очищення сировинного молока механічним способом від шкідливих бактерій та спор на новітньому німецькому обладнанні з подальшою «лагідною» низькотемпературною пастеризацією, що в кінцевому результаті забезпечує збереження корисних й знищення шкідливих речовин у молоці.

Відносно товарної стратегії ПрАТ «Тернопільський молокозавод» можна запропонувати обрати стратегію диференціації товару, що передбачає наявність великої кількості модифікацій товару для забезпечення його значної конкурентоспроможності та формування високого попиту на нього. Зазначені численні модифікації товару є характерними для досліджуваного підприємства, що проявляється у широкому асортименті найменувань і розфасовок його продукції.

Щодо інноваційної стратегії пропонуємо ПрАТ «Тернопільський молокозавод» обрати традиційну стратегію, яка спрямована на удосконалення техніки, технологій та продукції підприємства на основі вже існуючої технологічної бази. Це обумовлено великими витратами часу й коштів на проведення наукових досліджень та здійснення наукових розробок.

Кадрову стратегію ПрАТ «Тернопільський молокозавод» пропонуємо спрямувати на реалізацію кадрової політики підприємства із формування персоналу з вузькою спеціалізацією та високою кваліфікацією, а також внутрішнього переміщення кадрів, перенавчання персоналу, забезпечення соціальних гарантій.

Усі запропоновані стратегії в комплексі характеризують локальний механізм розробки стратегії підприємства та сприятимуть виконанню його основних функцій.

Локальні механізми управління капіталом підприємства та його фінансовими потоками, на нашу думку, слід проаналізувати спільно, оскільки вони характеризують управління фінансовими ресурсами підприємства загалом, що доцільно розглядати як один із найважливіших процесів господарської діяльності.

Локальний механізм управління капіталом підприємства формується на основі визначення оптимальних джерел та способів його фінансування, необхідних для досягнення економічної стійкості підприємства.

Локальний механізм управління фінансовими потоками підприємства передбачає визначення раціональних способів формування позитивних (доходів) й негативних (витрат) його фінансових потоків та управління ними, необхідних для забезпечення стійкого функціонування підприємства.

Для забезпечення ефективного управління фінансовими ресурсами ПрАТ «Тернопільський молокозавод» на нашу думку слід дотримуватись таких основних принципів фінансового менеджменту:

- 1) інтегрування із загальною системою управління підприємством – фінансовий менеджмент обов'язково повинен враховувати особливості інших видів функціонального менеджменту підприємства (виробничого менеджменту, кадрового менеджменту, інноваційного менеджменту) та ефективно із ними взаємодіяти, що сприятиме досягненню стійкості функціонування підприємства;
- 2) комплексний характер формування управлінських рішень – кожне управлінське рішення у складі фінансового менеджменту повинне сприяти досягненню його основних цілей та покращенню результатів фінансової діяльності підприємства;
- 3) плановість та системність у розробці управлінських рішень – кожне управлінське рішення фінансового менеджменту повинне бути спрямоване на раціональне використання фінансових ресурсів підприємства, відповідати тактиці й стратегії його фінансового менеджменту;

- 4) висока динамічність фінансового управління – фінансовий менеджмент підприємства повинен враховувати усі можливі зміни його внутрішнього та зовнішнього середовища й при потребі до них пристосовуватись;
- 5) варіативність підходів до розроблення окремих управлінських рішень – фінансовий менеджмент повинен передбачати прогнозування різних варіантів фінансового розвитку підприємства та розробку альтернативних фінансових рішень відповідно до цих варіантів;
- 6) орієнтація на стратегічні цілі розвитку підприємства – фінансовий менеджмент підприємства повинен спрямовуватись на реалізацію стратегії його довгострокового розвитку та досягнення стратегічних цілей підприємства.

Крім дотримання зазначених принципів фінансового менеджменту у ПрАТ «Тернопільський молокозавод», на нашу думку, слід здійснити низку заходів, що підвищать ефективність управління фінансовими ресурсами підприємства та покращать результати його фінансової діяльності:

- накопичити резервний фонд коштів із одержуваного чистого прибутку підприємства з метою погашення його існуючих високих зобов'язань (у 2015 році поточні зобов'язання становили 71 593 тис. грн., а довгострокові – 69 656 тис. грн.);
- скоротити існуючий рівень витрат на виробництво і збут готової продукції (у 2015 році витрати на виробництво склали 707 475 тис. грн., а витрати на збут – 85 887 тис. грн.), насамперед, за рахунок раціональної зміни окремих постачальників матеріально-технічних ресурсів (пошук й обрання постачальників із більш доступними цінами на матеріально-технічні ресурси), запровадження нової автоматизованої системи управління технологічними процесами, раціональної зміни окремих каналів збуту (пошук та обрання менш затратних й більш вигідних каналів збуту);
- зменшити рівень дебіторської заборгованості (у 2015 році дебіторська заборгованість становила 57 067 тис. грн.) за рахунок встановлення

жорстких обмежень щодо її розміру для усіх ділових партнерів та тимчасового припинення співпраці із партнерами, які порушили ці обмеження;

- посилити аудит фінансової звітності підприємства з метою забезпечення належного контролю за використанням його фінансових ресурсів та виявлення можливих шляхів скорочення витрат підприємства.

Локальний механізм управління зовнішньоекономічною діяльністю підприємства формується на основі визначення оптимальних способів забезпечення ефективної експортної та імпоротної діяльності, що посилить стійкість функціонування підприємства.

Діяльність з імпорту ПрАТ «Тернопільський молокозавод» провадить доволі ефективно, зводячи її, перш за все, до закупівлі за кордоном таких матеріально-технічних ресурсів, як сировина і матеріали (харчові добавки до продукції: наповнювачі, ароматизатори, закваски; упаковка: «Pure-Pak» тощо), технологічне обладнання й оснащення (сепаратори, пастеризатори з переробки молока, обладнання для розливу, фасування й упакування рідких молочних продуктів тощо). При цьому збоїв поставок зазначених ресурсів з-за кордону, невиконань відповідних договорів й інших значних проблем з імпорту не спостерігається.

Експортна діяльність ПрАТ «Тернопільський молокозавод» є менш ефективною порівняно з імпоротною й зводиться до реалізації за кордон лише одного різновиду продукції – казеїну. Це обумовлено короткими термінами придатності основних видів продукції (молока, йогурту, сметани, масла, кефіру, ряжанки) підприємства та її недостатньою конкурентоспроможністю на зовнішніх ринках збуту.

Із раніше зазначеного випливає, що оптимізації зовнішньоекономічної діяльності ПрАТ «Тернопільський молокозавод» за рахунок реалізації визначених програм заходів потребує саме експортна діяльність підприємства.

Для підвищення рівня її ефективності, на нашу думку, найбільш доцільно прагнути до нарощування експортування тих видів продукції, які за кордоном

оцінюються значно вище, аніж в Україні. Такими видами молочної продукції виступають казеїн, сухе знежирене молоко й молочна сироватка.

Для нарощування експортування казеїну з боку ПрАТ «Тернопільський молокозавод» його керівництву слід ретельно дослідити ринки інших країн та орієнтуватись на іноземні ринки та співпрацю з іноземними партнерами, що пропонують найбільш вигідні умови ведення бізнесу для досліджуваного підприємства.

Для належного експортування сухого знежиреного молока й молочної сироватки ПрАТ «Тернопільський молокозавод» спочатку повинне освоїти їхнє виробництво на власних потужностях. Для цього на підприємстві планують реалізувати проект із формування цеху сухого знежиреного молока й молочної сироватки.

Побудова цеху сухого знежиреного молока й молочної сироватки на підприємстві спрямована на досягнення таких цілей:

- забезпечення безвідходності виробництва – обумовлено переробкою попередніх відходів, що раніше утворювались при згортанні молока, на молочну сироватку;
- розширення асортименту продукції підприємства за рахунок випуску власних сухого знежиреного молока й молочної сироватки;
- створення можливостей для виходу на нові іноземні ринки збуту (за рахунок реалізації за кордоном сухого знежиреного молока й молочної сироватки) й підвищення ефективності зовнішньоекономічної діяльності підприємства (за рахунок нарощування експорту його продукції та посилення співпраці з іноземними діловими партнерами).

Джерелами реалізації зазначеного проекту можуть бути власні (частина чистого прибутку й кошти резервного фонду) й залучені (частина кредитних коштів, одержаних підприємством у минулому) джерела фінансування ПрАТ «Тернопільський молокозавод».

Вважаємо, що для виконання відповідного проекту слід сформувати проектну команду з обмеженням її часових та фінансових ресурсів.

Контроль за реалізацією вказаного проекту пропонуємо проводити за таким алгоритмом:

- 1) встановлення контрольних нормативів (за затратами часу, фінансових й інших ресурсів) за проектом;
- 2) облік фактично досягнутих результатів у процесі виконання проекту;
- 3) виявлення відхилень між контрольними нормативами й фактичними результатами реалізації проекту;
- 4) проведення досліджень й аналізу попередньо виявлених відповідних відхилень;
- 5) здійснення заходів для виправлення ситуації.

Реалізація проекту із формування цеху сухого знежиреного молока й молочної сироватки на досліджуваному підприємстві при дотриманні сформованих нами пропозицій, на нашу думку, забезпечить посилення співпраці ПрАТ «Тернопільський молокозавод» із іноземними діловими партнерами, нарощування експорту продукції підприємства та його конкурентоспроможності загалом, а також у підсумку – підвищення ефективності зовнішньоекономічної діяльності підприємства.

Для підвищення рівня ефективності зовнішньоекономічної діяльності ми пропонуємо керівництву ПрАТ «Тернопільський молокозавод» звернути увагу на оптимізацію експортної діяльності, оскільки вона характеризується наявністю значних проблем й низькою ефективністю порівняно із діяльністю підприємства з імпорту. Підвищення ефективності експортної діяльності ПрАТ «Тернопільський молокозавод» слід забезпечити за рахунок зміцнення позицій на іноземних ринках збуту та обсягів експорту тих видів продукції, які за кордоном коштують дорожче, ніж в Україні (такими видами продукції є казеїн, сухе знежирене молоко й молочна сироватка). Оптимізацію експортної діяльності, на нашу думку, найбільш доцільно забезпечити за рахунок:

– підвищення ефективності експортування та продажу на іноземних ринках казеїну, що виробляється на досліджуваному підприємстві, завдяки

пошуку й вибору найбільш вигідних іноземних ділових партнерів, а також ефективній співпраці з ними;

– запровадження у ПрАТ «Тернопільський молокозавод» виробництва сухого знежиреного молока й молочної сироватки для їхнього подальшого експортування і продажу на іноземних ринках, за рахунок побудови на підприємстві цеху сухого знежиреного молока й молочної сироватки на раніше визначених умовах.

Зазначені пропозиції щодо підвищення ефективності зовнішньоекономічної діяльності ПрАТ «Тернопільський молокозавод» враховують існуючі складні й динамічні умови його зовнішнього середовища, спрямовані на позитивний результат за будь-якої зміни цих умов та характеризують у загальному вигляді локальний механізм управління зовнішньоекономічною діяльністю досліджуваного підприємства.

Локальним механізмом антикризового управління економічною стійкістю ПрАТ «Тернопільський молокозавод» є й забезпечувальний механізм контролінгу стійкості, що передбачає проведення аналізу функціонування та взаємодії між собою інших локальних механізмів антикризового управління економічною стійкістю, оцінювання фактично досягнутих показників економічної стійкості підприємства та їхнє порівняння із нормативними значеннями цих показників, виявлення причин відхилень відповідних показників й визначення, з урахуванням попередньо виявлених тенденцій, оптимальних шляхів підвищення ефективності функціонування локальних механізмів антикризового управління економічною стійкістю підприємства та забезпечення його економічної стійкості загалом.

Зауважимо на принципі ефективного функціонування забезпечувального локального механізму контролінгу стійкості підприємства, яких ми пропонуємо дотримуватись:

- 1) принцип взаємодії – базується на ефективній взаємодії структурних підрозділів й служб ПрАТ «Тернопільський молокозавод» між собою;

- 2) принцип законності – передбачає виконання усіма структурними підрозділами й посадовими особами підприємства розпоряджень вищого керівництва ПрАТ «Тернопільський молокозавод», вимог чинного законодавства;
- 3) принцип гнучкості – базується на можливості, при потребі, змінювати зміст й склад виконуваних функцій контролінгу та заходів, що ним передбачені;
- 4) принцип конфіденційності – передбачає нерозголошення службових й комерційних таємниць, інших відомостей, що використовуються при здійсненні контролінгу економічної стійкості ПрАТ «Тернопільський молокозавод».

На рис. 3.1 схематично зображено взаємозв'язок між основними локальними механізмами і забезпечувальним локальним механізмом як елементами загального організаційно-економічного механізму антикризового управління економічною стійкістю ПрАТ «Тернопільський молокозавод».



Рис. 3.1. Взаємозв'язок елементів організаційно-економічного механізму антикризового управління економічною стійкістю ПрАТ «Тернопільський молокозавод»

Джерело: розроблено автором за результатами дослідження.



Розроблений автором дипломної роботи організаційно-економічний механізм антикризового управління економічною стійкістю підприємства запропонований для практичного застосування у ПрАТ «Тернопільський молокозавод».

3.2. Механізм забезпечення стійкості підприємства як передумови його подальшого стійкого розвитку

Процес забезпечення економічної стійкості підприємства у сучасних умовах господарювання є комплексним процесом й формує потребу в розробці ефективного механізму її забезпечення, який повинен враховувати усі складові загальної стійкості підприємства (економічну, екологічну, ризикову й соціальну стійкість). Це обумовлюється тим, що усі складові стійкості підприємства є взаємопов'язаними й певною мірою взаємозалежними, при чому одна складова може суттєво вплинути на іншу і неврахування хоча б однієї із складових стійкості при розробці механізму забезпечення економічної стійкості підприємства зумовить втрату актуальності цього механізму.

Із урахуванням попередньо зазначеного, специфіки досліджуваної нами тематики й об'єкта дослідження нашої роботи вважаємо за доцільне розглянути особливості забезпечення стійкості підприємства молокопереробної галузі як передумови його подальшого стійкого розвитку та запропонувати власний механізм її забезпечення.

Для забезпечення стійкості промислового підприємства у сучасних умовах розвитку вітчизняної економіки необхідно постійно удосконалювати методи і механізми управління його виробничою і фінансово-господарською діяльністю, підвищувати інтенсивність системних перетворень у галузі, активно впроваджувати і використовувати досягнення науково-технічного прогресу, збільшувати ринкову вартість й інвестиційну привабливість підприємств, стимулюючи зростання рівня конкурентоспроможності вироблюваної ними продукції.

Кризові зміни у ринковому середовищі й необхідність адаптації до них стимулюють підприємства до інноваційного розвитку. Забезпечення стійкості

підприємств безпосередньо залежить від ефективного використання їхнього потенціалу, комплексності перетворень, зорієнтованих на всебічність розвитку підприємства.

Успішне функціонування підприємства вимагає формування й регулярного коректування основних складових механізму забезпечення його стійкості й стійкого розвитку. Характеристика типів стійкості розвитку підприємства в чинниково-часовому аспекті подана у табл. 3.1.

Таблиця 3.1

## Чинниково-часова оцінка типів стійкого розвитку підприємства

	Нестійкий розвиток	Слабостійкий розвиток	Нормальна стійкість	Абсолютна стійкість
Довгостроковий період		Динамічні умови господарювання. Неузгодженість внутрішнього і зовнішнього потенціалів підприємства.	Динамічні умови господарювання. Узгоджений розвиток внутрішнього і зовнішнього потенціалу. Слабка система управління розвитком підприємства.	Динамічні умови господарювання. Узгоджений розвиток внутрішнього і зовнішнього потенціалу. Гнучка система управління розвитком підприємства.
Середньостроковий період	Динамічні умови господарювання. Відсутність системи управління стійкістю і розвитком підприємства.	Невизначеність середовища. Неузгодженість розвитку внутрішнього і зовнішнього потенціалів підприємства.	Невизначеність середовища. Розвиток внутрішнього і зовнішнього потенціалів підприємства. Слабка система управління стійкістю і розвитком підприємства.	Невизначеність середовища. Розвиток внутрішнього і зовнішнього потенціалів підприємства. Гнучка система управління стійкістю і розвитком підприємства.
Короткостроковий період		Нестабільність середовища. Неузгодженість внутрішнього і зовнішнього потенціалів підприємства. Слабка система управління стійкістю і розвитком підприємства.	Відносно стабільні умови господарювання. Розвиток внутрішнього і зовнішнього потенціалів підприємства.	Стабільні умови господарювання. Розвиток внутрішнього і зовнішнього потенціалів підприємства. Гнучка система управління стійкістю і розвитком підприємства.

Джерело: [45, 68].

Зважаючи на галузеву специфіку, до основних техніко-економічних параметрів механізму забезпечення стійкості підприємств молокопереробної галузі, в т. ч. й ПрАТ «Тернопільський молокозавод», ми пропонуємо відносити: рівень технічної оснащеності й інфраструктурного забезпечення підприємства; наявність у підприємства резервів підвищення ефективності виробничо-господарської діяльності; зростання рівня ефективності споживання енергоресурсів. Основними організаційними параметрами механізму забезпечення стійкості підприємства молокопереробної галузі є: структура власності; спосіб організації й ведення бізнесу; якість управління.

Побудова механізму забезпечення стійкості передбачає реалізацію такого методологічного підходу, як цілевизначення. В основі цього методу полягає досягнення певних показників стійкості підприємства у розрізі пріоритетних напрямків його діяльності. Важливим етапом побудови механізму забезпечення стійкості ПрАТ «Тернопільський молокозавод» повинен стати аналіз його стану й потенціалу розвитку за методом SWOT-аналізу шляхом виявлення слабких і сильних сторін функціонування підприємства. За структурним, якісним і кількісним аналізом стану підприємства визначаються основні цілі, формуються завдання, критерії й методи забезпечення стійкості підприємства, основні з яких нами подано на рис. 3.2.

У свою чергу, організаційна підтримка побудови й застосування механізму забезпечення стійкості й стійкого розвитку підприємства молокопереробної галузі припускає три етапи:

- формування фінансово-економічних й організаційних умов стійкого зростання показників діяльності;
- проведення системних перетворень основних процесів на підприємстві згідно із планами і програмами забезпечення стійкості;
- розроблення методичних рекомендацій із підвищення ефективності діяльності національних й регіональних підприємств галузі.

Із урахуванням вищенаведеного механізм забезпечення стійкості підприємства молокопереробної галузі представлений автором на рис. 3.3.

Ураховуючи масштаби проведення системних перетворень на підприємствах молокопереробної галузі, виникає об'єктивна необхідність розгляду як ключового елемента механізму забезпечення стійкості прогнозування наслідків зростання стійкості підприємства, що охоплюється комплексним процесом розробки сценаріїв підвищення його стійкості й забезпечення стійкого подальшого розвитку.

Із погляду забезпечення усіх вимог, що пред'являються для досягнення стійкості підприємства, на нашу думку, найбільш прийнятним є сценарний підхід.

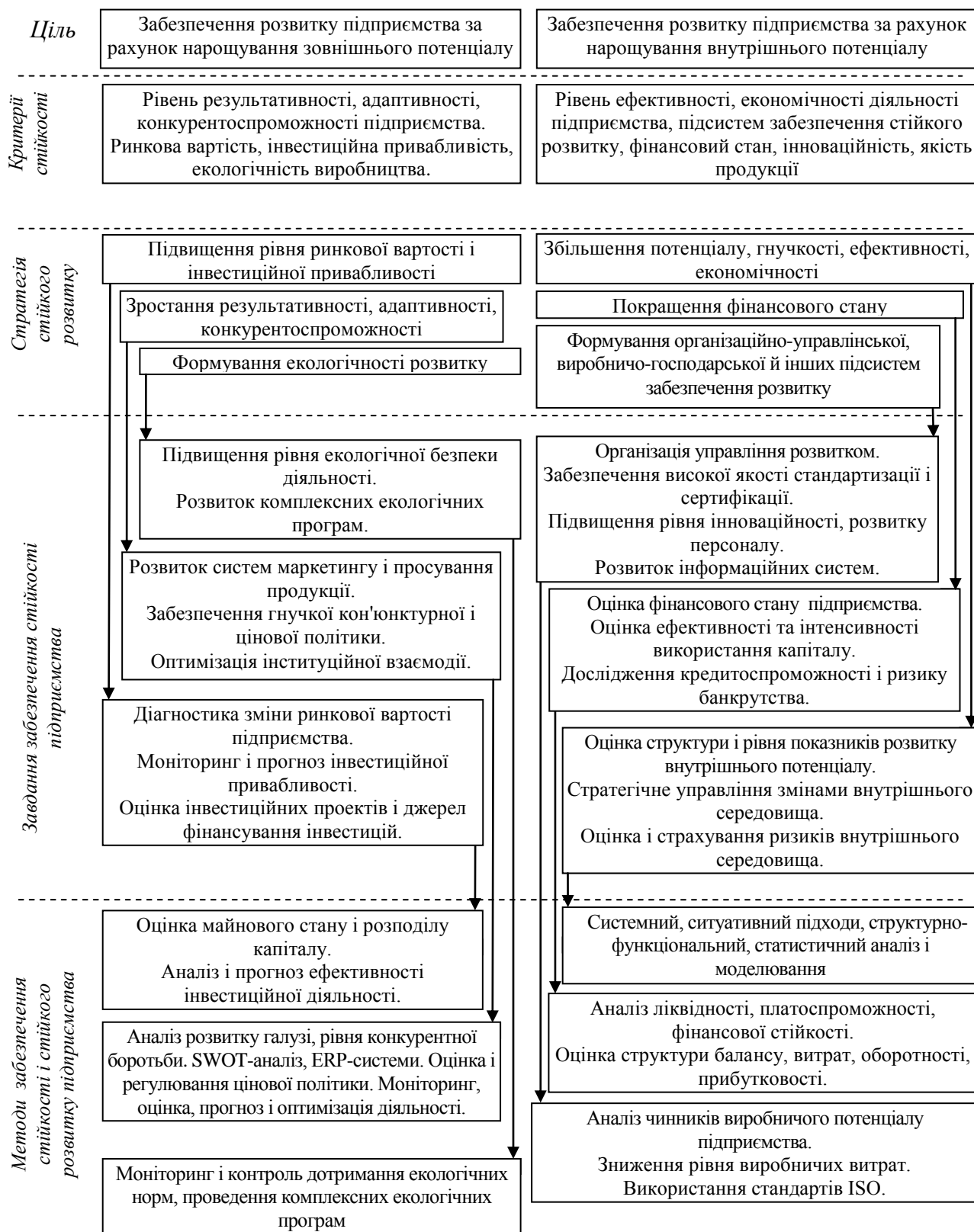


Рис. 3.2. Концепція забезпечення стійкості підприємства молокопереробної галузі

Джерело: складено автором за результатами дослідження.

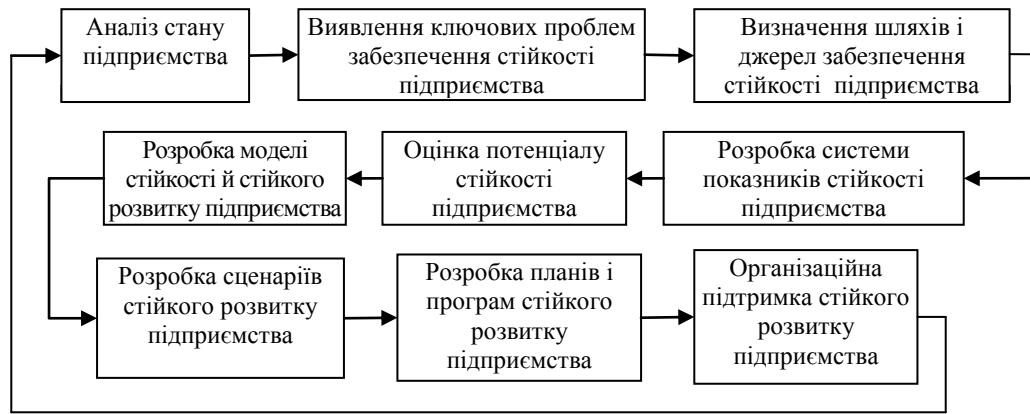


Рис. 3.3. Основні складові механізму забезпечення стійкості та стійкого розвитку підприємства молокопереробної галузі

Джерело: складено автором за результатами дослідження.

Використання сценарного прогнозування для підвищення стійкості розвитку сучасних підприємств молокопереробної галузі України забезпечує: об'єктивне розуміння ситуації та її розвитку; виявлення сприятливих можливостей; оцінювання потенційних загроз; виявлення пріоритетних напрямів діяльності; підвищення рівня адаптації підприємств до змін у зовнішньому середовищі, зокрема в умовах кризи. Найбільш прийнятними методами прогнозування наслідків забезпечення стійкості підприємства галузі ми вважаємо методи експертного оцінювання; екстраполяції; математичного моделювання.

Так, послідовний і всебічний аналіз стійкості дозволить ПрАТ «Тернопільський молокозавод» виробити комплексну стратегію забезпечення стійкості, спрямовану на узгодження діяльності різних функціональних підсистем у структурі підприємства між собою, а також на оптимізацію внутрішніх фінансових, матеріальних та інформаційних потоків для отримання синергетичного ефекту при створенні й розвитку стійких конкурентних переваг і підвищенні потенціалу підприємства. Моделювання змін для забезпечення стійкості повинне ґрунтуватися на оцінюванні рівня їхнього впливу на ефективність і конкурентоспроможність ПрАТ «Тернопільський молокозавод» та його продукції.

Стійкість ПрАТ «Тернопільський молокозавод» як підприємства

молокопереробної галузі характеризується складниками його потенціалу, основними із яких є:

- ринковий потенціал забезпечення стійкості підприємства – стратегічна позиція ПрАТ «Тернопільський молокозавод» (фаза життєвого циклу ринку, продукції, підприємства, частка підприємства на ринку за видами продукції, бар'єри входу і виходу з ринку, рівень стабільності зовнішнього середовища), рівень чутливості попиту (цінова еластичність, еластичність за доходом і т. д.), рівень ринкового ризику й система управління ризиками, конкурентна позиція підприємства, конкурентні переваги підприємства за видами продукції, вид та інтенсивність конкуренції;
- управлінський потенціал – гнучкість та оперативність, рівень системи управління, рівень адаптивності, результативності, економічності, ефективності управління, рівень розвитку комплексної інформаційної системи підтримки ухвалення управлінських рішень на різних управлінських рівнях і т. д.;
- виробничий потенціал – рівень використання й оновлення основних засобів, сировинних, матеріальних, енергетичних ресурсів, розвиток системи управління персоналом і трудового потенціалу, рівень якості вироблюваної продукції, рівень розвитку технологій, системи стандартизації і сертифікації й т. інш.;
- фінансовий потенціал – структура і динаміка фінансових результатів діяльності підприємства, оптимізація грошових потоків, аналіз фінансового стану підприємства (фінансова стійкість, ліквідність, платоспроможність, рівень ділової активності);
- інноваційний потенціал забезпечення стійкості – частка інноваційної продукції у загальному обсязі виробленої ПрАТ «Тернопільський молокозавод» продукції, частка прибутку, що спрямована на виробничий розвиток, обсяг витрат на дослідно-конструкторські роботи й т. інш.

Кількісні значення зазначених видів потенціалів можуть визначатися методом експертного оцінювання за обраною експертами шкалою. На рис. 3.4

наведено приклад порогових значень зміни стійкості підвидів потенціалу підприємства молокопереробної галузі.

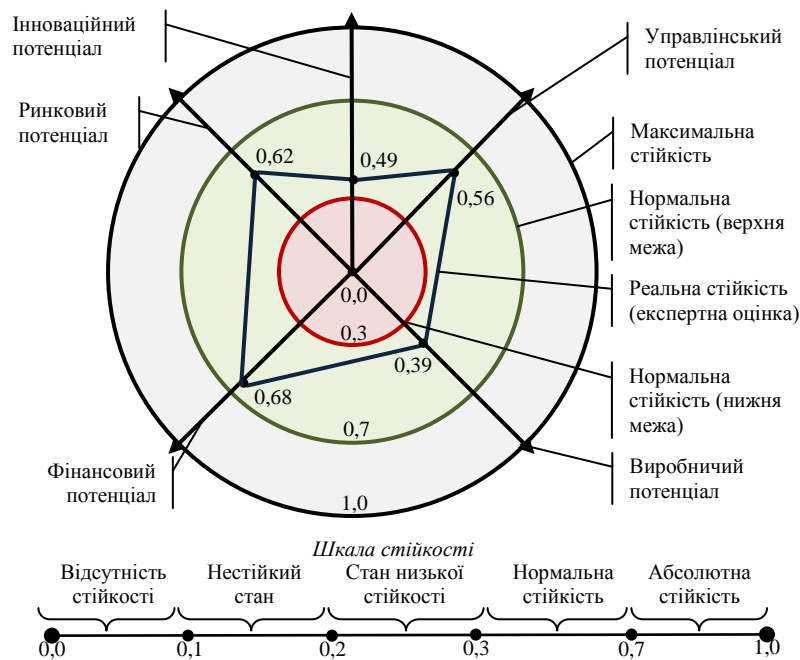


Рис. 3.4. Порогові значення стійкості потенціалів розвитку підприємства молокопереробної галузі

Джерело: складено автором за результатами дослідження.

Якщо значення хоча би одного із потенціалів є меншим за нижню межу зони нормальної стійкості, тоді розвиток підприємства є нестійким. За високого рівня стійкого розвитку значення усіх потенціалів є вищим за верхню межу зони нормальної стійкості.

Стійкість розвитку підприємства за деякий період часу можна визначати із урахуванням кількості стійких станів підприємства, одержаної у результаті оцінювання його стійкості за визначений період. Так, впродовж року оцінювати стійкість розвитку підприємства доцільно кожного кварталу. Аналогічно оцінюють стійкість розвитку підприємства за середньостроковий і довгостроковий періоди. Якщо рівень стійкості розвитку підприємства за період дорівнює або перевищує 0,7, приймається що у досліджуваному періоді розвиток підприємства є стійким.

Для побудови системи показників стійкості і стійкого розвитку



ПрАТ «Тернопільський молокозавод» із усього різноманіття характеристик зовнішнього та внутрішнього середовища функціонування слід обирати мінімум найбільш значущих й необхідних показників. Усі обрані показники за рівнем деталізації змістового навантаження можна розподілити на три категорії:

1) основні: показники, що характеризують основні аспекти відповідного напрямку розвитку у системі управління підприємством (можуть бути загальними для широкого кола об'єктів, які ідентифіковані як об'єкти, що забезпечують стійкість підприємства);

2) додаткові: пояснюють, розкривають окремі, важливі аспекти напрямку розвитку, вираженого основним показником (можуть застосовуватися для пріоритетних характеристик об'єктів, що забезпечують стійкість підприємства);

3) специфічні: показники, що відображають відособлені або унікальні одиничні характеристики об'єктів забезпечення стійкості (як правило, індивідуальні для різних підприємств молокопереробної галузі).

Значну увагу при побудові системи показників стійкості і стійкого розвитку ПрАТ «Тернопільський молокозавод» для конкретного випадку слід звертати на реальну первинну інформацію і, наскільки це можливо, опис показників доповнювати вказівками на джерело інформації. До того ж, показники стійкості і стійкого розвитку підприємства слід систематизувати за складовими потенціалу, що характеризують певну сферу його діяльності. Система показників стійкості розвитку підприємств молокопереробної галузі наведена у табл. 3.2.

Таблиця 3.2

Побудова системи показників стійкості розвитку підприємства молокопереробної галузі

Мета стійкого розвитку	Складові системи показників	Складові потенціалу	Показники стійкості розвитку підприємств молокопереробної галузі	
			Основні	Додаткові
1	2	3	4	5
1. Забезпечення стійкого економічного зростання (економічний блок)	1.1. Інтенсивність промислового розвитку	Виробничий потенціал	Індекс промислового виробництва; коефіцієнт покриття витрат доходами.	Внесок інфраструктурного забезпечення у виробництво одиниці продукції.
	1.2. Темпи розширеного відтворення		Питома вага інвестицій у основний капітал.	Продуктивність праці; інтенсивність приросту основних засобів.

Продовження табл. 3.2

1	2	3	4	5
1. Забезпечення стійкого економічного зростання (економічний блок)	1.3. Економічна взаємодія із зацікавленими сторонами	Фінансовий потенціал	Забезпеченість сировиною і матеріалами; податкомісткість продукції; частка державної підтримки.	Частка витрат на добродійність; інтенсивність ресурсообміну; своєчасність взаєморозрахунків; рівень кредитоспроможності виробництва.
	1.4. Ресурсомісткість промислового виробництва		Ресурсомісткість виробництва; енергомісткість виробництва; коефіцієнт завантаження виробничих потужностей.	Фондоозброєність; технологічна оснащеність процесу виробництва.
2. Скорочення нерівності і підвищення якості життя (соціальний блок)	2.1. Підвищення рівня доходів і соціальної захищеності працівників	Управлінський потенціал	Відповідність середньогалузевому рівню оплати праці; коефіцієнт соціальних відрахувань від фонду заробітної плати.	Частка витрат на оплату праці у загальній сумі витрат; питома частка витрат на надання співробітникам соціальних пільг.
3. Розвиток людського капіталу (організаційний блок)	3.1. Ефективність використання людського капіталу	Управлінський потенціал	Забезпеченість персоналом; питома частка витрат праці у вартості продукції.	Питома частка молодих фахівців у трудовому колективі; коефіцієнт плинності кадрів; рівень лояльності персоналу.
	3.2. Безпека і охорона праці		Питома частка витрат на безпеку і охорону праці.	Відповідність середньогалузевому рівню травматизму.
4. Маркетинг і просування продукції, збереження природного капіталу (ринковий блок)	4.1. Маркетинг і просування продукції	Ринковий потенціал	Коефіцієнт ділової активності підприємства; рівень конкурентоспроможності продукції.	Обсяг витрат на просування продукції, рекламу і маркетинг; обсяг реклаमाцій; рівень лояльності споживачів.
	4.2. Масштаби природоохоронної діяльності		Обсяг забруднень на одиницю виробництва продукції; частка платежів за забруднення навколишнього середовища.	Частка продукції вторинної переробки в обсязі виробництва; частка витрат на «екологічне оснащення» виробництва.
5. Інноваційний розвиток (інноваційний блок)	5.1. Інтенсивність впровадження результатів науково-технічного прогресу і оновлення основних засобів	Інноваційний потенціал	Рівень інноваційної активності; питома частка нового устаткування; частка НДДКР, використовуваних у виробництві.	Частка інтелектуальної власності у основних засобах; питома частка передових виробничих технологій, використовуваних у виробництві; інтенсивність оновлення основних засобів.

Джерело: складено автором за результатами дослідження і [45, 87].

Реалізація механізму забезпечення стійкості ПрАТ «Тернопільський молокозавод» повинна включати в себе комплекс правових, організаційних та економічних заходів і процедур, які розглядаються на усіх рівнях узгодження поточних й перспективних планів підприємства.

Правові заходи пов'язані із розробленням і затвердженням правових актів, які забезпечують нормативну базу для здійснення системи заходів у рамках розробленого механізму забезпечення стійкості підприємства. Організаційні заходи пов'язані із створенням сприятливих умов для ефективного функціонування підприємства. Економічні – направлені, насамперед, на створення умов для максимального залучення до процесів забезпечення стійкості підприємства

грошових ресурсів, створення необхідних передумов економічного зростання підприємства. Загальна блок-схема реалізації механізму забезпечення стійкості і стійкого розвитку підприємства молокопереробної галузі представлена на рис. 3.5.

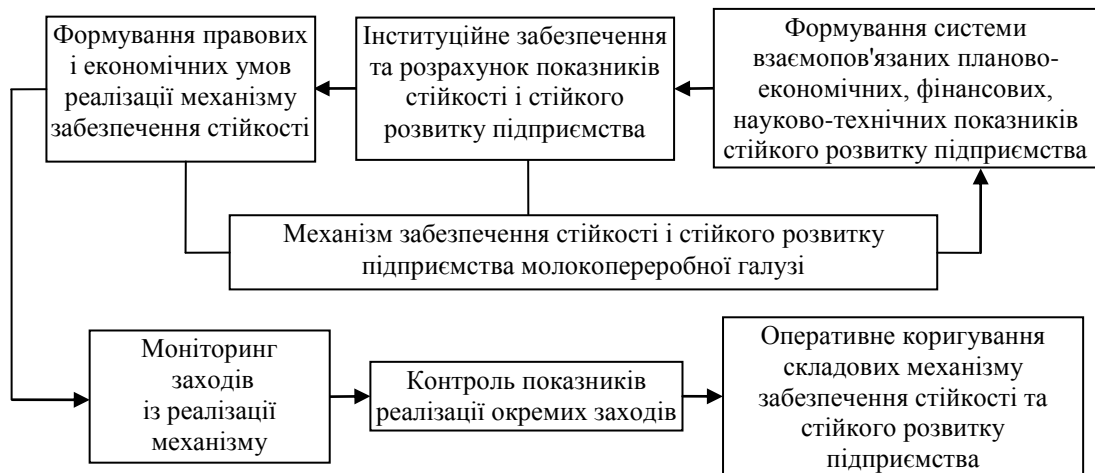


Рис. 3.5. Загальна блок-схема забезпечення стійкості підприємства молокопереробної галузі

Джерело: розроблено автором за результатами дослідження.

Для забезпечення стійкості підприємства недостатньо реалізації окремих програм. Тому необхідна побудова організаційного механізму підвищення стійкості підприємства. Такий організаційний механізм дозволяє об'єднати три головні «вісі», які формують «тривимірний простір» підвищення стійкості й забезпечення стійкого розвитку підприємства:

– зверху донизу – встановлення основного курсу забезпечення стійкості з метою концентрації загальної уваги керівництва підприємства на проблемі підвищення стійкості й створення умов для її вирішення;

– знизу доверху – ініціатива персоналу підприємства, направлена на пошук нових підходів до подолання виникаючих проблем і забезпечення стійкості;

– горизонтальна (міжфункціональна) – реорганізація ключових бізнес-процесів для підвищення інноваційної активності, створення умов для підвищення рівня якості продукції, зменшення витрат на її виробництво й т. інш.

Формування організаційного механізму, що визначає напрямки, шляхи й засоби підвищення стійкості ПрАТ «Тернопільський молокозавод», на нашу

думку, повинно починатися зі встановлення загального курсу у вигляді комплексу чітких, послідовних, таких, що постійно генеруються, ініціатив вищого керівництва – від документів із викладом нового бачення майбутнього підприємства до розробки цільових установок й оригінальних показників розвитку.

Побудова організаційного механізму підвищення стійкості підприємства дозволяє посилити його орієнтацію на економічне зростання й концентруватися на низці ключових процесів, що є чинниками створення вартості й джерелами конкурентної диференціації вироблюваних підприємством товарів. До того ж, організаційний механізм підтримує перетворення організаційної структури, менеджменту й комунікаційних систем, необхідних для інституціоналізації нових рівнів функціонування підприємства.

Організаційний механізм підвищення стійкості і забезпечення стійкого розвитку, запропонований нами для підприємства молокопереробної галузі, наведено на рис. 3.6.

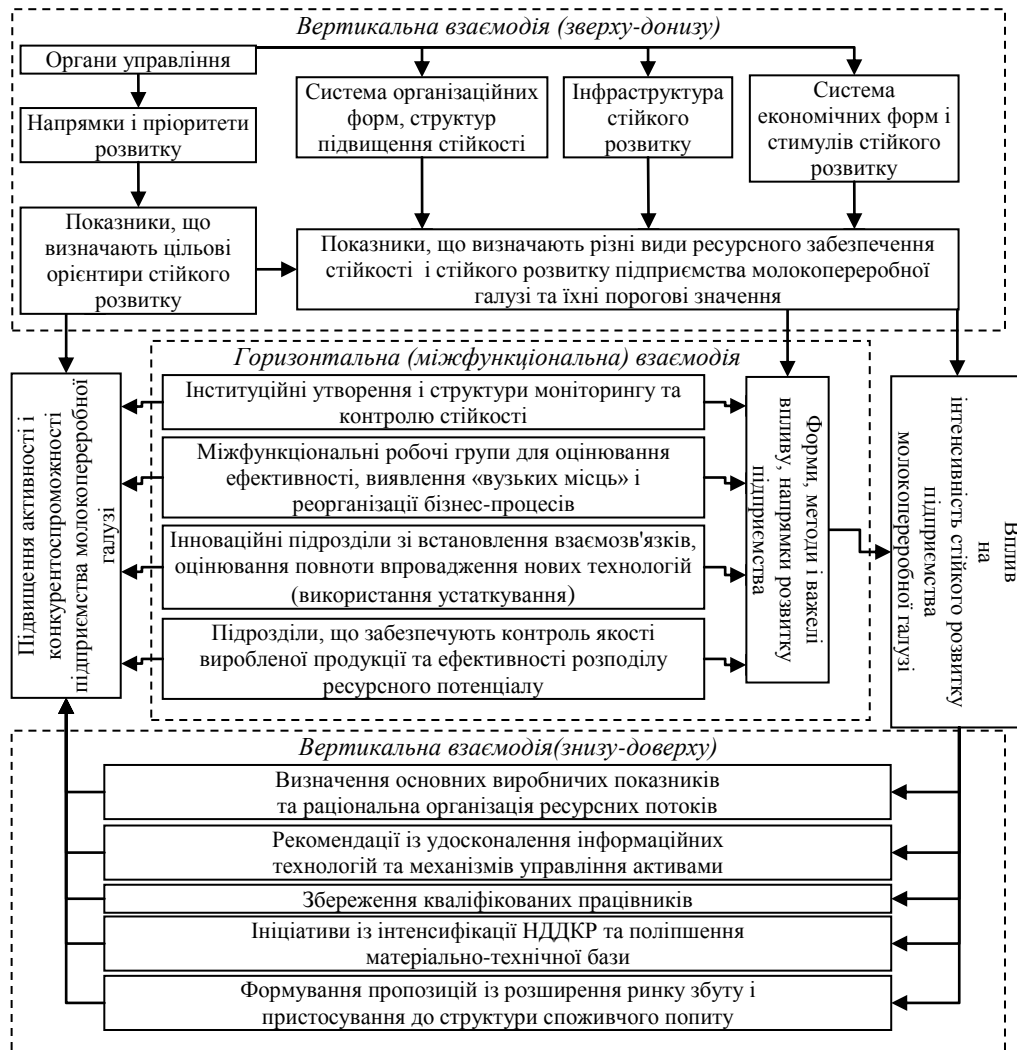


Рис. 3.6. Організаційний механізм підвищення

стійкості і забезпечення стійкого розвитку підприємства молокопереробної галузі

Джерело: розроблено автором за результатами дослідження.

Нами сформовані основні вимоги до організаційного механізму підвищення стійкості розвитку ПрАТ «Тернопільський молокозавод»:

- сфокусованість – через визначення певних точок зростання й створення умов, сприятливих для інтенсифікації взаємодії учасників бізнес-процесів;
- інтегрованість – одночасне залучення учасників бізнес-процесів до вертикальної і горизонтальної взаємодії задля забезпечення стійкості підприємства;
- збалансованість – за критерієм ефективного використання потенціалу підприємства;

– командна робота – формування команди топ-менеджерів, які керуватимуть процесом перетворень й інтеграцією здійснюваних ініціатив, ураховуючи специфіку вертикальних і горизонтальних взаємодій.

Побудова організаційного механізму підвищення стійкості підприємства проходить через певні фази. Мета першої фази полягає у тому, щоби переконати персонал ПрАТ «Тернопільський молокозавод» у необхідності термінової трансформації й чітко вказати новий напрям змін. У другій фазі здійснюють такі основні заходи, пов'язані із побудовою організаційного механізму підвищення стійкості підприємства: створення у структурі підприємства підрозділу для керівництва процесом підвищення стійкості; визначення специфічних цільових параметрів підвищення стійкості підприємства; прив'язка цільових параметрів підвищення стійкості до певних організаційних підрозділів у структурі підприємства; розроблення методологічного забезпечення підвищення стійкості підприємства. У третій фазі заходи, заплановані на другому етапі, здійснюють у реальному житті і вони починають впливати на результати діяльності підприємства.

Необхідно враховувати, що побудова організаційного механізму підвищення стійкості підприємства неминуче виявляє різного роду організаційні бар'єри, що перешкоджають цьому підвищенню. Побудова такого механізму має бути еволюційною й заснованою на розвитку нових навиків і компетенцій.

### 3.3. Розробка програми управління кризостійкістю підприємства

У теперішній час економіка України перебуває у складному стані й за показниками, що її характеризують, значно відстає від економік розвинутих країн світу. Це пов'язано із наявністю економічної кризи, що зумовлює несприятливість зовнішнього макросередовища для вітчизняних підприємств.

Виникнення кризи в країні зумовлюється дією цілої низки чинників, які можна розподілити на дві основні групи: зовнішні і внутрішні. До зовнішніх можна віднести: зміни у політиці країн світу, зміни валютного курсу, діяльність

різних міжнародних організацій. До внутрішніх чинників належать: виникнення збитків у країні внаслідок незадовільного її функціонування, збитковість ринку збуту продукції, низькі її якісні характеристики, втрата потенціалу й конкурентоспроможності країни.

Криза для системи (країни, підприємства тощо) виникає під впливом негативних змін у її зовнішньому і внутрішньому середовищі. Вплив цих змін варіюється у часі й зумовлює виникнення кризових явищ та ситуацій, які, у випадку подальшого посилення, можуть призвести до кризи. У системі необхідно систематично відстежувати розвиток кризових ситуацій й вживати заходи, спрямовані на запобігання їхньому подальшому поглибленню.

Криза характеризується такими особливостями:

- криза є об'єктивним етапом розвитку соціально-економічної системи;
- криза викликає розбалансованість соціально-економічної системи;
- розбалансованість соціально-економічної системи, зумовлена кризою, може виникати як за окремими елементами системи, так і за їхніми поєднаннями.

Для виходу із кризи виробничим, соціально-економічним системам слід трансформуватись задля забезпечення сполучуваності їхніх елементів на новому рівні.

Своєчасна реакція системи на негативний вплив зовнішнього середовища і за можливості його запобігання дають змогу уникнути можливих кризових ситуацій при збереженні існуючих характеристик системи. Для визначення потенційної здатності підприємства як системи протидіяти кризовим ситуаціям пропонуємо застосувати поняття «кризостійкість підприємства».

Кризостійкість підприємства характеризується «запасом міцності» його потенціалу, що дає змогу без істотних економічних втрат й зниження конкурентоспроможності пройти кризову стадію розвитку підприємства. Крім того, кризостійкість підприємства характеризує якість його ресурсного потенціалу і досягається певним запасом стійкості до кризових ситуацій, який

не є резервним, а є активним, функціональним й оптимізує результати функціонування підприємства.

Відповідно до структури потенціалу підприємства його кризостійкість можна розглядати як сукупність локальних кризостійкостей його основних ресурсних блоків.

Для кращого розуміння зазначеного слід навести формулу розрахунку загальної кризостійкості підприємства, у якій остання обчислюється за рахунок визначення кризостійкостей основних функціональних блоків потенціалу підприємства:

$$КП = f(КТП; КНТП; КТрП; КФП; КЗБП; КПП; КУП; КІП), \quad (3.1)$$

де КТП – кризостійкість товарного потенціалу;

КНТП – кризостійкість науково-технічного потенціалу;

КТрП – кризостійкість трудового потенціалу;

КФП – кризостійкість фінансового потенціалу;

КЗБП – кризостійкість збутового потенціалу;

КПП – кризостійкість постачальницького потенціалу;

КУП – кризостійкість управлінського потенціалу;

КІП – кризостійкість інноваційного потенціалу [51, 7].

Блоки зазначених функціональних потенціалів характеризуються складною внутрішньою структурою й включають у себе набори одиничних базових ресурсів, якість яких й визначає їхню кризостійкість.

Проходження підприємством кризи відбувається у такі чотири стадії:

- 1) передкризова – характеризується стабільним станом зовнішнього середовища й відсутністю негативних тенденцій щодо результатів діяльності підприємства;
- 2) входження в кризу – передбачає певні негативні зміни щодо ринкової ситуації, виникнення проблем із постачання сировинних ресурсів й



комплектуючих, підвищення кредитної ставки та інші негативні тенденції, що погіршують результати діяльності підприємства;

- 3) повномасштабна криза – характеризується відсутністю попиту на ринку, нестачею фінансових ресурсів, втратою конкурентоспроможності підприємства й негативними результатами його діяльності;
- 4) вихід із кризи – передбачає появу істотних позитивних тенденцій щодо показників й результатів діяльності підприємства.

Кожна із зазначених стадій проходження кризи характеризується особливим станом ресурсів підприємства ( $РП_i$ ), особливим станом зовнішнього середовища ( $ЗС_i$ ), особливою управлінською дією ( $УД_i$ ) й особливим результатом функціонування ( $P_i$ ). Останній визначається станом потенціалу підприємства, станом зовнішнього середовища й ухвалюваними управлінськими рішеннями, що яскраво відображається у такій формулі:

$$P_i = f(ЗС_i; УД_i; РП_i), \quad (3.2)$$

де  $P_i$  – результат функціонування підприємства у  $i$ -ту стадію кризи;

$ЗС_i$  – стан зовнішнього середовища у  $i$ -тій стадії кризи;

$УД_i$  – управлінське рішення при проходженні  $i$ -тої стадії кризи;

$РП_i$  – ресурсний потенціал у  $i$ -ту стадію кризи [51, 8].

Можна виділити окремі програмно-цільові методи управління кризостійкістю підприємства відповідно до раніше зазначених стадій проходження кризи (табл. 3.3).

Таблиця 3.3

Програмно-цільові методи управління кризостійкістю підприємства відповідно до стадій проходження кризи

№	Стадія	Зміст цілей	Методи досягнення цілей
1	Передкризова стадія	Оптимізація витрат на формування кризостійкості підприємства	За рахунок обґрунтованості і адресності заходів програми, що реалізується
2	Стадія входження в кризу	Мінімізація втрат від часткового зниження кризостійкості	За рахунок зміни змісту й черговості здійснюваних заходів програми
3	Стадія повномасштабної кризи	Мінімізація втрат за рахунок консервації окремих заходів антикризової програми	За рахунок розробки програми виживання підприємства в умовах кризи, що передбачає збереження найнеобхідніших ресурсів
4	Стадія виходу із кризи	Мінімізація втрат за рахунок адаптації підприємства до нових умов й скорочення термінів виходу із кризи	За рахунок зміни програми формування кризостійкості підприємства й реалізації її остаточного варіанту

Джерело: [51, 9].

Управління процесом проходження кризи є цілеспрямованим плануванням й здійсненням заходів, спрямованих на адаптацію потенціалу підприємства до змін зовнішнього середовища й забезпечення його кризостійкості.

Так, управління кризостійкістю ПрАТ «Тернопільський молокозавод» повинне передбачати:

- своєчасну діагностику загроз зовнішнього середовища;
- своєчасну діагностику кризостійкості підприємства;
- розробку й реалізацію програми забезпечення кризостійкості підприємства.

Основною метою управління кризостійкістю ПрАТ «Тернопільський молокозавод» має бути мінімізація економічних втрат від виникнення й розвитку кризових ситуацій та збереження потенціалу для його подальшого післякризового розвитку.

Для кращого розуміння особливостей процесу управління кризостійкістю підприємства слід зазначити основні функції його механізму та їхнє методичне забезпечення (табл. 3.4).

Таблиця 3.4

Функції механізму управління кризостійкістю підприємства та їхнє методичне забезпечення

№	Функції	Методичне забезпечення
1	Аналіз кризових тенденцій у зовнішньому середовищі	Методика виявлення, облік і оцінка кризової ситуації
2	Аналіз кризостійкості підприємства	Методика діагностики здатності підприємства протидіяти кризі
3	Формування програми управління кризостійкістю підприємства	Методика розробки програми: обґрунтування набору заходів та послідовності їхнього проведення
4	Аналіз результатів управління кризостійкістю підприємства	Методика оцінки вартості програми та наслідків її впливу на діяльність підприємства
5	Інформаційна та організаційна підтримка механізму управління кризостійкістю підприємства	Рекомендації зі збору інформації про стан зовнішнього та внутрішнього середовища; рекомендації із організації робіт з розробки й реалізації програми управління кризостійкістю підприємства

Джерело: складено автором за [51, 10].

Укрупнений алгоритм системного управління кризостійкістю підприємства враховує складну ієрархічну структуру об'єкта управління та передбачає аналіз кризостійкості підприємства на мікро- й макрорівнях (рис. 3.7).



Рис. 3.7. Укрупнений алгоритм системного управління кризостійкістю підприємства

Джерело: складено автором за результатами дослідження і [51, 11].

На основі вище зазначеного можна сформулювати такі основні принципи управління кризостійкістю ПрАТ «Тернопільський молокозавод»:

- цільова спрямованість на подолання загроз та наслідків кризи;
- динамічність, що передбачає управління станом підприємства при проходженні різних стадій кризи;
- комплексність, що полягає у необхідності проведення діагностики як зовнішнього, так і внутрішнього середовища підприємства;

- системність, що передбачає розгляд об'єктів управління як складних ієрархічних систем.

Стан зовнішнього середовища підприємства визначає певні умови його функціонування, до яких воно повинне адаптуватися. Зовнішнє середовище є динамічною соціально-економічною системою, елементи якої змінюються у часі, що може негативно позначатися на функціонуванні підприємства та навіть зумовити кризу у його діяльності.

У нашому дослідженні вірогідність виникнення кризи на підприємстві під впливом змін параметрів його зовнішнього середовища пропонуємо характеризувати показником зовнішньої кризонебезпеки, величина якого зростає при збільшенні глибини й ширини змін параметрів (елементів) зовнішнього середовища.

Глибина змін елементів зовнішнього середовища (ГЗЗ) характеризує рівень зміни окремих його параметрів, а ширина (ШЗЗ) – кількість параметрів зовнішнього середовища, які зазнали змін.

Рівень зовнішньої кризонебезпеки або кризонебезпеки зовнішнього середовища (РКН) можна визначити за такою формулою:

$$РКН = \frac{ГЗЗ+ШЗЗ}{4} * 100, \quad (3.3)$$

де РКН – рівень кризонебезпеки зовнішнього середовища у відсотках;

ГЗЗ – глибина змін параметрів зовнішнього середовища;

ШЗЗ – ширина змін параметрів зовнішнього середовища [51, 12].

Оцінювання глибини й ширини змін параметрів зовнішнього середовища повинна проводитись експертним шляхом. Відповідно до запропонованої вище методики можна виділити п'ять основних стадій зовнішньої кризонебезпеки:

1. Відсутність тенденції до зміни. На цьому рівні: ГЗЗ = 0; ШЗЗ = 0; РКН = 0.

2. Поява тенденції до зміни параметрів окремої сфери зовнішнього середовища: ГЗЗ = 1; ШЗЗ = 0; РКН = 25 %.
3. Поява тенденції до зміни зовнішнього середовища у декількох сферах: ГЗЗ = 1; ШЗЗ = 1; РКН = 50 %.
4. Поява тенденції до істотних змін в одній сфері й несуттєвих змін у багатьох сферах зовнішнього середовища: ГЗЗ = 1 або 2; ШЗЗ = 1 або 2; РКН = 75 %.
5. Поява тенденції до істотних змін параметрів багатьох сфер зовнішнього середовища: ГЗЗ = 2; ШЗЗ = 2; РКН = 100 % [51, 12].

Запропонований спосіб визначення рівня кризонебезпеки зовнішнього середовища підприємства дає змогу здійснити попереднє оцінювання можливої майбутньої кризи та своєчасно розробити програму підвищення його кризостійкості.

Основні процедури діагностики кризонебезпеки зовнішнього середовища ПрАТ «Тернопільський молокозавод» ми пропонуємо здійснювати у такій послідовності:

- 1) виявлення найбільш значущих для підприємства чинників зовнішнього середовища;
- 2) збір інформації про стан виділених чинників;
- 3) аналіз тенденцій щодо зміни відповідних чинників;
- 4) оцінювання стабільності чинників зовнішнього середовища;
- 5) оцінювання значущості трансформації відповідних чинників;
- 6) складання ранжованого реєстру найбільш небезпечних для підприємства чинників зовнішнього середовища.

Використання запропонованої методики діагностики кризонебезпеки зовнішнього середовища дозволить розробити антикризову програму підприємства, яка, у свою чергу, буде спрямована на посилення його кризостійкості.

Рівень кризостійкості підприємства за локальним показником його діяльності може бути розрахований таким чином:

$$КП_i = \frac{X_i^{\phi}}{X_i^{\pi}} * 100, \quad (3.4)$$

де  $КП_i$  – рівень кризостійкості підприємства за  $i$ -м локальним показником його діяльності у відсотках;

$X_i^{\phi}$  – фактичне значення  $i$ -го показника діяльності підприємства;

$X_i^{\pi}$  – цільове значення  $i$ -го показника діяльності підприємства [51, 13].

У процесі діагностики кризостійкості підприємства якісно оцінюють стан ресурсного потенціалу в цілому та за основними функціональними блоками. Таке оцінювання надає змогу виявити підсистеми та елементи виробничої системи, найбільш уразливі для кризи, й сформувати своєрідний реєстр проблем, вирішення яких забезпечить підвищення кризостійкості підприємства (рис. 3.8).



Рис. 3.8. Схема проведення діагностики кризостійкості підприємства

Джерело: складено автором за результатами дослідження.

Результати розрахунку кризостійкості функціональних ресурсних потенціалів заносяться у спеціальний реєстр, із урахуванням якого складається програма управління кризостійкістю підприємства.

Ми вважаємо, що при розробці програми управління кризостійкістю підприємства, зокрема ПрАТ «Тернопільський молокозавод», слід дотримуватись таких вимог:

- цільова орієнтація усіх розділів плану на досягнення максимальної кризостійкості підприємства;
- адаптивність плану заходів до змінних умов зовнішнього та внутрішнього середовища;
- забезпеченість, повнота й достовірність інформаційного забезпечення відповідної програми;
- методична єдність (сумісність) при розробці усіх розділів програми;
- мотивування розробників й виконавців програми;
- ресурсне забезпечення реалізації проекту;
- кадрове забезпечення розробки й реалізації проекту;
- економічна ефективність програми.

Складання реєстру нестійких до кризи ресурсів, що потребують оновлення, слід проводити за наслідками діагностики кризостійкості підприємства. Економічне значення (вагомість) кожного ресурсу різне, відповідно до чого можна визначати черговість їхнього оновлення.

Процедури розробки програми підвищення кризостійкості підприємства представлені на рис. 3.9.



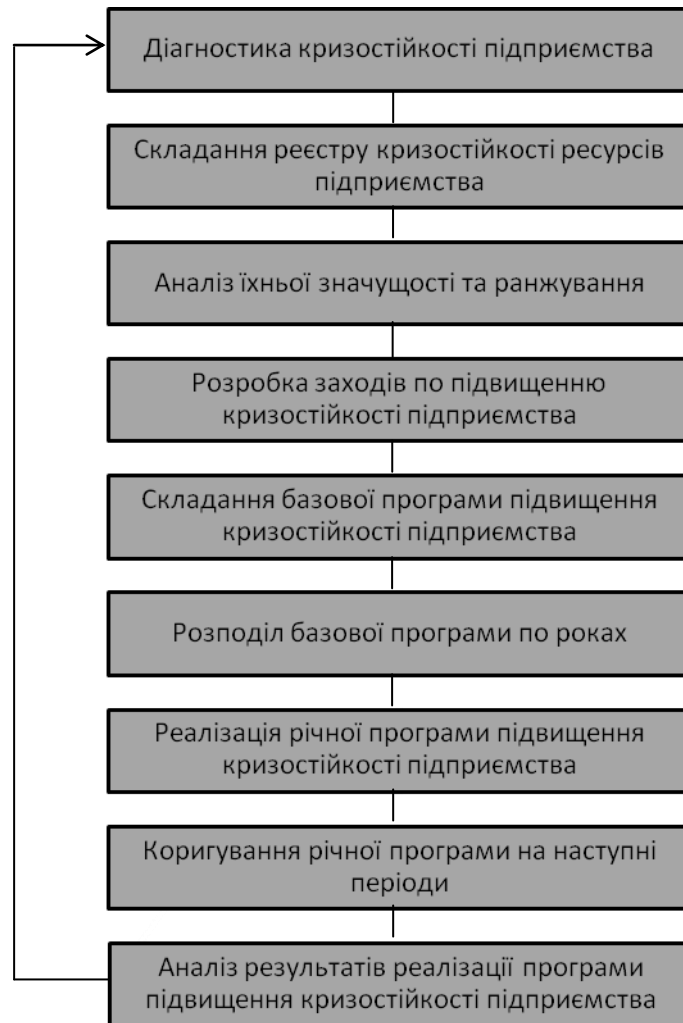


Рис. 3.9. Алгоритм розробки програми підвищення кризостійкості підприємства

Джерело: складено автором за результатами дослідження.

Запропонована нами концепція управління кризостійкістю підприємства базується на своєчасній діагностиці кризонебезпеки його зовнішнього середовища, своєчасній діагностиці кризостійкості підприємства, розробці й реалізації програми підвищення його кризостійкості.

Зазначена концепція управління кризостійкістю підприємства є доволі простою у використанні, охоплює усі основні аспекти його діяльності й, на нашу думку, є актуальною для ПрАТ «Тернопільський молокозавод», що зумовлює пропозицію її практичного застосування на досліджуваному підприємстві.

## ВИСНОВКИ

У дипломній роботі проведено дослідження змісту поняття економічної стійкості, розглянуто чинники впливу та показники економічної стійкості підприємства, теоретичні засади управління економічною стійкістю підприємства в умовах кризи, основні аспекти діяльності ПрАТ «Тернопільський молокозавод» й особливості молокопереробної галузі України, проаналізовано кризові явища у ПрАТ «Тернопільський молокозавод» та основні показники його економічної стійкості, сформовано організаційно-економічний механізм антикризового управління економічною стійкістю ПрАТ «Тернопільський молокозавод», організаційний механізм забезпечення стійкості функціонування й стійкого розвитку підприємства молокопереробної галузі, а також концепцію управління кризостійкістю підприємства, яку запропоновано до практичного застосування у ПрАТ «Тернопільський молокозавод».

За результатами проведеного дослідження сформовано такі висновки:

1. Економічна стійкість підприємства – це стан, за якого основні параметри, що характеризують підприємство, зберігають початкову рівновагу й при впливі оточення перебувають у заданих межах. Стійкий розвиток підприємства являє собою постійну динамічну зміну параметрів підприємства, що виводить його із стану початкової рівноваги й забезпечує досягнення абсолютно нових параметрів. Основними складовими економічної стійкості підприємства виступають: фінансова, виробнича, організаційна, ринкова, інвестиційна й техніко-технологічна стійкість. Усі складові є взаємопов'язаними й взаємозалежними та у комплексі визначають економічну стійкість підприємства.

2. Визначення загального рівня економічної стійкості підприємства зводиться до обчислення показників, що характеризують кожну її складову (фінансову, організаційну, виробничу стійкість тощо), на підставі чого

узагальнюється стан кожної складової і загальний рівень економічної стійкості підприємства.

3. Управління економічною стійкістю підприємства вимагає урахування особливостей законодавства, різноманітних чинників впливу, сучасних форм організації бізнесу та характеризується складним характером. Основними принципами управління економічною стійкістю підприємства є: системність, структуризація, цілісність, розвиток, справедливість, достовірність інформації, кооперація й командна робота, надійність функціонування, системоутворюючі зв'язки. Для забезпечення високої ефективності управління економічною стійкістю у кризових умовах підприємство повинне розробити належну систему антикризового управління економічною стійкістю, що поєднує в собі комплекс елементів, які за належної взаємодії у підсумку сформують потужний організаційно-економічний механізм антикризового управління економічною стійкістю підприємства.

4. ПрАТ «Тернопільський молокозавод» спеціалізується на виробництві молочної продукції для її реалізації в межах України й закордоном. Продукцію досліджуваного підприємства можна розподілити на чотири основні різновиди: класична цільномолочна група, масло, тверді сири, а також молочні продукти, що є збагаченими йодованим білком. ПрАТ «Тернопільський молокозавод» характеризує наявність сучасних технологій виробництва, кваліфікованого персоналу, налагодженої збутової мережі, позитивного іміджу на ринку, якісної продукції й прибутковості діяльності. Для досліджуваного підприємства характерними є певні проблеми у діяльності, зокрема збої у постачанні сировинних ресурсів, висока залежність підприємства від зовнішніх джерел фінансування, високий рівень дебіторської заборгованості, високий рівень витрат на виробництво й збут готової продукції, недостатній рівень аудиту фінансової звітності підприємства.

5. Кризові явища, характерні для ПрАТ «Тернопільський молокозавод», можна розподілити на чотири основні групи: економічні, організаційні, технологічні й соціально-психологічні кризові явища. У діяльності

досліджуваного підприємства найбільш яскраво виявляються економічні та організаційні кризові явища, тому його керівництву необхідно обрати й реалізувати оптимальні шляхи їхнього подолання з метою забезпечення стійкого функціонування підприємства.

6. Аналіз показників, що характеризують економічну стійкість ПрАТ «Тернопільський молокозавод», засвідчив, що: фінансова стійкість досліджуваного підприємства як найважливіша складова його економічної стійкості є задовільною; виробнича, організаційна, техніко-технологічна, ринкова й інвестиційна стійкість підприємства як складові його економічної стійкості перебувають на належному рівні. Загальний рівень економічної стійкості ПрАТ «Тернопільський молокозавод» є доволі значним й свідчить про його стійкий економічний стан.

7. Система антикризового управління економічною стійкістю ПрАТ «Тернопільський молокозавод» охоплює цілий комплекс елементів та зв'язки між ними, що забезпечує досягнення економічної стійкості досліджуваного підприємства. Цими елементами є: мета, завдання, предмет, об'єкт та суб'єкти антикризового управління економічною стійкістю підприємства; принципи, функції та методи антикризового управління економічною стійкістю підприємства; локальні механізми антикризового управління економічною стійкістю підприємства (механізм розробки стратегії діяльності, механізм управління капіталом, механізм управління фінансовими потоками, механізм управління зовнішньоекономічною діяльністю, забезпечувальний механізм контролінгу стійкості), які беруть безпосередню участь у формуванні відповідного організаційно-економічного механізму.

8. Запропонований механізм забезпечення стійкості й подальшого стійкого розвитку підприємства включає в себе комплекс елементів, які його формують, та зв'язків між ними. Зазначені елементи характеризують процеси, що забезпечують досягнення стійкості та стійкого розвитку підприємства, а зв'язки між цими елементами визначають послідовність здійснення відповідних процесів. Вказаний механізм передбачає здійснення процесів із забезпечення

стійкості й стійкого розвитку підприємства у такій послідовності: аналіз стану підприємства; виявлення ключових проблем забезпечення стійкості; розробка системи показників стійкості підприємства; оцінювання потенціалу стійкості підприємства; розробка моделі стійкості й стійкого розвитку підприємства; розробка сценаріїв стійкого розвитку підприємства; розробка планів і програм стійкого розвитку підприємства; організаційна підтримка стійкого розвитку підприємства.

9. Запропонована концепція управління кризостійкістю підприємства базується на своєчасній діагностиці кризонебезпеки його зовнішнього середовища, своєчасній діагностиці кризостійкості підприємства, розробці й реалізації програми підвищення його кризостійкості. Зазначена концепція запропонована для практичного застосування у ПрАТ «Тернопільський молокозавод».

## СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ:

1. Александрова М.М. Фінанси підприємств: навч. посіб. для студ. екон. спец. всіх форм навч. [Текст] / М.М. Александрова, Н.Г. Виговська, Г.Г. Кірейцев. – 2. вид., перероб. та доп. – К.: ЦУЛ, 2013. – 268 с.
2. Аналітика [Електронний ресурс] // Журнал «Вісник молочників», 2014. – № 1. – С. 10-29. – Режим доступу: <http://www.ukrmolprom.kiev.ua/analitika/shchomisyachna-analitika/category/2014>.
3. Аналітика [Електронний ресурс] // Журнал «Вісник молочників», 2015. – № 8(44). – С. 15-36. – Режим доступу: <http://www.ukrmolprom.kiev.ua/analitika/shchomisyachna-analitika/category/2015>.
4. Аналітика [Електронний ресурс] // Журнал «Вісник молочників», 2016. – № 8(56). – С. 12-33. – Режим доступу до журналу: <http://www.ukrmolprom.kiev.ua/analitika/shchomisyachna-analitika/category/2016>.
5. Ареф'єва О.В. Економічна стійкість підприємства: сутність, складові та заходи з її забезпечення [Текст] / О.В. Ареф'єва, Д.М. Городянська // Актуальні проблеми економіки, 2008. – № 8 (86). – С. 83-90.
6. Ареф'єва О.В. Економічні умови формування фінансової складової економічної безпеки [Текст] / О.В. Ареф'єва, Т.Б. Кузенко // Актуальні проблеми економіки, 2009. – № 1. – С. 98-103.
7. Білик М.Д. Фінансовий аналіз: навч. посіб. [Текст] / М.Д. Білик, О.В. Павловська, Н.М. Притуляк. – К.: КНЕУ, 2015. – 592 с.
8. Боняр С.М. Теоретичні основи антикризового управління [Текст] / С.М. Боняр, Я.О. Скутова-Корх // Водний транспорт, 2013. – Вип. 1. – С. 97-102.
9. Василенко В.О. Антикризове управління підприємством: навчальний посібник [Текст] / В.О. Василенко. – Київ: Центр навч. л-ри, 2005. – 504 с.
10. Васильєва Т.А. Порівняльний аналіз антикризового та традиційного менеджменту [Текст] / Т.А. Васильєва, О.Б. Афанасьєва // Інноваційна економіка, 2011. – № 1. – С. 6-10.

11. Гавриш О.А. Інституціональні аспекти забезпечення стійкого розвитку підприємств [Електронний ресурс] / О.А. Гавриш, О.О. Бичков // Електронне наукове фахове видання «Ефективна економіка», 2012. – С. 5. – Режим доступу: <http://www.economy. nauka. com.ua/ ?op = 1&z=1060>.

12. Гадзевич О.І. Основи економічного аналізу і діагностики фінансово-господарської діяльності підприємств: навч. посіб. [Текст] / О.І. Гадзевич. – К.: Кондор, 2014. – 177 с.

13. Гапак Н.М. Особливості визначення фінансової стійкості підприємств [Текст] / Н.М. Гапак, С.А. Капштан // Науковий вісник Ужгородського університету. – Серія Економіка. – Вип. (42), 2014. – С. 191-196.

14. Гарбера Ю.А. Економічна стійкість підприємства як важлива умова його подальшого розвитку [Текст] / Ю.А. Гарбера, І.І. Стец // Збірник тез доповідей міжнародної студентської науково-практичної WEB-конференції «Актуальні проблеми економіки та управління на сучасному етапі» Тернопільського національного економічного університету, 2016. – С. 44-47.

15. Герчикова И.Н. Менеджмент: учебник [Текст] / И.Н. Герчикова. – М.: Юнити-Дана, 2010. – 371 с.

16. Глушко Л.О. Чинники формування впевненості у собі в школярів підліткового віку [Текст] / Л.О. Глушко. – К.: МАУП, 2012. – 10 с.

17. Глушко О.В. Методичні основи оцінювання економічної стійкості підприємств [Текст] / О.В. Глушко // Економічний аналіз: збірник наукових праць Тернопільського національного економічного університету, 2013. – Том 13. – С. 281-287.

18. Гончаренко О.М. Прогнозування стійкого розвитку підприємства [Текст] / О.М. Гончаренко. – К.: Одеський державний економічний університет, 2010. – 6 с.

19. Гончарова Т.В. Економічна стійкість, її сутність, складові та механізм досягнення [Текст] / Т.В. Гончарова, І.М. Погорелов // Вісник Нац. техн. ун-ту «ХПІ»: зб. наук. пр., 2011. – № 25. – С. 156-160.

20. Григорська Н.М. Управління економічною стійкістю підприємства в розрізі наукових надбань та сучасних підходів [Текст] / Н.М. Григорська // Економічний вісник НТУУ «КПІ»: збірник наукових праць, 2012. – № 9. – С. 7.

21. Гринчуцький В. І. Управління розвитком компаній: навч. посіб. [Текст] / В. І. Гринчуцький, І. І. Стец. – Тернопіль: Вектор, 2015. – 312 с.

22. Гришаков К.Р. Понятие устойчивого развития промышленного предприятия [Электронный ресурс] / К.Р. Гришаков // Электронный периодический научный журнал, 2013. – № 1. – С. 79-82. – Режим доступа: [http://sciarticle.ru/number/09\\_2013.pdf](http://sciarticle.ru/number/09_2013.pdf).

23. Гросул В.А. Організаційний механізм управління торговельними підприємствами [Текст] / В.А. Гросул // Вісник Львівської комерційної академії. – Львів: ЛКА, 2009. – Вип. 29. – С. 151-157.

24. Губені Ю.Е. Підприємництво: навч. посіб. [Текст] / Ю.Е. Губені. – Львів: Укр. технології, 2012. – 572 с.

25. Давидюк Ю.В. Ретроспективний аналіз впливу факторів макросередовища на діяльність молокопереробних підприємств [Текст] / Ю.В. Давидюк // Науковий вісник Херсонського державного університету. Серія «Економічні науки»: збірник наукових праць. Випуск 16. – Херсон: видавництво ХДУ, 2016. – С. 77-80.

26. Даниленко В.А. Економічна стійкість промислових підприємств в умовах ринкової невизначеності: автореф. дис. на здобуття наук. ступеня канд. екон. наук: спец. 08.00.04 «Економіка та управління підприємствами» (за видами економічної діяльності) [Текст] / В.А. Даниленко; Київський національний університет імені Тараса Шевченка. – Київ, 2012. – 20 с.

27. Дем'яненко І.В. Фінансова стійкість підприємства та її регулювання [Текст] / І.В. Дем'яненко // Фінанси України, 2012. – № 5. – С. 127-129.

28. Дикань Н.В. Менеджмент: навч. посібник [Текст] / Н.В. Дикань, І.І. Борисенко. – К.: Знання, 2008. – 389 с.



29. Дробишева О.О. Економічна стійкість підприємства та шляхи її забезпечення [Текст] / О.О. Дробишева, В. В. Гюльназарян. – К.: Запорізька державна інженерна академія, 2014. – 7 с.

30. Дуброва О.С. Стратегічна стійкість підприємства: складові та напрями її забезпечення [Текст] / О.С. Дуброва // Вісник Хмельницького національного університету, 2010. – № 1. – С. 15-19.

31. Жигалова В.Н. Повышение потенциала экономической устойчивости предприятия: автореферат дис. канд. экон. наук: 08.00.05 [Текст] / В.Н. Жигалова. – Барнаул, 2007. – 22 с.

32. Захаренко Н.С. Необхідність розробки алгоритму антикризового управління підприємством [Текст] / Н.С. Захаренко // Университетская наука – 2015: тезисы докладов Междунар. науч.-техн. конф. – Мариуполь, 2015. – Т. 3. – С. 7.

33. Зеткина О.В. Инновационные подходы к обеспечению устойчивости функционирования предприятия [Текст] / О.В. Зеткина. – Ярославль: ЯрГУ, 2012. – 7 с.

34. Камаєв В.Д. Економіка та бізнес / В.Д. Камаєв. – М.: Економіка, 2013. – 237 с.

35. Камнева А.В. Дослідження існуючих інструментів та моделей антикризового управління на підприємстві [Текст] / А.В. Камнева // Економіка та управління підприємствами машинобудівної галузі, 2014. – № 4. – С. 15-27.

36. Карпова О.К. Планирование устойчивого развития промышленного предприятия на основе процессного подхода: автореф. дис. канд. экон. наук: 08.00.05 [Текст] / О.К. Карпова. – Ростов-на-Дону, 2010. – 27 с.

37. Коваленко О.В. Деякі аспекти сучасного антикризового управління промисловими підприємствами [Текст] / О.В. Коваленко // Економіка і управління, 2013. – № 4. – С. 41-46.

38. Козловський С.В. Теоретико-методологічні підходи визначення стійкості економічних систем [Електронний ресурс] / С.В. Козловський,

В.В. Семененко, Р.Ю. Шевчук // Збірник наукових праць ВАНУ, 2012. – № 4 (70). – С. 106-110. – Режим доступу: <http://econjournal.vsau.org/files/pdfa/836.pdf>.

39. Кокін О.С. Показники стійкості організації [Текст] / О.С. Кокін, Г.М. Яковлева // Економічні науки, 2010. – № 3 (1). – С. 256-261.

40. Коняшова А.В. Показники оцінки функціональних складових економічної стійкості розвитку підприємства [Текст] / А.В. Коняшова // Економіка, 2013. – № 8 (299). – С. 123-128.

41. Костирко Л.А. Фінансовий механізм сталого розвитку підприємств: стратегічні орієнтири, системи забезпечення, адаптація: монографія [Текст] / Л.А. Костирко. – Луганськ: Ноулідж, 2012. – 474 с.

42. Косянчук Т.Ф. Комплексне оцінювання економічної стабільності промислових підприємств: монографія [Текст] / Т.Ф. Косянчук, Н.Л. Любченко. – Хмельницький: Хмельницький національний університет, 2011. – 218 с.

43. Коцюба О.С. Механізм та аналітико-інструментальні засоби забезпечення економічної стійкості підприємства (за матеріалами поліграфічних підприємств України): автореф. дис. канд. екон. наук: 08.00.04 [Текст] / О.С. Коцюба. – Київ, 2009. – 20 с.

44. Краснова В.В. Особливості діагностики втрати економічної стійкості підприємства [Текст] / В. В. Краснова, М.В. Савченко // Вісник Хмельницького національного університету. Економічні науки, 2014. – Т. 3. – № 3. – С. 29-32.

45. Крепков Р.Б. Механизм обеспечения устойчивого развития предприятий топливно-энергетического комплекса: диссертация на соискание степени кандидата экономических наук: 08.00.05 [Текст] / Р.Б. Крепков. – Москва, 2012. – 151 с.

46. Кроленко М.С. Система показників економічної стійкості промислового підприємства [Електронний ресурс] [Текст] / М.С. Кроленко // Економічний вісник Донбасу, 2011. – № 3 (25). – С. 8. – Режим доступу: [http://www.nbuv.gov.ua/portal/Soc\\_Gum/Evd/2011\\_3/35.pdf](http://www.nbuv.gov.ua/portal/Soc_Gum/Evd/2011_3/35.pdf).

47. Кузьменко О.В. Організаційно-економічний механізм стратегічного управління ресурсним потенціалом підприємства [Текст] / О.В. Кузьменко // Академічний огляд, 2014. – № 1 (40). – С. 110-115.

48. Левик І.С. Інструментарій стратегічного аналізу: класифікація, переваги та недоліки використання [Текст] / І.С. Левик // Наука й економіка, 2010. – № 2 (18). – С. 132-138.

49. Линник О.І. Антикризове управління на вітчизняних та закордонних підприємствах: теорія, діагностика кризового стану, соціально-економічні аспекти управління: монографія [Текст] / О.І. Линник, Р.Ф. Смоліков, І.А. Юр'єва; Нац. техн. ун-т «Харк. політехн. ін-т». – Х.: Підручник НТУ «ХПІ», 2013. – 543 с.

50. Лігоненко Л.О. Антикризове управління підприємством: навч. посіб. [Текст] / Л.О. Лігоненко. – К.: КНТЕУ, 2014. – 824 с.

51. Люев А.Х. Методы управления кризисоустойчивостью предприятия: автореф. дис. канд. экон. наук: 08.00.05 [Текст] / А.Х. Люев. – Санкт-Петербург, 2011. – 18 с.

52. Малий бізнес: стійкість та компенсаторні можливості [монографія] [Текст] / [Козаченко Г. В., Воронкова А.Е., Медяник В.Ю., Назаров В.В.]. – Київ: Лібра, 2003. – 328 с.

53. Малярець Л.М. Визначення внутрішніх взаємозв'язків як умови економічної стійкості підприємства [Текст] / Л.М. Малярець, О.М. Смолякова // Проблеми економіки, 2014. – № 4. – С. 455–465.

54. Матушевська О. Сутність та види економічної стійкості промислового підприємства [Електронний ресурс] / О. Матушевська // Соціально-економічні проблеми і держава, 2011. – Вип. 2 (5). – С. 8. Режим доступу: <http://sepd.tntu.edu.ua/images/stories/pdf/2011/11abmizb.pdf>.

55. Медведев В.А. Устойчивое развитие общества: модели, стратегия [Текст] / В.А. Медведев. – М.: Академия, 2001. – 267 с.

56. Молокія [Електронний ресурс]: веб-сайт. – Режим доступу: <http://molokija.com/ru>.

57. Морохова В.О. Аналітичний інструментарій стратегічного аналізу [Текст] / В.О. Морохова, Н.М. Василик // Економічний форум, 2013. – № 4. – С. 120-126.

58. Мохонько Г.А. Економічна стійкість підприємств видавничо-поліграфічної галузі: підходи до оцінювання [Електронний ресурс] / Г.А. Мохонько // Електронний журнал «Проблеми системного підходу в економіці», 2009. – № 9. – Режим доступу: [http://www.nbuuv.gov.ua/e-journals/PSPE/2009\\_1/Mokhonko\\_109.htm](http://www.nbuuv.gov.ua/e-journals/PSPE/2009_1/Mokhonko_109.htm).

59. Офіційний веб-сайт Державної служби статистики України [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://www.ukrstat.gov.ua>.

60. Пілецька С.Т. Методологія антикризового управління економічною стійкістю авіапідприємств: дис. доктора ек. наук: 08.00.04 / С.Т. Пілецька. – К., 2014. – 791 с.

61. Піюренко І.О. Антикризове управління харчовими підприємствами: проблеми теорії і практики: монографія [Текст] / І.О. Піюренко. – Херсон: Грінь Д. С. [вид.], 2013. – 331 с.

62. Пономаренко А.С. Молочна галузь України: проблеми та перспективи розвитку [Текст] / А.С. Пономаренко // Науковий журнал «Молодий вчений» (Young Scientist), 2015. – № 12 (3). – С. 169-175.

63. Посилкіна О.В. Економічна діагностика: навч. посіб. [Текст] / О.В. Посилкіна, К.С. Світлична. – Х.: Вид-во НФаУ, 2014. – 333 с.

64. Райковська І.Т. Критичний огляд сучасних методик стратегічного аналізу [Текст] / І.Т. Райковська // Вісник ЖДТУ, 2012. – № 1 (59). – С. 172-178.

65. Рогатенюк Е.В. Контролінг як елемент системи забезпечення антикризового управління підприємством [Текст] / Е.В. Рогатенюк // Розвиток економічних методів управління національною економікою та економікою підприємства: зб. наук. праць ДонДУУ. – Донецьк: ДонДУУ, 2013. – С. 252-259.

66. Романишин М.І. Забезпечення економічної стабільності підприємств: автореф. дис. на здобуття наук. ступеня канд. екон. наук: спец. 08.00.04 «Економіка та управління підприємствами (за видами економічної діяльності)»

[Текст] / М.І. Романишин. – Львів: Національний університет «Львівська політехніка», 2012. – 27 с.

67. Рудницький В.С. Теоретичні аспекти контролінгу та його використання в системі управління підприємством / В.С. Рудницький // Вісник Львівської комерційної академії. – Львів: Вид-во Львівської комерційної академії, 2011. – Вип. 35. – С. 308-312.

68. Сарай Н.І. Економічна діагностика: навч. посіб. [Текст] / Н.І. Сарай. – Тернопіль: Крок, 2015. – 164 с.

69. Смачило І.І. Принципи формування та структура механізму управління сталим розвитком підприємства [Текст] / І.І. Смачило // Науковий журнал «Економіка розвитку» (Economics of Development), 2013. – № 3 (67). – С. 79-82.

70. Смолякова О.М. Уточнення змісту економічної стійкості підприємства та її складових [Текст] / О.М. Смолякова // Комунальне господарство міст: наук.-техн. сб. – Серія Економічні науки, 2013. – Випуск 108. – С. 221-228.

71. Телін С.В. Антикризове управління – превентивний захід попередження банкрутства [Текст] / С.В. Телін // Економіка промисловості, 2010. – № 2. – С. 72-76.

72. Ткаченко С.М. Сутність економічної стійкості підприємств та її складові [Текст] / С.М. Ткаченко. – К.: Дніпропетровський державний аграрний університет, 2011. – 7 с.

73. Тридід О.М. Оцінювання фінансової стійкості підприємства: монографія [Текст] / О.М. Тридід, К.В. Орехова. – К.: Університет банківської справи Національного банку України, 2010. – 143 с.

74. Фещур Р.В. Економічна стійкість підприємства – становлення понятійного базису [Текст] / Р.В. Фещур, Х.С. Баранівська. – К.: Національний університет «Львівська політехніка», 2010. – 7 с.

75. Харчук Т.В. Характеристика економічної стійкості підприємства та її елементів [Текст] / Т.В. Харчук // Вісник економіки транспорту і промисловості, 2011. – № 34. – С. 332-335.

76. Хомяченкова Н.А. Механизм интегральной оценки устойчивости развития промышленных предприятий: автореферат дис. канд. экон. наук: 08.00.05 [Текст] / Н.А. Хомяченкова. – Москва, 2011. – 21 с.

77. Чернишов В.В. Сучасне розуміння поняття антикризового управління [Текст] / В.В. Чернишов // Економіка розвитку, 2011. – № 1. – С. 21-24.

78. Чобіток В.І. Концепція управління економічною стійкістю підприємств [Електронний ресурс] / В.І. Чобіток // Економіка та управління підприємствами машинобудівної галузі, 2014. – № 5. – С. 8. – Режим доступу: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/eupmg\\_2014\\_5\\_8](http://nbuv.gov.ua/UJRN/eupmg_2014_5_8).

79. Шандова Н.В. Оцінка загальної стійкості розвитку промислового підприємства [Текст] / Н.В. Шандова // Актуальні проблеми економіки, 2006. – № 9. – С. 169-173.

80. Швець І.Ю. Антикризове управління: навч. посіб. [Текст] / І.Ю. Швець, Ю.Ю. Швець. – Сімф.: ДІАЙПІ, 2013. – 206 с.

81. Шпачук В.В. Сутність терміну «антикризове управління» [Текст] / В.В. Шпачук // Науковий вісник Академії муніципального управління. Серія: Управління. – № 1. – 2011. – Режим доступу: [http://www.nbuv.gov.ua/portal/soc\\_gum/nvamu\\_upravl/2011\\_1/27.pd](http://www.nbuv.gov.ua/portal/soc_gum/nvamu_upravl/2011_1/27.pd).

82. Ячменьова В.М. Стійкість діяльності промислових підприємств: монографія [Текст] / В.М. Ячменьова. – Сімферополь: АРИАЛ, 2010. – 470 с.