

Вінницький національний технічний університет  
Факультет менеджменту та інформаційної безпеки  
Кафедра менеджменту, маркетингу та економіки

## МАГІСТЕРСЬКА КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА

на тему:

**«Управління економічною стійкістю підприємства легкої промисловості (на прикладі приватного акціонерного товариства «Володарка»)»**

Виконав: студент 2 курсу, групи МЗД-21мз  
спеціальності 073 «Менеджмент»

(шифр і назва спеціальності)

Слободянюк В.Р.

(прізвище та ініціали)

Керівник: д.е.н., проф.

Карачина Н.П.

(прізвище та ініціали)

« 15 » 06 2023 р.

Рецензент: к.е.н., проф. каф. ЕПВМ

Лесько О.Й.

(прізвище та ініціали)

« 16 » 06 2023 р.

Допущено до захисту:

Зав. кафедри

д.е.н., проф. Карачина Н.П.

« 19 » 06 2023 р.

Вінницький національний технічний університет  
Факультет менеджменту та інформаційної безпеки  
Кафедра менеджменту, маркетингу та економіки  
Рівень вищої освіти другий (магістерський)  
Галузь знань – 07 Управління та адміністрування  
Спеціальність – 073 – «Менеджмент»  
Освітньо-професійна програма – Менеджмент зовнішньоекономічної діяльності

**ЗАТВЕРДЖУЮ**

**завідувач кафедри ММЕ**  
д.е.н., професор Карачина Н.П.

«22» 03 2023 р.

## **ЗАВДАННЯ НА МАГІСТЕРСЬКУ КВАЛІФІКАЦІЙНУ РОБОТУ СТУДЕНТУ**

Слободянюк Віті Русланівні  
(прізвище, ім'я, по батькові)

1. Тема роботи: Управління економічною стійкістю підприємства легкої промисловості (на прикладі приватного акціонерного товариства «Володарка»)

Керівник роботи Карачина Наталія Петрівна, д.е.н., професор  
(прізвище, ім'я, по батькові, науковий ступінь, вчене звання)

затверджені наказом ВНТУ від «20» березня 2023 року №68.

2. Строк подання студентом роботи: 7 червня 2023 р.

3. Вихідні дані до роботи: форма №1 «Баланс», форма №2 «Звіт про фінансові результати» підприємства ПрАТ «Володарка» за 2020-2022 роки (додаток Б).



4. Зміст текстової частини: теоретико-методичні засади управління економічною стійкістю підприємства; аналізування стану управління економічною стійкістю підприємства легкої промисловості ПрАТ «Володарка»; удосконалення управління економічною стійкістю підприємства ПрАТ «Володарка».

5. Перелік ілюстративного матеріалу: Таблиці: Визначення поняття «економічна стійкість підприємства»; принципи управління економічною стійкістю підприємства; класифікація факторів, що впливають на стійкість підприємства; алгоритм розрахунку одиничних індикаторів оцінки інтегрального показника економічної стійкості підприємств; динаміка приросту обсягів виробництва, експорту та імпорту продукції легкої промисловості; узагальнений SWOT-аналіз підприємств легкої промисловості України; основні абсолютні фінансово-економічні показники діяльності підприємства; відносні фінансово-економічні показники діяльності підприємства; показники оцінювання рівня економічної стійкості підприємства ПрАТ «Володарка»; план заходів для підвищення економічної стійкості підприємства та покращення результатів його діяльності. Рисунки: Види економічної стійкості підприємства; структурні складові економічної стійкості підприємства; процес управління економічною стійкістю підприємства; етапи



оцінювання економічної стабільності з позиції стратегічної стійкості підприємства; структура виробництва основних видів продукції ПрАТ «Володарка»; організаційна структура управління ПрАТ «Володарка»; Динаміка інтегрального показника економічної стійкості підприємства ПрАТ «Володарка».

6. Консультанти розділів роботи:

Розділ	Прізвище, ініціали та посада консультанта	Підпис, дата	
		завдання видав	завдання прийняв
Спеціальна частина	Карачина Н.П., д.е.н., професор кафедри ММЕ		

7. Дата видачі завдання «22» березня 2023 р.

### КАЛЕНДАРНИЙ ПЛАН

№ з/п	Назва етапів магістерської кваліфікаційної роботи	Строк виконання етапів роботи	Примітки
1	Формування та затвердження теми магістерської кваліфікаційної роботи (МКР)	січень	
2	Виконання спеціальної частини МКР. Перший рубіжний контроль виконання МКР. (1-й розділ МКР)	лютий-березень	
3	Виконання спеціальної частини МКР. Другий рубіжний контроль виконання МКР. (2-й розділ МКР)	лютий-березень	
4	Виконання спеціальної частини МКР. Третій рубіжний контроль виконання МКР. (3-й розділ МКР)	березень-квітень	
5	Нормоконтроль МКР. Попередній захист МКР.	травень-червень	
6	Рецензування МКР	червень	
7	Захист МКР	червень (за графіком)	

Студент

Керівник роботи

  
\_\_\_\_\_  
(підпис)

  
\_\_\_\_\_  
(підпис)

Слободянюк В

Карачина Н.П.

## АНОТАЦІЯ

УДК 330.322:658

Слободянюк В.Р. Управління економічною стійкістю підприємства легкої промисловості (на прикладі приватного акціонерного товариства «Володарка»). Вінниця: ВНТУ, 2023. 102 с.

На укр. мові. Бібліогр.: 43 назв; рис.: 9; табл. 19.

В магістерській кваліфікаційній роботі обґрунтовано теоретико-методичні засади управління економічною стійкістю підприємства, визначено рівень економічної стійкості підприємства ПрАТ «Володарка» та наведено шляхи удосконалення управління економічною стійкістю підприємства.

Магістерська кваліфікаційна робота складається з трьох розділів. В першому розділі розглянуто теоретико-методичні основи управління економічною стійкістю підприємства, в другому – досліджено стан ринку легкої промисловості, проаналізовано стан управління економічною стійкістю ПрАТ «Володарка», а в третьому розділі на основі проведеного аналізу запропоновано пропозиції та рекомендації із покращення управління економічною стійкістю підприємства.

Ключові слова: економічна стійкість, економічна стабільність, фінансова стійкість, рівновага, розвиток.

## ABSTRACT

UDC 330.322:658

Slobodyaniuk V.R. Management of the economic stability of a light industry enterprise (at Volodarka private joint-stock company). Vinnytsia: VNTU, 2023. 102 p.

In Ukrainian languages Bibliography: 43 titles; Fig.: 9; table 19.

In the master's qualification work, the theoretical and methodological principles of managing the economic sustainability of the enterprise are justified, the level of economic sustainability of the Volodarka PJSC enterprise is determined, and the ways of improving the management of the economic sustainability of the enterprise are given.

The master's thesis consists of three sections. In the first section, the theoretical and methodological foundations of the management of the economic sustainability of the enterprise are considered, in the second – the state of the light industry market is studied, the state of management of the economic sustainability of Volodarka PJSC is analyzed, and in the third section, based on the analysis, proposals and recommendations are offered for improving the management of the economic sustainability of the enterprise.

Keywords: economic stability, economic stability, financial stability, balance, development.

## ЗМІСТ

<b>ВСТУП</b>	4
<b>1 ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНІ ЗАСАДИ УПРАВЛІННЯ ЕКОНОМІЧНОЮ СТІЙКІСТЮ ПІДПРИЄМСТВА</b>	7
1.1 Економічна стійкість підприємства: сутність та види	7
1.2 Принципи та процес управління економічною стійкістю підприємства	15
1.3 Методичні засади оцінювання рівня економічної стійкості підприємства	20
Висновки до першого розділу	34
<b>2 АНАЛІЗУВАННЯ СТАНУ УПРАВЛІННЯ ЕКОНОМІЧНОЮ СТІЙКІСТЮ ПІДПРИЄМСТВА ЛЕГКОЇ ПРОМИСЛОВОСТІ ПРАТ «ВОЛОДАРКА»</b>	36
2.1 Оцінювання стану та перспектив розвитку легкої промисловості в Україні	36
2.2 Загальна організаційно-економічна характеристика ПрАТ «Володарка» та оцінювання основних показників його діяльності	52
2.3 Оцінювання рівня та системи управління економічною стійкістю ПрАТ «Володарка»	68
Висновки до другого розділу	76
<b>3 УДОСКОНАЛЕННЯ УПРАВЛІННЯ ЕКОНОМІЧНОЮ СТІЙКІСТЮ ПІДПРИЄМСТВА ПРАТ «ВОЛОДАРКА»</b>	78
3.1 Організаційно-економічні заходи підвищення економічної стійкості підприємства ПрАТ «Володарка»	78
3.2 Рекомендації щодо удосконалення виробничого процесу на підприємстві ПрАТ «Володарка»	86
3.3 Франчайзинг як стратегія оптимізації діяльності ПрАТ «Володарка»	91
Висновки до третього розділу	98

<b>ВИСНОВКИ</b>	100
<b>СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ</b>	103
<b>ДОДАТКИ</b>	107
Додаток А (обов'язковий). Протокол перевірки магістерської кваліфікаційної роботи	108
Додаток Б (обов'язковий). Фінансова звітність підприємства ПрАТ «Володарка» за 2020–2022 роки	109
Додаток В (обов'язковий). Ілюстративний матеріал	119

## ВСТУП

**Актуальність теми.** Однією з актуальних проблем розвитку української економіки є стійке функціонування підприємств. Це пов'язано з процесами глобалізації та посиленням цього впливу як на економіку України, так і кожне окреме підприємство. Крім того, зацікавленість даною проблемою викликана активізацією співпраці нашої країни з різними міжнародними організаціями. Ефективного використання науково-технічного та виробничого потенціалу, що впливатиме на реальність виконання поставлених завдань, можна досягти за рахунок утримання стійкого стану підприємства, тому ключове значення має дослідження економічних процесів на рівні основної ланки національної економіки – підприємства. Саме на цьому рівні управління необхідно глибоко визначити всі можливості, які є у кожного підприємства, для досягнення і підтримання стійкого й ефективного розвитку. І найголовніше – від вирішення цих проблем залежить економічна стійкість на всіх інших рівнях управління.

Проблеми стійкості підприємства в умовах мінливого внутрішнього і зовнішнього середовища знайшли відображення в наукових працях вітчизняних і зарубіжних учених: Ж.Л. Крисько, І.І. Вініченко, О.В. Шубровської, Н.Л. Любченко, С.С. Бірбіренко, І.А. Дмитрієва, О.М. Сологуба, В.М. Ячменьова та ін. Наявність в економічній літературі різних поглядів на вирішення проблеми стійкості функціонування на рівні підприємств, з одного боку, та урізноманітнення форм існування й прояву економічних явищ і процесів – з іншого, свідчить про доцільність вивчення питань управління економічною стійкістю підприємства.

**Мета і задачі дослідження.** Метою роботи є обґрунтування теоретико-методичних засад управління економічною стійкістю підприємства, що дозволить підвищити ефективність функціонування підприємства та покращити його положення на ринку.

Для досягнення поставленої мети передбачено розв'язання таких **основних задач:**

- розкрити сутність економічної стійкості підприємства, основні види,



структурні складові та фактори впливу;

- визначити принципи та процес управління економічною стійкістю підприємства;
- розглянути існуючі методичні засади оцінювання рівня економічної стійкості підприємства;
- провести аналізування стану та перспектив розвитку легкої промисловості в Україні;
- здійснити аналізування фінансово-економічної діяльності ПрАТ «Володарка»;
- оцінити рівень економічної стійкості та стан управління економічною стійкістю підприємства ПрАТ «Володарка»;
- визначити пріоритетні напрямки покращення діяльності підприємства та розробити ефективні заходи підвищення економічної стійкості підприємства ПрАТ «Володарка».

**Об’єкт дослідження** – процес управління економічною стійкістю підприємств.

**Предмет дослідження** – теоретико-методичні та прикладні засади управління економічною стійкістю підприємства легкої промисловості (на прикладі ПрАТ «Володарка»).

**Методи дослідження.** Для вирішення поставлених завдань використовувались наступні методи: монографічний метод – для детального дослідження сутності економічної стійкості; метод аналізу і синтезу – для вивчення процесу управління економічною стійкістю підприємства; статистичні методи – для дослідження впливу факторів на зміну чистого прибутку; порівняльний аналіз динаміки економічних показників – для оцінювання стану та розвитку легкої промисловості України; системний підхід – для формування системи показників оцінювання економічної стійкості підприємства.

**Наукова новизна одержаних результатів:**

удосконалено:

- трактування категорії «економічна стійкість підприємства», яке, на відміну

від наявних, розкриває всю його сутність, оскільки характеризується наявністю діалектичного взаємозв'язку між поняттями рівноваги та економічного розвитку. Отже, економічна стійкість підприємства – це стабільний стан системи, який включає рівновагу між усіма складовими частинами підсистеми, а саме сировиною, виробництвом, фінансами, управлінням, маркетингом, інвестиціями, такий, що забезпечує стабільний розвиток та має здатність не відхилятися від свого стану під впливом зовнішніх та внутрішніх збурювань;

дістало подальший розвиток:

– концепція взаємозв'язку та взаємообумовленості категорій «економічна стійкість», «економічна стабільність», «фінансова стійкість», яка на відміну від існуючих положень, полягає в наступному: економічна стійкість зберігає значення показників, забезпечує життєздатність підприємства; економічна стабільність забезпечує стан рівноваги та незмінність системи; фінансова стійкість визначає ефективне формування, розподіл і формування фінансових ресурсів.

**Практичне значення одержаних результатів.** Отримані результати дали змогу оцінити та запропонувати заходи щодо підвищення економічної стійкості підприємства ПрАТ «Володарка». Методика оцінювання економічної стійкості дозволила відокремити пріоритетні фактори впливу для подальшого підвищення її рівня. Це дає можливість удосконалення управління на ПрАТ «Володарка» та зміцнення його положення на ринку.

**Особистий внесок магістранта.** Усі результати, наведені у магістерській кваліфікаційній роботі, отримані самостійно.

**Апробація результатів роботи.** Основні положення дослідження доповідалися на ЛІІ Науково-технічній конференції факультету менеджменту та інформаційної безпеки Вінницького національного технічного університету <https://conferences.vntu.edu.ua/index.php/all-fm/all-fm-2023/paper/view/17589>.

# 1 ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНІ ЗАСАДИ УПРАВЛІННЯ ЕКОНОМІЧНОЮ СТІЙКІСТЮ ПІДПРИЄМСТВА

## 1.1 Економічна стійкість підприємства: сутність та види

Довгий історичний шлях, який розпочався з пізнання та формулювання загального значення й розуміння терміна «стійкість», містить елементи всіх галузей науки. Під час формування терміна «стійкість» важливо правильно визначити напрям його використання. Термін «стійкість» застосовується в таких науках, як математика, біологія, фізика, хімія, геологія, філософія, психологія, механіка, соціологія. Запозичення цього терміна в економіку відбулося з фізики та математики. Теорії звичайних диференціальних рівнянь 1892 року російського математика й механіка Олександра Ляпунова, в яких він доводить стійкість рівноваги системи, стали відправною точкою для формування та дослідження стійкості в економіці. В математиці існують різні види стійкості щодо нелінійних систем, тому розрізняють стійкість у малому, великому та абсолютну стійкість. Математик В.М. Попов визначав абсолютну стійкість як асимптотичну стійкість нелінійної системи загалом відносно положення рівноваги. Великий вчений А.В. Михайлов, який поширив критерії стійкості у 1938 році, сформулював стійкість замкнутої системи автоматичного регулювання, яку визначають за амплітудно-фазову характеристику стійкої розімкнутої системи. Аналізуючи вищеназвані отримані наукові дефініції, можемо стверджувати, що формування перших передумов до визначення та загалом розроблення напрямку стійкості у сфері економіки здійснили саме математики. Вперше поняття «економічна стійкість» було використано у 1973 році під час енергетичної кризи, коли важливо було запропонувати науково обґрунтовану, економічну та політичну систему заходів, які забезпечуватимуть стимулююче використання ресурсів задля стійкого розвитку світової економіки без втрати національного суверенітету у співвідношенні інтересів різних країн. Стійкою визнається економічна система, яка тривалий час зберігає власну функціональну придатність та досягає планових/бажаних показників і стандартів виконання. Стан системи, що не

розвивається, проте впродовж тривалого часу підтримує рівновагу своїх елементів, характеризується стагнацією. Збереження системою рівноваги за рахунок суттєвих внутрішніх диспропорцій може свідчити про її перебування на критичній межі стійкості. За сучасних умов концепція стійкості органічно поєднується з концепцією потенціалу, тому стійкою можна вважати лише ту систему, потенціал якої має тенденцію до зростання за мінімального відхилення статистично значущих її параметрів від рівноважного стану [1, 2]. У сучасній економічній літературі поняття «стійкість» тлумачиться по-різному. Аналіз і порівняння поняття «економічна стійкість» показав, що серед науковців немає єдиного підходу до трактування цього поняття. Одні розглядають економічну стійкість, як стан підприємства, інші ж наполягають на тому, що це здатність підприємства зберігати рівноважний стан під дією негативних факторів внутрішнього та зовнішнього середовища. В таблиці 1.1 представлено підходи різних вчених до трактування поняття «економічна стійкість».

Таблиця 1.1 – Визначення поняття «економічна стійкість підприємства»

Автор	Визначення
1	2
Сімах Ю.А. [1]	Економічна стійкість – це потенційні можливості повернутися у стан рівноваги, в якому підприємство має позитивну динаміку функціонування, або не виходить за межі встановлених границь.
Алексенко Н.В. [2]	Стан його матеріальних, економічних і трудових ресурсів, їх розподіл і використання, які забезпечують розвиток підприємства на основі зростання прибутку й капіталу за збереження платоспроможності та кредитоспроможності за умов допустимого рівня ризиків.
Анохін С.Н. [3]	Такий рівноважний стан промислового підприємства, за якого економічні й управлінські рішення здатні регулювати основні чинники стійкого положення підприємства, такі як управління, виробництво, фінанси, персонал і стратегія в заданих межах ризик.

## Продовження таблиці 1.1

1	2
Волошина О.А [4]	Рівноважний збалансований стан економічних ресурсів, який забезпечує стабільну прибутковість і нормальні умови для розширеного відтворення у тривалій перспективі з урахуванням найважливіших зовнішніх і внутрішніх чинників.
Дмитрієв І. А., Сологуб О.М. [5]	Стійкість визначає можливість самоорганізації, саморегулювання щодо внутрішніх елементів та адаптаційні можливості вміння нейтралізувати несприятливі явища або пристосуватися до них без зміни своїх сутнісних якостей функціональних і структурних характеристик по відношенню до зовнішніх. Причиною виникнення нестійких станів є порушення рівноваги між елементами системи, а також між внутрішнім і зовнішнім середовищем.
Сокол О.Г. [6]	Рівень розвитку усіх структурних елементів виробництва, при якому забезпечується оптимальне використання їхній потенціалів, незалежно від впливу зовнішніх і внутрішніх чинників.
Гончаров В.М. [7]	Постійний рух грошових засобів і наявність земельних, матеріально-технічних, трудових і фінансових ресурсів, які забезпечують платоспроможність та розширене відтворення підприємства.
Покропивний С.Ф. [8]	Багатоцільова (багатоаспектна) категорія, що включає в себе мінімум п'ять складових: забезпеченість фінансовими ресурсами для розширеного відтворення; розширене відтворення всіх ресурсів; розвиток виробництва на основі інновацій; поліпшення екології; стійкий соціальний розвиток підприємств.



Проаналізувавши різні думки та визначення відомих авторів і дослідників, можемо сформулювати власне визначення економічної стійкості підприємства, яке є більш доцільним та повним, на нашу думку, та яке розкриває всю його сутність, оскільки характеризується наявністю діалектичного взаємозв'язку між поняттями рівноваги та економічного розвитку. Отже, економічна стійкість підприємства – це стабільний стан системи, який включає рівновагу між усіма складовими частинами підсистеми, а саме сировиною, виробництвом, фінансами, управлінням, маркетингом, інвестиціями, такий, що забезпечує стабільний розвиток та має здатність не відхилятися від свого стану під впливом зовнішніх та внутрішніх збурювань. Ефективність системи управління, яка забезпечується за рахунок економічної стійкості та рівноваги, має властивість збереження незмінності показників системи.

Крім того, групування та систематизація визначень поняття «економічна стійкість підприємства» дали змогу виокремити ряд аспектів.

1. Економічна стійкість підприємства передбачає як підтримку його економічної рівноваги або виживання, так і розвиток через перехід підприємства до нового рівноважного стану.

2. Економічна стійкість підприємства на відміну від його сталого розвитку не є процесом, а на відміну від економічної рівноваги – не є станом. Економічна стійкість підприємства розглядається як динамічна категорія, яка пов'язана зі зміною стану підприємства в часі й окреслюється як його здатність відновлювати рівновагу.

3. Рівень економічної стійкості підприємства визначається сукупністю значень кількісних і якісних економічних показників.

Доцільно відзначити, що «економічну стійкість» досить часто ототожнюють з «економічною стабільністю», проте, вважається, що таке ототожнення не є вірним. Оскільки термін «економічна стабільність» є ширшим, бо це стан, коли економічна система функціонує в стані рівноваги, зберігаючи незмінною свою структуру. Тоді як економічна стійкість – це здатність зберігати показники на певному рівні, незважаючи на постійний вплив зовнішнього та внутрішнього середовища [9].

Стійкість виступає ознакою «життєздатності» підприємства. Показники економічної стійкості – це частина інформації, яка відображає стан всієї системи. Розгляд та аналіз невеликих, але важливих «фрагментів» допомагає краще зрозуміти повну картину.

За допомогою показників можна оцінити, у якому напрямку рухається система: вдосконалюється, деградує або ж стагнує. Проте особливу увагу варто приділити чинникам, які впливають на коливання показників стійкості. Ці чинники стійкості можна розділити на дві групи: чинники, що характеризують дії зовнішнього середовища (неконтрольовані); чинники внутрішнього стану (контрольовані) [10]

У науковій економічній літературі стійкість підприємства частіше розглядається тільки з позиції його фінансового стану, платоспроможності, рівня ймовірності банкрутства тощо. Фактично стійкість підприємства зводиться лише до фінансової стійкості, яка є джерелом забезпечення життєдіяльності підприємства загалом.

Поняття «фінансова стабільність» є ширшим поняттям і припускає, що фінансова система функціонує в стані рівноваги, зберігаючи незмінною свою структуру. У той же час під фінансовою стійкістю варто розглядати властивість фінансової системи повертатися до рівноважного стану після припинення негативного впливу, що вивело її з цього стану. Таким чином, фінансова стабільність припускає рівновагу фінансової системи, фінансова стійкість – тільки прагнення до рівноваги, а її досягнення можливе лише за відсутності негативних шоків.

В окремих випадках фінансова стійкість може розглядатися в контексті стійкості фінансового стану або платоспроможності як окремого фінансового інституту, так і сукупності інститутів [11].

Суть фінансової стійкості визначається ефективним формуванням, розподілом і використанням фінансових ресурсів у процесі управління. Фінансова стійкість – це критерій надійності партнера. Її оцінка є підставою для зовнішніх суб'єктів визначати фінансові можливості підприємства на тривалу перспективу [12]. Тому,

вважаємо, що запорукою стійкості підприємства є фінансова стійкість.

Узагальнюючи вище зазначене, можна зробити висновок про те, що економічна стійкість підприємства обумовлює його подальший розвиток і забезпечується завдяки взаємодії внутрішніх складових системи. А саме:

- фінансова стабільність забезпечує стан рівноваги та незмінність системи;
- економічна стійкість зберігає значення показників, забезпечує життєздатність підприємства;
- фінансова стійкість визначає ефективне формування, розподіл і формування фінансових ресурсів.

Отже, при визначенні економічної стабільності підприємства, варто враховувати, що стабільність забезпечується й через стійкість, зокрема фінансову і економічну. Тому існує тісний взаємозв'язок між категоріями економічної стійкості, фінансової стійкості та економічної стабільності.

Аналіз наукових джерел [5,6,9] показав, що фахівці виокремлюють такі види стійкості підприємства (рис. 1.1): фінансова стійкість; ринкова стійкість; технологічна стійкість; кадрова стійкість; організаційна стійкість; економічна стійкість; стійкість підприємницької структури; стратегічна стійкість.

Виходячи із різноманіття проблем, що вирішуються у рамках зміцнення і збереження економічної стійкості підприємств, її можна визначити, застосувавши комплексну систему підсистем, виділивши її структурні складові (рис. 1.2). На рівень економічної стійкості підприємства впливають три підсистеми стійкості – внутрішня, зовнішня і «набута».

Кожна з них є складною системою, що має власні параметричні оцінки. Адже будь-який імпульс із зовнішнього середовища може різко змінити стійкість однієї системи жодним чином не торкнувшись іншої. Наприклад, зміна цін на матеріали може дезорганізувати і навіть поставити на межу руйнування підсистему виробничої стійкості підприємства, і водночас практично не вплинути негативно на технічну підсистему. Іншими словами, кожна із складових економічної стійкості підприємства – це комплекс завдань і показників, і підвищити її можна, тільки успішно працюючи у всіх напрямках одночасно.



Рисунок 1.1 – Види економічної стійкості підприємства

На думку науковців, економічна стійкість включає стійкість функціонування та стійкість розвитку підприємства стосовно заданих цілей. Підприємство може стійко функціонувати за умови, що параметри стану і структури підприємства залишаються в межах допустимих відхилень від заданої лінії поведінки, але не розвиватись. Тому вважається, що стійкість функціонування та розвитку

підприємства не є тотожними поняттями. Так стійке функціонування передбачає забезпечення системою менеджменту знаходження показників стану і структури підприємства в певних межах (область стійкості) на окремому етапі розвитку підприємства (у межах певної якісної характеристики). А стійкий розвиток можна визначити як такий, що передбачає безкризову, поступову зміну якісних ознак підприємства, дотримання показників розвитку в межах визначеної області стосовно поставлених цілей [13].

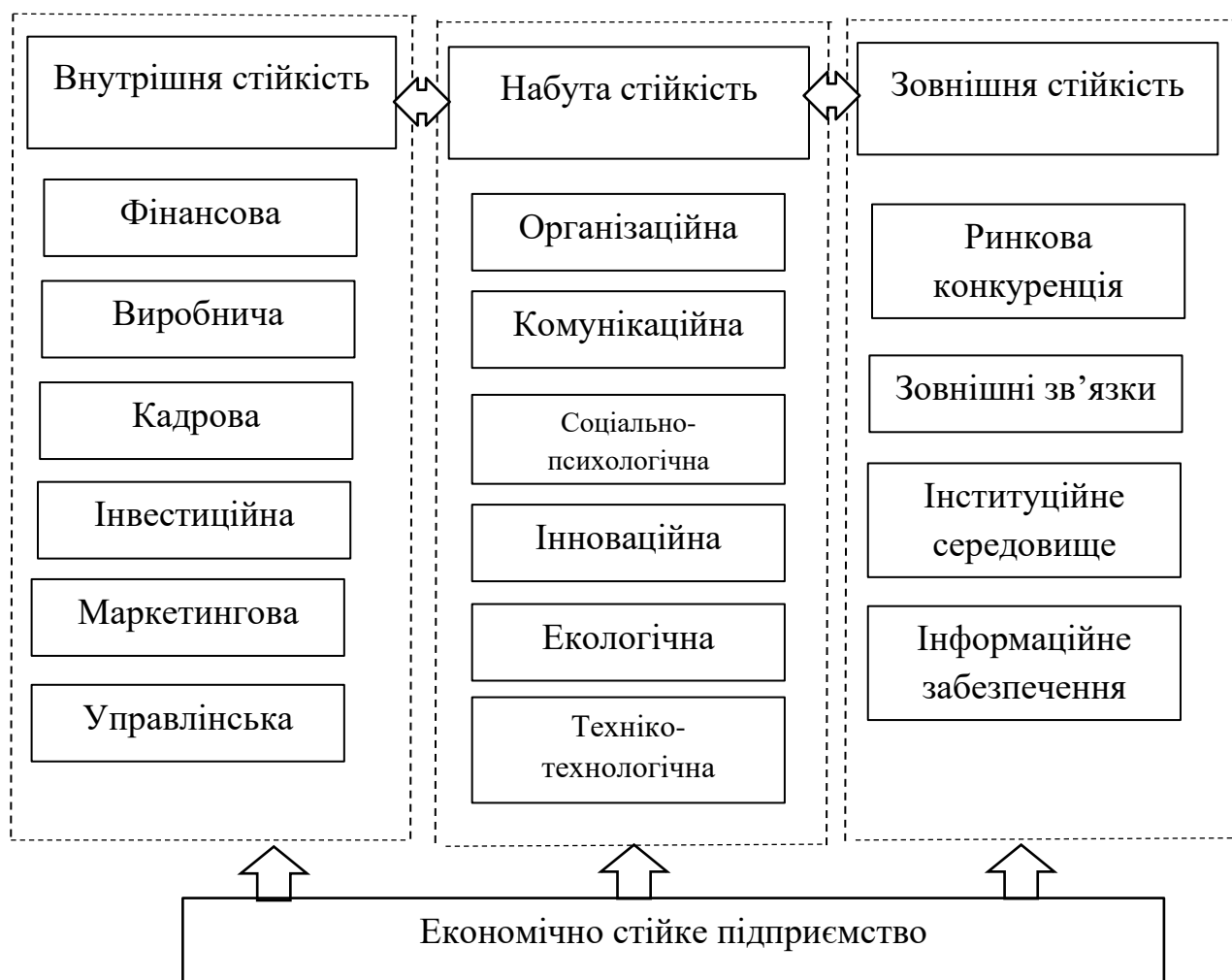


Рисунок 1.2 – Структурні складові економічної стійкості підприємства

Поняття стійкого функціонування і розвитку тісно пов'язане з такими явищами, як здатність до самозбереження, протистояння негативним впливам, адаптація, гнучкість та потенціал підприємства. Як відомо, підприємство повинно



безперервно розвиватися, щоб залишатися стійким. Можливості підприємства щодо ефективної адаптації до змін ринкових умов знижуються за умови, що воно не розвивається і не збільшує свій економічний потенціал. Це свідчить про зниження можливості виживання, опірності і пристосовуваності до внутрішніх і зовнішніх загроз. Отже, розвиток потрібен, щоб залишатися підприємству стійким. Для розвитку підприємства потрібен такий економічний ріст, який зберігає або ж зміцнює стійкість.

## 1.2 Принципи та процес управління економічною стійкістю підприємства

Обґрунтоване вище визначення поняття «економічна стійкість підприємства» характеризує економічну стійкість як динамічну категорію. Економічна стійкість підприємства передбачає його здатність відновлювати первісний і приймати новий стійкий стан за рахунок підтримання певного рівня значень економічних параметрів, що забезпечує рентабельне функціонування і стабільний розвиток підприємства. Сформульоване визначення дає змогу окреслити принципи управління економічною стійкістю підприємства.

1. Принцип комплексності планування. При плануванні необхідно комплексно оцінювати вплив управлінських рішень на діяльність підприємства і рівень його економічної стійкості, не можна обмежуватися плануванням лише однієї зі складових стійкості (кадрової, маркетингової, виробничої, фінансової). Крім того, наприклад, при прийнятті питання про реалізацію інвестиційного проекту необхідно враховувати не тільки ефективність самого проекту, але й те, як це вплине на ефективність діяльності всього підприємства і на рівень його стійкості.

2. Принцип ефективності. Механізм дії цього принципу полягає в підтриманні такого рівня показників діяльності підприємства, який забезпечує найбільш ефективне використання ресурсів. Ефективне використання ресурсів як основа

рентабельного функціонування та стабільного розвитку підприємства сприяє підтримці його стійкості.

3. Принцип поєднання стратегічних і тактичних цілей. Суть цього принципу полягає в тому, що стратегічною метою управління економічною стійкістю підприємства повинно бути не лише збереження поточного рівноважного стану підприємства, а і його перехід у новий, більш стійкий стан. При цьому тактичне управління повинно бути спрямоване на підтримання стійкості підприємства вище певного (критичного) рівня [14].

Більш деталізований поділ принципів управління економічною стійкістю розглянула і обґрунтувала Сарай Н.І., що відображено у табл. 1.2 [15].

Управління економічною стійкістю підприємства становить циклічний процес, який складається з послідовних етапів, на кожному з яких реалізуються загальні функції менеджменту, формуються відповідні методи управління економічною стійкістю, методи менеджменту перетворюються у конкретні управлінські рішення.

Таблиця 1.2 – Принципи управління економічною стійкістю підприємства

Принцип управління економічною стійкістю підприємства	Характеристика дії принципу
1	2
1. Принцип варіативності рішень	можливість різних варіантів вирішення задач, здійснення систематичного відбору варіантів, їх порівняння та вибір найбільш оптимального;
2. Принцип прозорості	гарантує максимально повний облік інтересів різних учасників управлінського процесу;
3. Принцип інформаційної забезпеченості	наявність єдиного інформаційного простору;
4. Принцип гнучкості	передбачає стійкість підприємства до впливу зовнішнього середовища та забезпечення можливості маневрування ресурсами в процесі управління;

## Продовження таблиці 1.2

1	2
5. Принцип інтегрованості	передбачає, що складові економічної стійкості підприємства функціонують одночасно й у сукупності;
6. Принцип наукової обґрунтованості	передбачає використання в процесі управління сучасних та найбільш доцільних методичних підходів, базується на виконанні законів та дотриманні закономірностей економічного розвитку організації;
7. Принцип адаптивності	передбачає постійний моніторинг та аналіз результатів управління економічною стійкістю з метою своєчасного коригування запланованих показників;
8. Принцип цілеорієнтованості	передбачає, що процес управління економічною стійкістю має бути орієнтованим на стратегічні і тактичні цілі розвитку підприємства;
9. Принцип динамічності	система показників, що характеризують економічну стійкість, повинна мати максимальний рівень динамічності й бути придатною для оцінювання стану підприємства та обрання альтернатив його стратегічного розвитку.

Оскільки, управління у класичному розумінні розглядається як процес впливу суб'єкта на об'єкт, то, виходячи з такого підходу, механізм управління економічною стійкістю слід розглядати як сукупність прийомів і методів управління, процес прийняття таких управлінських рішень, які забезпечують сталість результатів господарської діяльності підприємства в умовах змінності впливу факторів внутрішнього та зовнішнього середовища, що схематично представлено на рис. 1.3 [16].

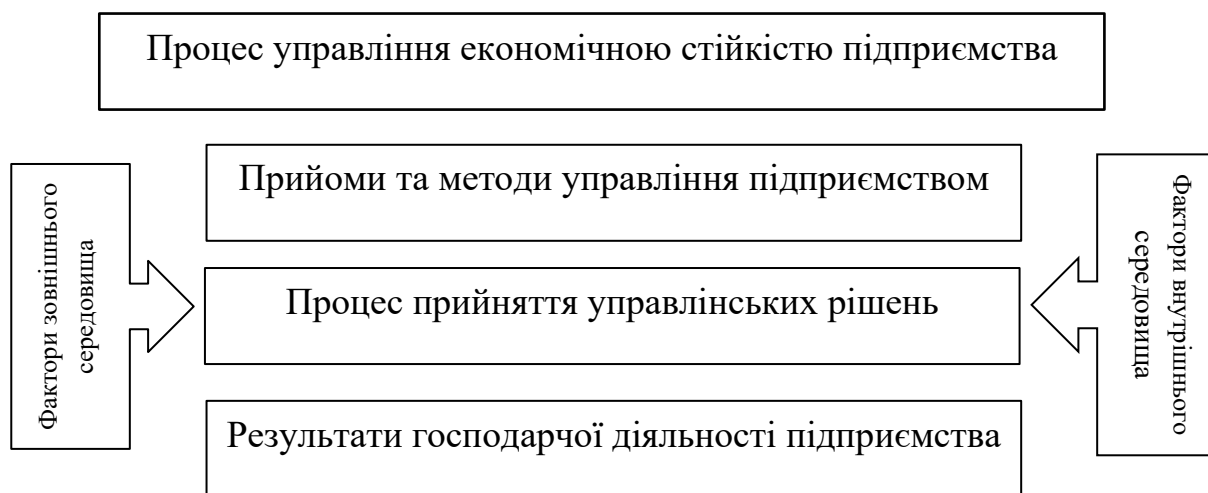


Рисунок 1.3 – Процес управління економічною стійкістю підприємства

Економічна стійкість формується під впливом комплексу факторів. Класифікація факторів, що впливають на стійкість підприємства представлена у таблиці 1.3 [17, 18].

Таблиця 1.3 – Класифікація факторів, що впливають на стійкість підприємства

Ознака	Види факторів
1. По приналежності до середовища підприємства	- фактори зовнішнього середовища: фактори прямого впливу, фактори непрямого впливу; - фактори внутрішнього середовища.
2. За характером	- економічні; - неекономічні.
3. За можливістю прогнозування	- прогнозовані; - не прогнозовані (випадкові).
4. За можливістю контролю і управління	- керовані; - некеровані
5. За тривалістю дії	- одноразово діючі; - періодично діючі; - постійно діючі

Більшість факторів середовища, безперечно, є постійно діючими: конкуренція, зміни попиту на товари, викликані зміною стадії життєвого циклу, техніко-технологічні зміни та ін. Тому підприємство повинно бути стійким, в першу чергу, до впливу постійно діючих факторів [19].

Виходячи з представленого розгляду сутності економічної стійкості підприємства та факторів, що впливають на стійкість, можна говорити про умови забезпечення стійкості його розвитку або про механізм управління економічною стійкістю підприємства. Сутністю організаційно-економічного механізму підприємства є сукупність підрозділів, форм і методів узгодження діяльності і ефективного функціонування підприємства.

Організаційно-економічний механізм є способом забезпечення реалізації вимог об'єктивних законів в процесі суб'єктивної людської діяльності. Структурно організаційно-економічний механізм можна представити у вигляді сукупності його складових елементів, наявність яких забезпечує досягнення головних цілей підприємства. Кожен зі структурних елементів єдиного організаційно-економічного механізму складається з певної сукупності елементів, які, в свою чергу, є укрупненим виразом певної сукупності дій з їх реалізації. Найбільш трудомісткий є організаційний механізм, оскільки він передбачає формування структури всіх процесів на підприємстві та визначення системи взаємопов'язаної послідовності операцій для забезпечення протікання таких процесів. Отже, механізм управління економічною стійкістю підприємства – це методи та інструменти, які дозволяють налагодити виробничі взаємовідносини між підрозділами підприємства, їх цілями, завданнями кожного з них, які забезпечують цілісність підприємства та сталий розвиток в умовах невизначеності впливу факторів зовнішнього середовища [20].

Процес управління економічною стійкістю полягає в забезпеченні ефективного перетворення ресурсів у готову продукцію. Система забезпечення такого перетворення включає організацію технологічної, технічної, кадрової, фінансової складових. Неодмінно це відбувається під впливом факторів, які безпосередньо впливають на стійкість підприємства. Ефективність діяльності



підприємства залежить від прийомів і методів перетворення ресурсів у результат, від структури організації виробничих процесів, від структури організації реалізації функцій управління підприємством, в сукупності це становить механізм управління підприємством. Отже, стійкість підприємства спостерігається тільки із збереженням стабільності діяльності підприємства в умовах мінливого зовнішнього середовища. Насамперед, економічну стійкість підприємства пов'язують не тільки зі збереженням незмінності показників ефективності діяльності підприємства, але і з їх зростанням

Враховуючи те, що будь-яке підприємство представляє собою відкриту систему зі своїм життєвим циклом, характером вихідної інформації, інноваційних і технологічних процесів, модель управління стійкістю повинна відображати не тільки загальні закономірності, характерні для підприємства, але і враховувати суто галузеву специфіку. Основним завданням механізму управління економічною стійкістю є не тільки забезпечення аналізу фінансового стану підприємства, його економічного потенціалу, але і оцінка ступеня його залежності від факторів впливу зовнішнього середовища, встановлення причини можливої втрати стійкості, а головне, забезпечення розробки і реалізації заходів щодо оперативного та адекватного реагування підприємства на фактори, які дестабілізують його діяльність.

### 1.3 Методичні засади оцінювання рівня економічної стійкості підприємства

Стабільність становища організації на ринку сьогодні визначається тим, наскільки ефективно вона може задовольняти кінцеві потреби своїх клієнтів. Правильніше вважати стійкість одним з факторів підвищення ефективності при найменших витратах. Серед великої кількості показників ефективності найважливішу роль відіграє показник ефекту. Ефект – це категорія, що характеризує перевищення результатів реалізації проекту над понесеними витратами за певний період часу. Керівник підприємства для прийняття

оперативних управлінських рішень має бути озброєний інформацією про значення показників ефективності в певний момент часу, а так само основних показників стійкості. При цьому особливу увагу необхідно приділяти найбільш чутливим параметрам, оскільки вони більшою мірою схильні до швидких змін. І не варто забувати про те, що інформація повинна оцінюватись якісними характеристиками, такими як: актуальність, достовірність, чіткість, безперервність, надійність, порівнянність тощо.

Розвиток науки і техніки, а також конкуренція, змушують компанії шукати і освоювати нові ринкові ніші. Застосування старих технологій і способів розробки товарів та послуг у кінцевому підсумку не буде сприяти розвитку.

Так як в першому розділі виявлено досить тісний взаємозв'язок категорій економічної стабільності та економічної стійкості, то для оцінювання їх рівня, без урахування фактора часу, можна використати на підприємстві показники економічної стійкості; а саме для інформації про стан стабільності на поточну дату.

Показники економічної стійкості – це частина інформації, яка відображає стан всієї системи. Розгляд та аналіз невеликих, але важливих «фрагментів» допомагає краще зрозуміти повну картину. За допомогою показників можна оцінити, у якому напрямку рухається система: вдосконалюється, деградує або ж стагнує. Ці показники стійкості можна розділити на дві групи: показники, що характеризують дії зовнішнього середовища (неконтрольовані); показники внутрішнього стану (контрольовані).

При цьому у кожного показника економічної стійкості в інтервалі своєї можливої зміни слід вміти визначати фіксоване граничне (бар'єрне) значення. Граничне (бар'єрне) значення індикатора – це та його гранична величина, досягнення чи перевищення якої свідчить про відхилення від нормального функціонування підприємства, а також про появу негативних, руйнівних для потенціалу і результатів господарської діяльності підприємства процесів.

З такою точкою зору можна і погодитися, і посперечатися, тому що ана-

лізуючи стійкість у певний момент часу, наприклад, у момент складання бухгалтерського балансу (на перше число кварталу), можна отримати низькі (високі) показники стійкості, тоді як протягом кварталу спостерігалася висока (низька) стійкість.

Таким чином, зрозуміло, що виникають суперечності між необхідністю аналізу стійкості функціонування підприємств, викликані перманентною динамічністю змін у суспільстві і відсутністю методик, моделей, що забезпечують ефективне стійке функціонування.

У науковій економічній літературі стійкість підприємства частіше розглядається тільки з позиції його фінансового положення, платоспроможності, рівня ймовірності банкрутства, а також як здатність господарюючих суб'єктів не відхилитися від траєкторії свого розвитку за темпами зростання прогнозованих показників при впливі на них зовнішніх і внутрішніх факторів. Практично стійкість підприємства зводиться лише до фінансової стійкості, що, на наш погляд, не цілком правильно [21].

В українській практиці нормативне значення показника поточної ліквідності (1,0 – 2,0), тобто  $1,0 > \text{КПЛ} < 2,0$ . Коефіцієнт поточної ліквідності свідчить про платоспроможність підприємства на найближчий до розглянутого моменту проміжок часу і розраховується як відношення фактичних, що знаходиться в наявності у організації оборотних активів, до найбільш термінових зобов'язань організації у вигляді короткострокових кредитів і позик, кредиторської заборгованості, тобто короткострокових пасивів. Виходячи з нормативних значень оборотних активів, слід мати у два рази більше короткострокових зобов'язань, особливо це актуально для малих підприємств, тому що в них найчастіше виникають непередбачені потреби в оборотних коштах.

На даний час використовується певна кількість методів оцінки економічної стійкості, але методи є не достатніми для загальної оцінки стійкості підприємства.

Застосовувати метод нормованих оцінок необхідно зважено. Вважалось, що якщо коефіцієнт поточної ліквідності (відношення оборотних коштів до короткострокових зобов'язань організації) більше 2,0, то це свідчить про

задовільний фінансовий стан. Водночас підприємство з коефіцієнтом поточної ліквідності більше 2 може перебувати в незадовільному фінансовому становищі, яке характеризується дуже великою дебіторською заборгованістю, надлишковими матеріальними запасами, недостатнім контролем над грошовими операціями [21]. Водночас підприємства з коефіцієнтом поточної ліквідності менше 2,0 завдяки раціональному управлінню здатні перебувати в стабільному фінансовому стані.

Протягом звітного періоду індикатор фінансової стійкості може приймати позитивні, негативні і навіть нульові значення, причому між платоспроможністю і фінансовою стійкістю існує тісний взаємозв'язок: якщо індикатор більше нуля тільки в даний момент часу, то це свідчить тільки про платоспроможність підприємства в даний момент часу; якщо індикатор залишається величиною невід'ємною протягом усього звітного періоду, то можна говорити про фінансову стійкість.

Використання методу порівняння з результатами попередніх років одного й того ж підприємства дозволяє не тільки більш точно оцінити поточний стан, але і прогнозувати тенденції розвитку. Однак у переломні періоди слід обережно робити прогнози, з погляду на всі можливі фактори, що впливають на роботу підприємства. Слабкість цього методу полягає в тому, що хороші результати діяльності в минулому і сьогодні не завжди можуть виявитися прийнятними в майбутньому.

Краще всього оцінювати ситуацію в порівнянні з середньозваженими рівнем по галузі. Використання методу галузевих показників припускає зіставлення підсумків діяльності підприємства з підсумками роботи інших суб'єктів ринку тієї ж галузі, сфери бізнесу. За допомогою галузевих показників можна оцінити різного роду тенденції.

Не менш важливим для оцінки фінансової стійкості підприємства є коефіцієнт автономії, або фінансової незалежності (Кавт), який характеризує частку власних коштів у загальній величині джерел коштів організацій і визначає ступінь незалежності від кредиторів. Оптимальним вважається коефіцієнт не менше 0,5, але він може бути і менше, якщо для розширення виробництва

залучені довгострокові позики [22].

Чим вище частка власного капіталу в загальному обсязі залучених ресурсів, тим більша фінансова незалежність підприємства, його фінансова стійкість і стабільність.

Про критерії оцінки економічної стійкості організації А.В. Лазня висловлює таку думку: доцільно використовувати показники, що відображають результати діяльності (табл. 1.4).

Таблиця 1.4 – Алгоритм розрахунку одиничних індикаторів оцінки інтегрального показника економічної стійкості підприємств

Показник	Характеристика	Коефіцієнт ваги
1	2	3
Рентабельність (збитковість) виробництва ( $P_v$ )	Відображає загальний рівень ефективності виробничо- господарської діяльності підприємства	0,12
Чистий прибуток ( $Ч_n$ )	Відображає прибутковість роботи підприємства	0,1
Виробництво валової продукції. ( $B_{вп}$ )	Характеризує ефективність виробництва продукції.	0,10
Фондозабезпеченість ( $\Phi_z$ )	Характеризує забезпеченість підприємства основними фондами	0,1
Фондовіддача ( $\Phi_v$ )	Характеризує ефективність використання основних виробничих фондів	0,12
Продуктивність праці ( $\Pi_n$ )	Відображає ефективність виробництва в розрізі використання робочої сили	0,08
Якісний стан основних засобів ( $Я_{os}$ )	Відображає якісний стан основних засобів підприємства	0,12
Коефіцієнт якісного складу працівників ( $Я_n$ )	Відображає якісний склад працівників підприємства, рівня їх кваліфікації	0,1
Коефіцієнт автономії ( $K_a$ )	Характеризує незалежність підприємства від зовнішніх джерел фінансування	0,08
Коефіцієнт абсолютної ліквідності ( $K_l$ )	Характеризує спроможність підприємства негайно погасити поточні зобов'язання	0,08



Одним з певних результатів виступає ефект, абсолютна величина прибутку, а так само для виробничих підприємств контроль собівартості є однією з найважливіших задач [23]. При вирішенні питань досягнення економічної стійкості організації першорядне значення має отримання прибутку, достатнього для розвитку господарсько-фінансової діяльності на основі самофінансування і потім забезпечення її стійкої динаміки з цієї точки відліку. На наш погляд, можна погодитися з наведеними вище твердженнями і вважати, що така система відповідає інтересам ефективного вивчення економічних процесів, але не є повною.

Для оцінки економічної стійкості підприємства, за дослідженнями Лазні А. В., необхідно класифікувати її складники за функціональною ознакою, а саме: фінансовий, виробничий, кадровий, маркетинговий, інвестиційний та управлінський. Кожен з них, у свою чергу, є складною системою, яка характеризується системою показників. Функціональні складники економічної стійкості підприємства повинні базуватися на послідовному єдиному підході. Проте слід враховувати, що кожен із складників характеризується своїм переліком заходів, які сприяють їх стійкості [23].

Таким чином, до сукупності показників оцінки рівня економічної стійкості включено: рентабельність (збитковість) виробництва (12 %), чистий прибуток (10 %), виробництво валової продукції (10 %), фондозабезпеченість (10 %), фондоддача (12 %), продуктивність праці (8 %), якісний стан основних засобів (12 %); якісний склад працівників (10 %), коефіцієнт автономії (8 %), коефіцієнт абсолютної ліквідності (8 %).

Визначення рівня економічної стійкості підприємств здійснюється в три етапи [23]:

1-й етап – вибір та розрахунок одиничних коефіцієнтів, індикаторів економічної стійкості;

2-й етап – ранжування індикаторів – переведення відносних показників у відносні величини (бали), здійснивши переведення з використанням чотирьохрівневої системи (3, 6, 9, 12 балів);

3-й етап – розрахунок інтегрального показника економічної стійкості на

основі вищенаведених коефіцієнтів за формулою середньозваженої геометричної з урахуванням поправочних коефіцієнтів (частки і-го показника в інтегральному показникові) та аналіз результатів:

$$IP_{EC} = \sum_{i=1}^{10} R_i \times \left( \frac{v_i}{100} \right), \quad (1.1)$$

де  $R_i$  – рейтинг і-го показника в досліджуваній сукупності;

$V_i$  – частка і-го показника в інтегрованому показнику економічної стійкості.

За отриманим кількісним значенням інтегрального показника економічної стійкості підприємств, можна визначити його градацію на підставі граничних значень. Так, отримане значення інтегрального показника оцінки економічної стійкості підприємств в діапазоні від 3 до 12 балів свідчить про різний рівень економічної стійкості. Число груп, на які будуть поділені підприємства в залежності від рівня економічної стійкості нами розташовано у ранжируваний ряд за групувальною ознакою з використанням методу рівновеликих інтервалів, величина якого в даному випадку становить 1,5 балу. Таким чином, підприємства що отримали значення інтегрального показника економічної стійкості в межах від 4,9 балів до 6,4 балів мають низький тип економічної стійкості; від 6,4 до 7,9 балів – задовільний; від 7,9 балів до 9,4 балів – допустимий; підприємства що мають значення інтегрального показника економічної стійкості понад 9,4 балів характеризуються високим рівнем економічної стійкості.

Згідно із методикою запропонованою Лазня А. В. оцінки економічної стійкості, порогове значення індикаторів економічної стійкості, що входять до сукупності показників інтегрованого показника, базуються на експертних оцінках, що дає можливість більш об'єктивно оцінити вагомість тих чи інших показників у зваженому значенні загального показника економічної стійкості, у відповідності до умов функціонування підприємств конкретного регіону [23].

Метою вище згаданої методики оцінювання стратегічної стійкості

підприємства є розрахунок і прогноз рівня стратегічної стійкості підприємства всіх підсистем діяльності підприємства, виявлення і оцінювання резервів розвитку підприємства, визначення стратегій подальшого розвитку підприємства з урахуванням впливу факторів нестабільного ринкового середовища.

Вартою уваги є методика Мельник Т.І. оцінювання економічної стабільності через стратегічну стійкість підприємства (рис.1.4) першим етапом доцільно виділити визначення об'єкту, суб'єктів, задачі оцінювання, складових економічної стійкості, критерію та розробка індикаторів та показників оцінювання [22].

Оцінювання стратегічної стійкості обумовлює вирішення наступних задач: виявлення факторів, що позитивно і негативно впливають на суб'єкт оцінювання; виявлення здатності стабільно функціонувати на ринку друкованої продукції; визначення резервів для покращення стратегічної стійкості підприємства; розробка організаційно-економічних напрямів забезпечення стратегічної стійкості.

На базі дослідження існуючих підходів і методів оцінювання стратегічної стійкості, ми пропонуємо використовувати 2 групи показників: узагальнюючий показник – для оцінки стратегічної стійкості підприємства; розширена система показників часткові – для поглибленого аналізу підсистем стратегічної стійкості та виявлення резервів стратегічної стійкості.

Другим етапом оцінювання стратегічної стійкості підприємств є етап планування і збору інформації, який передбачає визначення виконавців, джерел інформації та збір інформації про результати підприємства за декілька років. Факти збираються для вирішення конкретної проблеми, тому їх кількість повинна бути оптимальною. При оцінюванні стратегічної стійкості важливо проаналізувати діяльність підприємства протягом декількох років, розглянути показники в динаміці, що дозволить більш повно і точно проілюструвати економічні процеси і зробити більш обґрунтовані висновки.

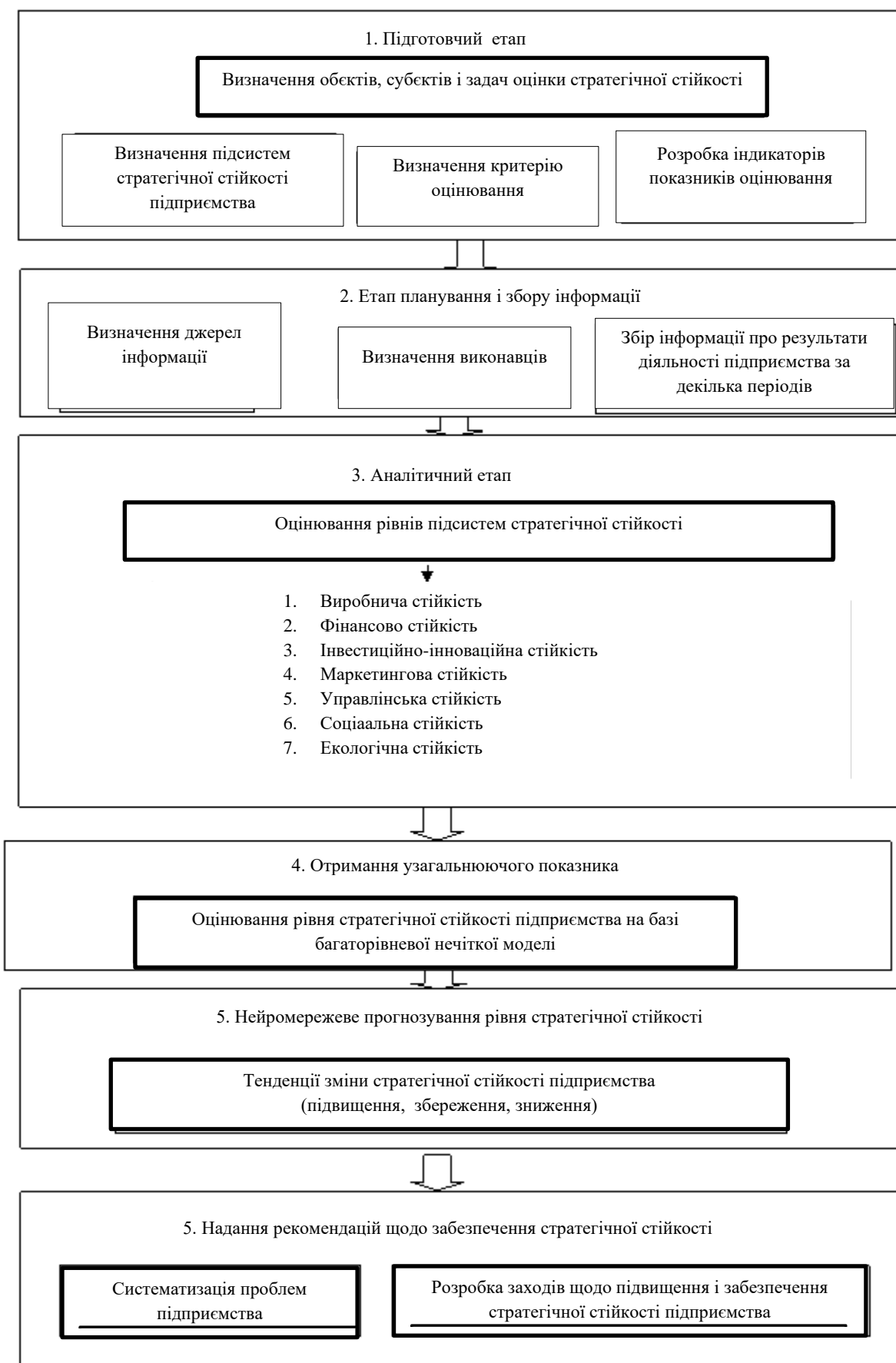


Рисунок 1.4 – Етапи оцінювання економічної стабільності з позиції стратегічної стійкості підприємства

Третій етап – оцінювання рівнів підсистем стратегічної стійкості підприємств. На основі статистичних усереднень, господарської практики та експертних висновків для показників оцінки компонент стійкості підприємств використано так звані «порогові» або оптимальні значення, за допомогою яких підприємство можна віднести до того чи іншого рівня стійкості.

Пропонується розглядати п'ять рівнів підсистем стратегічної стійкості підприємств: динамічний, стабільний, прийнятний, нестійкий та кризовий.

Для динамічного рівня стратегічної стійкості підприємства є характерним:

1) функціонування підприємства характеризується станом збалансованої рівноваги за всіма показниками оцінки стратегічної стійкості, що виражається у максимально ефективному використанні всіх наявних ресурсів, отриманні значних доходів від реалізації продукції, що забезпечують як покриття виробничих та інших витрат, так і можливість розширення чи модернізації виробництва, зміну асортиментної виробничої структури, впровадження інноваційних стратегій розвитку, і, як наслідок, зміцнення позицій підприємства на ринку друкованої продукції;

2) підприємство проводить стабільну кадрову політику, що забезпечується високим рівнем оплати праці;

3) підприємство у своїй діяльності дотримується всіх правил, норм і нормативів щодо охорони навколишнього середовища, що прийняті у поліграфічній діяльності; на підприємстві ефективно функціонує система забезпечення промислової безпеки праці.

Досягнення стабільно рівня стратегічної стійкості характеризує підприємство як таке, що [24]:

1) успішно працює, що відображається в основному високими значеннями показників оцінки складових стратегічної стійкості, проте з'являються тимчасові труднощі (виробничого, збутового характеру тощо), подолання яких вимагає залучення додаткових ресурсів (фінансових, матеріальних, трудових), що, у свою чергу, обмежує можливості підприємства з модернізації виробництва, виготовлення нової продукції тощо;

2) проводить стабільну кадрову політику, що забезпечується належним рівнем оплати праці;

3) у своїй діяльності частково дотримується правил, норм і нормативів щодо охорони навколишнього середовища, що прийняті у поліграфічній діяльності; на підприємстві функціонує система забезпечення промислової безпеки праці.

Прийнятний рівень стратегічної стійкості свідчить:

1) підприємство функціонує стабільно, що виражається середньостатистичними галузевими показниками оцінки складових стратегічної стійкості; виникають труднощі, пов'язані з розширенням виробництва та з утриманням завойованих раніше сегментів ринку збуту продукції, що обумовлено як екзогенними, так і ендегенними чинниками впливу на функціонування підприємства в цілому;

2) система матеріального заохочення працівників підприємства забезпечує стабільну діяльність підприємства в короткостроковій перспективі;

3) підприємство у своїй діяльності частково дотримується правил, норм і нормативів щодо охорони навколишнього середовища, що прийняті у поліграфічній діяльності; на підприємстві відсутня повноцінна система забезпечення промислової безпеки праці, проте проводяться регулярні заходи щодо забезпечення промислової безпеки праці та попередження випадків травматизму.

Для нестійкого рівня стратегічної стійкості характерно:

1) діяльність підприємства характеризується в основному низьким рівнем показників оцінки стратегічної стійкості; регулярно з'являються труднощі виробничого характеру, подолання яких спричинює мобілізацію значних фінансових ресурсів підприємства; наявні проблеми у сфері збуту продукції підприємства;

2) кадрова політика на підприємстві нестабільна, що призводить до низької продуктивності праці, плинності кваліфікованих кадрів підприємства;

3) підприємство у своїй діяльності, як правило, не дотримується правил, норм і нормативів щодо охорони навколишнього середовища, що прийняті у

поліграфічній діяльності; на підприємстві проводяться нерегулярні заходи щодо забезпечення промислової безпеки праці та попередження випадків травматизму.

Кризовий рівень стратегічної стійкості свідчить про те, що:

1) діяльність підприємства характеризується низьким рівнем всіх показників оцінки стратегічної складової стійкості; підприємство працює нестабільно з тимчасовими зупинками виробничого процесу, що в результаті виражається загальним станом, який близький до стану банкрутства;

2) кадрова політика на підприємстві нестабільна, що призводить до низької продуктивності праці, високої плинності кваліфікованих кадрів підприємства;

3) підприємство у своїй діяльності не дотримується правил, норм і нормативів щодо охорони навколишнього середовища.

Порівняння реальних значень показників, що характеризують підсистеми стратегічної стійкості підприємств, з їх пороговими значеннями дає змогу зробити висновки про сильні та слабкі місця підприємства, а, отже, про рівень підсистем стратегічної стійкості підприємства.

Четвертий етап – оцінювання стратегічної стійкості підприємств на основі теорії нечітких множин і нечіткої логіки. І визначення загального рівня стратегічної стійкості підприємства.

П'ятим етапом оцінювання є нейромережеве прогнозування рівня стратегічної стійкості і виявлення тенденцій зміни рівня стратегічної стійкості (підвищення, збереження, зниження).

Останній – шостий етап – надання рекомендацій щодо забезпечення стратегічної стійкості підприємства ВПП: систематизація проблем підприємства, визначення стратегій розвитку підприємства, запропонування організаційно-економічних напрямів забезпечення стратегічної стійкості підприємств з урахуванням впливу факторів нестабільного ринкового середовища.

Варта уваги методика Дмитрієва І. А. [21], основою якої є бальна оцінка складових економічної стабільності, а саме на основі оцінювання фінансової стабільності, соціальної політики, економічної безпеки та маркетингових заходів.

Бальна оцінка фінансової стабільності підприємства наведена в табл. 1.5, в якій проаналізовано доходність і фінансову незалежність підприємства. Основними показниками на даному етапі аналізу є ймовірність настання банкрутства за модифікованою п'ятифакторною моделлю Альтмана.

$$Z = 0,012X_1 + 0,014 X_2 + 0,033 X_3 + 0,006 X_4 + 0,999 X_5, \quad (1.2)$$

де  $X_1$  – робочий капітал / валюта балансу

$X_2$  – сума нерозподіленого прибутку (непокритого збитку) та резервного капіталу / валюта балансу

$X_3$  – прибуток до оподаткування / валюта балансу

$X_4$  – балансова вартість власного капіталу скоригована на суму прихованих резервів (у разі їх наявності)

$X_5$  – чиста виручка від реалізації / валюта балансу

В якості пограничних меж цього коефіцієнта пропонується не лише стандартне для цього варіанту моделі значення 1,23, але й взяті значення, які використовуються в традиційному варіанті моделі 1,8 та 2,99 – для визначення проміжних значень фінансової стійкості. При оцінці фінансового стану підприємства слід також звернути увагу на показники, які істотно впливають на фінансовий стан, проте які не розглянуті у моделі Альтмана: питома вага позикових коштів, питома вага позикових коштів у валюті, коефіцієнти поточної (загальної) та абсолютної ліквідності. Особливо актуальним є доцільність розгляду питомої ваги позикових коштів у валюті, адже нестабільність курсу гривні породжує великі фінансові проблеми позичальнику саме при позиці в іноземній валюті.

Як відомо, «золоте правило економіки підприємства» передбачає додержання умови, за якої темпи зростання прибутку підприємства мають перевищувати темпи зростання обсягів продажу, а останні повинні бути вищими за темпи зростання активів (майна).



Отже, оптимальним є таке співвідношення:

$$T_{\Pi} > T_{В} > T_{ВК} > T_{а}, \quad (1.3)$$

де  $T_{\Pi}$  – темп росту чистого прибутку;

$T_{В}$  – темп росту виручки від реалізації продукції;

$T_{ВК}$  – темп росту власного капіталу;

$T_{а}$  – темп росту активів.

Таблиця 1.5 – Бальна оцінка фінансового стану підприємства

Фактор	Основний	Кількість балів за основним показником	Додаткові показники			
			Частка позикових коштів підприємства <40%	Частка позикових коштів у валюті не більше 0%	Коефіцієнт абсолютної ліквідності > 0,25	Коефіцієнт загальної ліквідності > 1
Фінансовий стан підприємства	Імовірність банкрутства за модифікованим Z показником Альтмана					
	$Z < 0$	1	+ 1	+ 2	+ 2	+ 1
	$0 < Z < 1,23$	3	+ 1	+ 2	+ 2	+ 1
	$1,23 < Z < 1,8$	6	+ 1	+ 2	+ 2	+ 1
	$1,8 < Z < 2,99$	9	+ 1	+ 2	+ 2	+ 1
	$Z > 2,99$	10	+ 1	+ 2	+ 2	+ 1

Виконання «золотого правила економіки» характеризує, що підприємство стабільно розвивається і залишається стійким.

Отримані висновки відносно форм і змісту показників оцінки економічної стійкості підприємства дають змогу констатувати, що у сучасній практиці не існує єдиної загальноприйнятої методики оцінювання. Майже кожен дослідник, сфера наукових інтересів якого полягає у дослідженні методик оцінювання економічної стійкості, рекомендує до застосування свій варіант формалізації показника, надаючи при обґрунтуванні його змісту і можливостей застосування на практиці ті чи інші доводи. Проаналізувавши існуючі методичні підходи до оцінювання рівня економічної стійкості підприємства вважаємо, що найбільш комплексно та

грунтовно оцінює економічну стійкість підхід науковця Лазні А.В.. В основі підходу є принцип: доцільно використовувати показники, що відображають результати діяльності всіх напрямків: фінансового, виробничого, кадрового, маркетингового, інвестиційного та управлінського. До сукупності показників оцінки рівня економічної стійкості включено: рентабельність (збитковість) виробництва, чистий прибуток, виробництво валової продукції, фондозабезпеченість, фондвіддача, продуктивність праці, якісний стан основних засобів, якісний склад працівників, коефіцієнт автономії, коефіцієнт абсолютної ліквідності.

### Висновки до першого розділу

Проаналізувавши різні думки та визначення відомих авторів і дослідників, запропонували удосконалене визначення економічної стійкості підприємства, яке є більш доцільним та повним, на нашу думку, та яке розкриває всю його сутність, оскільки характеризується наявністю діалектичного взаємозв'язку між поняттями рівноваги та економічного розвитку. Отже, економічна стійкість підприємства – це стабільний стан системи, який включає рівновагу між усіма складовими частинами підсистеми, а саме сировиною, виробництвом, фінансами, управлінням, маркетингом, інвестиціями, такий, що забезпечує стабільний розвиток та має здатність не відхилятися від свого стану під впливом зовнішніх та внутрішніх збурювань. Ефективність системи управління, яка забезпечується за рахунок економічної стійкості та рівноваги, має властивість збереження незмінності показників системи.

Обґрунтували взаємозв'язок та взаємообумовленість категорій «економічна стійкість» та «економічна стабільність». Узагальнюючи проведені дослідження, вважаємо, що економічна стійкість підприємства обумовлює його подальший розвиток і забезпечується завдяки взаємодії внутрішніх складових системи. А саме: економічна стійкість зберігає значення показників, забезпечує життєздатність підприємства; економічна стабільність забезпечує стан рівноваги

та незмінність системи; фінансова стійкість визначає ефективне формування, розподіл і формування фінансових ресурсів. Отже, економічна стійкість забезпечується через економічну стабільність та фінансову стійкість. Тому існує тісний взаємозв'язок між категоріями економічної стійкості, фінансової стійкості та економічної стабільності.

Визначили, що управління економічною стійкістю підприємства становить циклічний процес, який складається з послідовних етапів, на кожному з яких реалізуються загальні функції менеджменту, формуються відповідні методи управління економічною стійкістю, методи менеджменту перетворюються у конкретні управлінські рішення. Процес управління економічною стійкістю полягає в забезпеченні ефективного перетворення ресурсів у готову продукцію. Система забезпечення такого перетворення включає організацію технологічної, технічної, кадрової, фінансової складових. Неодмінно це відбувається під впливом факторів, які безпосередньо впливають на стійкість підприємства.. Отже, стійкість підприємства спостерігається тільки із збереженням стабільності діяльності підприємства в умовах мінливого зовнішнього середовища. Насамперед, економічну стійкість підприємства пов'язують не тільки зі збереженням незмінності показників ефективності діяльності підприємства, але і з їх зростанням.

Проведені дослідження щодо методичних підходів оцінювання економічної стійкості підприємства визначили, що у сучасній практиці не існує єдиної загальноприйнятої методики оцінювання. Вважаємо, що найбільш комплексною та з можливістю використання є методика науковця Лазні А.В.. В її основі полягає принцип: доцільно використовувати показники, що відображають результати діяльності всіх напрямків: фінансового, виробничого, кадрового, маркетингового, інвестиційного та управлінського.

## 2 АНАЛІЗУВАННЯ СТАНУ УПРАВЛІННЯ ЕКОНОМІЧНОЮ СТІЙКІСТЮ ПІДПРИЄМСТВА ЛЕГКОЇ ПРОМИСЛОВОСТІ ПРАТ «ВОЛОДАРКА»

### 2.1 Оцінювання стану та перспектив розвитку легкої промисловості в Україні

Легка промисловість – базова стратегічна галузь господарства України, комплекс із виробництва широкого спектру товарів народного споживання, здатних задовільнити попит населення. Це один із небагатьох секторів економіки зі швидким обертанням капіталу. Легка промисловість є соціально вагомою галуззю, орієнтованою на кінцевого споживача, на 2022 р. забезпечує 5 % бюджетних надходжень і 2,6 % українського товарного експорту.

Легка промисловість – одна з найважливіших галузей економіки, яка тримає два фронти: економічний і військовий. А саме ці напрямки є ключовими для країни зараз.

Легка промисловість нашої країни створена на базі господарського комплексу адміністративно господарської економіки. До 90-их років минулого століття вона мала монопольне становище на ринку споживчих товарів непродовольчої групи, оскільки економіка радянської України була закритою. Імпорт текстильних виробів, тканин, одягу і взуття здійснювався в малих обсягах і був дефіцитом, оскільки якість зарубіжних товарів була незрівнянно вище, ніж вітчизняних аналогів. Таким чином, як це не парадоксально звучить, внутрішня конкурентоспроможність підтримувалася внутрішньою монополією і зовнішньою неконкурентоспроможністю ізольованого товарного ринку [25].

Після набуття Україною незалежності випуск продукції підприємствами легкої промисловості значно зменшився: 2001 р. він становив близько 22 % від випуску у 1990 (свою роль відіграли і падіння доходів населення, зниження обсягів держзамовлення на пошиття професійного одягу). Загалом за роки незалежності України виробництво товарів легкої промисловості скоротилося приблизно в 10 разів; кількість працівників – з 750 тис. осіб (1990) до 85 тис. осіб

(на поч. 2022; понад 90 % – жінки); частка виробництва товарів легкої промисловості – з 20 % до 0,8 % [26].

Вітчизняна галузь легкої промисловості виробляє на 3218 млрд. грн. реалізованої продукції, близько 51 % – експортується, здебільшого до Європи. Натепер в Україні функціонує понад 2,3 тис. малих і середніх підприємств легкої промисловості. Виробництво зосереджене переважно на середніх підприємствах (14 % від загальної кількості підприємств легкої промисловості), які реалізують майже 80 % продукції. Практично всі підприємства приватизовані, у державній власності перебуває менше 1 %. Галузь має потужний виробничий потенціал, здатна виробляти різноманітний асортимент товарів широкого вжитку та промислового призначення. Легка промисловість України включає 23 види економічної діяльності, об'єднані у три основні групи:

1. текстильне виробництво (ткацьке, виробництво трикотажного полотна, килимів, канатів, мотузок, нетканих матеріалів, інших текстильних виробів, крім одягу, тощо);

2. виробництво одягу (робочого, спіднього, верхнього одягу та аксесуарів, виготовлення виробів із хутра, трикотажного та в'язаного одягу, панчішно-шкарпеткових виробів тощо);

3. виробництво шкіри, виробів зі шкіри та інших матеріалів (взуття, дублення та оздоблення шкіри, вичинка й фарбування хутра, виробництво дорожніх виробів, сумок тощо).

До галузі належить також виробництво іграшок, фурнітури, столового посуду тощо. Сировиною для легкої промисловості України є натуральні, штучні та синтетичні волокна. Переробляється як вітчизняна (льон, шкіра, хутро, хімічні волокна, вовна), так і привізна (вовна, бавовна, текстиль) сировина [27].

У 2008 р. виробництво товарів легкої промисловості України зросло до майже 60 % від рівня 1990 р. Проте згодом обсяг виробництва знову знизився, насамперед через світову фінансову кризу. Обсяги виробництва основних видів товарів легкої промисловості за 2014 р. проти 2008 р. значно зменшилися: так, виробництво

обробленої шкіри скоротилося на 68 %; светрів, пуловерів, кардиганів – на 65,5 %; чоловічих костюмів – на 67 %. Сподівання на поліпшення ситуації після вступу України до СОТ 05.02.2008 не виправдалися, виробництво скоротилося внаслідок зниження рівня митно-тарифного захисту внутрішнього ринку.

Надалі спостерігалася нестабільність: спад упродовж 2014–2016 рр. (до рівня 2004 р.) та зростання у 2017–2018 рр. У структурі легкої промисловості різні види економічної діяльності неоднаково реагували на ситуацію в країні. Так, текстильне виробництво та виробництво одягу мали приріст на 3,9 % та 2,0 % відповідно; дублення шкір і оздоблення шкіри, виробництво сумок, дорожніх і лимарно-сідельних виробів, вичинка та фарбування хутра – знизилися на 18,6 %. Ткацьке виробництво та виробництво взуття мають стабільну тенденцію до зниження.

У 2018 обсяг реалізованої продукції легкої промисловості України становив 93 % від рівня 2006. У 2019–2020 у розвитку галузі намітилися негативні тенденції. Наслідком негативної динаміки виробництва товарів легкої промисловості стало відставання України за цим показником, зокрема від Польщі – у 6 разів, від Німеччини – у 21 раз, від Італії – у 73 рази [28].

На зменшення виробництва вплинули:

- різке скорочення вітчизняної сировинної бази та залежність від імпортованої сировини;
- відсутність цілісної державної політики щодо консолідації коштів державного бюджету, власних коштів підприємств, а також кредитів і залучених інвестицій;
- складність митних процедур для підприємств галузі за умов давальницької схеми та експорту продукції;
- зниження купівельної спроможності населення;
- нерівні умови для великих підприємств і малого бізнесу в оподаткуванні;
- відсутність бюджетного фінансування науково-дослідних, дослідно-конструкторських робіт, розробок нових технологій;
- висока собівартість вітчизняних товарів легкої промисловості;

- відсталість за технологічним рівнем і дизайнерськими рішеннями від провідних закордонних підприємств тощо.

Скасування централізованого планування, замовлення продукції та лібералізація ринку без відповідних економічних та нормативно-правових заходів спричинили заповнення внутрішнього ринку низькоякісними імпортними товарами. Приватизація в галузі проводилася переважно без залучення інвестицій, що загальмувало її розвиток. Відсутність цільового фінансування та інфляція мала наслідком втрату підприємствами обігових коштів, через що вони працюють за давальницькими схемами. Різке зростання цін на сировину та енергоносії призвело до збільшення собівартості продукції, загостило диспропорції між цінами на товари та купівельною спроможністю населення. Недоступність довгострокових кредитів спричинила нестачу власних фінансових ресурсів для самостійного виходу на зовнішні ринки. Через низьку заробітну плату знизився притік молодих кадрів на підприємства. Усі ці проблеми призвели до того, що в Україні легка промисловість зайняла позицію аутсайдера в економіці [29].

Підприємства легкої промисловості в Україні працюють за умов світових цін на сировину, матеріали та устаткування, що формують 65–80 % собівартості продукції. Водночас витрати на оплату праці становлять лише 10–20 % у собівартості продукції. Вітчизняні товари не витримують цінової конкуренції з контрабандними та контрафактними товарами. Серед чинників, які послаблюють конкурентоспроможність продукції української легкої промисловості на внутрішньому споживчому ринку, є сприятливі умови для імпорту одягу та ін. виробів: 2018 р. – в Україну було імпортовано 130 тис. т вживаного одягу на суму майже 155 млн дол., що на 38,87 тис. т (та 57,47 млн дол.) більше, ніж 2015 р. За обсягом імпорту вживаного одягу і взуття у 2018 р. Україна серед 112 країн світу посіла 4 місце після Пакистану, Малайзії та Кенії. Обсяг товарів легкої промисловості, імпортованих в Україну з країн Південно-Східної Азії, досяг

критичної межі та за деякими товарними позиціями заповнив 65–95 % внутрішнього українського ринку.

Гострою проблемою є контрабанда товарів. Згідно зі звітністю трьох основних імпортерів в Україну готової продукції – Китаю, Туреччини й Польщі, з їхньої території ввезено продукції на 1079,1 млн дол., тоді як за даними Держстату України – лише на 483,3 млн дол. (тобто лише з цих країн на український ринок потрапило неврахованого імпорту трикотажних полотен, домашнього текстилю, одягу та взуття на 596 млн дол.). Втрати бюджету за рік тільки по цих країнах-експортерах становили 5,3 млрд грн.

За таких умов продаж вітчизняних товарів легкої промисловості на внутрішньому ринку – незначний. Українська легка промисловість є експортоорієнтованою. Товари легкої промисловості виробляються підприємствами на умовах переробки давальницької сировини та постачаються до країн ЄС. 46,21 % виготовленої продукції текстильних та інших вітчизняних виробництв реалізовано на зовнішніх ринках [30].

У перспективі, за державної підтримки, галузь здатна інтенсивно розвиватися. Україна має значні виробничі потужності для виготовлення готової продукції легкої промисловості, досвід виробництва високоякісної продукції, висококваліфіковані кадри та вигідне географічне розташування. Великі підприємства швейної, трикотажної, взуттєвої галузей за рахунок давальницьких схем змогли зберегти (подекуди лише частково) основні фонди, виробничі потужності, кадровий потенціал, модернізуватися; навчилися працювати з іноземними замовниками; освоїли новітні технології та обладнання, організацію виробництва, вимоги до якості продукції; зуміли переорієнтуватися на нові ринки й смаки нових поколінь споживачів.

За розрахунками та експертними оцінками Асоціації підприємств легкої промисловості «Укрлегпром» обсяг внутрішнього ринку легкої промисловості становить понад 120 млрд грн., що втричі перевищує офіційні дані. Укрлегпром – українська асоціація підприємств легкої промисловості об'єднує більше 250



підприємств, обсяг виробництва яких становить понад 60% загального обсягу виробництва товарів легкої промисловості України. В червні 2022 року Асоціація «Укрлегпром» стала членом Європейської Конфедерації одягу та текстилю EURATEX.

У сучасних умовах на конкурентні позиції підприємств легкої промисловості України впливають такі фактори: виготовлення широкого асортименту товарів для задоволення споживчих потреб населення; тісні вертикальні і горизонтальні зв'язки між підгалузями; використання продукції суміжних галузей сільського господарства і хімічної промисловості як сировини для текстильної промисловості, матеріалів для виготовлення одягу і взуття; вплив споживчих смаків, дизайну, тенденцій моди; значення цінового фактору для формування попиту; толінг (давальницькі схеми); недосконале конкурентне середовище на вітчизняному ринку текстилю, одягу, взуття, існування недобросовісної конкуренції; середня тривалість життєвого циклу продукції легкої промисловості (коротша, ніж у важкій промисловості; довша, ніж у харчовій промисловості); привабливість виробництва для малих і середніх підприємств; особливі вимоги до кадрового забезпечення, зокрема працівників робітничих професій [31].

Пріоритетним завданням підприємств легкої промисловості є перехід на інноваційну модель розвитку, яка передбачає отримання нових наукових ідей та рішень із їх масовим впровадженням у практичну діяльність галузі.

Переробка давальницької сировини за договорами з іноземними підприємствами, передусім європейськими і американськими, суттєво знижує інноваційну конкурентоспроможність легкої промисловості України. Продукція за толлінговими угодами виготовляється українськими виробниками під брендами відомих фірм Італії, Данії, Німеччини, Бельгії, Польщі, Чехії і відправляється на експорт [32]. Можливості вітчизняних підприємств є обмеженими, оскільки вони продають не готову продукцію, а послугу з її виготовлення, не мають права самостійно розпоряджатися брендовими товарами. Оплата толлінгової послуги містить компенсацію вартості живої праці і незначну рентабельність, яка не відшкодовує зносу основних засобів (амортизацію), що унеможлиблює інноваційне

оновлення виробництва. Серед позитивів толлінгових операцій слід указати напрацювання досвіду використання передових технології, відповідних світовому рівню. Проте іноземні замовники суворо контролюють виробничі процеси, витрати сировини і матеріалів, знищення супровідної документації після виконання за мовлення.

Протягом 2010–2022 рр. у легкій промисловості України не було зареєстровано жодного великого підприємства. Загалом по національній економіці їх середня питома вага становила 0,2%, середніх – 5,5%, малих – 94,3%, з них мікропідприємства – 79,3% (табл. 2.1) [33].

Таблиця 2.1 – Розподіл підприємств легкої промисловості, її підгалузей за класифікацією видів економічної діяльності за середніми даними 2010–2022 рр.

Вид економічної діяльності	У тому числі					
	середні підприємства		малі підприємства		з них мікропідприємства	
	одиниць	структура, %	одиниць	структура, %	одиниць	структура, %
1	2	3	4	5	6	7
Усього	20983	5,5	357241	94,3	300445	79,3
Текстильне виробництво, виробництво одягу, шкіри, виробів зі шкіри та інших матеріалів	356	12,5	2505	87,5	1728	60,3
Текстильне виробництво	73	12,6	505	87,4	367	63,4
Ткацьке виробництво	9	28,9	24	71,1	18	53,0
Підготування та прядіння текстильних волокон	5	18,2	22	81,8	17	60,0
Виробництво килимів і килимових виробів	2	16,9	9	83,1	5	49,9
Виробництво інших текстильних виробів текстильного та промислового призначення	6	16,9	28	83,1	18	53,1
Виробництво трикотажного полотна	3	15,2	15	84,8	9	53,8

Продовження таблиці 2.1

1	2	3	4	5	6	7
Виробництво нетканих текстильних матеріалів та виробів із них, крім одягу	7	13,9	42	86,1	23	45,7
Виробництво інших текстильних виробів	56	11,5	428	88,5	305	62,9
Виробництво готових текстильних виробів, крім одягу	34	11,3	269	88,7	205	67,5
Виробництво інших текстильних виробів, не віднесені до інших угруповань	4	10,0	35	90,0	28	72,1
Оздоблення текстильних виробів	3	8,7	30	91,3	28	83,8
Виробництво канатів, мотузок, шпагату та сіток	1	3,0	30	97,0	16	53,5

Розподіл підприємств легкої і текстильної промисловості майже співпадають: частка середніх підприємств – відповідно 12,5% і 12,6%, малих – 87,5% і 87,4%, із них мікропідприємств – 60,3% і 63,4%. Із наведених даних випливає висновок про крупніший їх розмір порівняно з національною економікою загалом. Проте розмах варіації питомої ваги середніх підприємств у текстильній промисловості дуже значний – від 28,9% у ткацькому виробництві до 3,0% у виробництві канатів, мотузок, шпагату та сіток. Значною є частка середніх підприємств у таких підгалузях: підготування та прядіння текстильних волокон – 18,2%; виробництво килимів і килимових виробів, інших текстильних виробів текстильного та промислового призначення – 16,9%; виробництво трикотажного полотна – 15,2%. Близькою до середніх показників по текстильній галузі є частка середніх підприємств за такими видами виробництва: нетканих текстильних матеріалів та виробів із них, крім одягу – 13,9%, інших текстильних виробів – 11,5%, готових текстильних виробів, крім одягу – 11,3%. Меншим він є у виробництві інших текстильних виробів, не віднесені до інших угруповань, 10,0% і оздобленні текстильних виробів – 8,7%. Переваги розвитку окремих організаційних форм господарювання в легкій промисловості визначаються, поміж іншим, продуктовою конкурентоспроможністю. Гнучкість споживацького попиту, необхідність

постійного оновлення асортименту обумовлює поступову зміну пріоритетів із масового великосерійного виробництва до багатомономенклатурного дрібносерійного або одиничного. У зазначених умовах зростає організаційна конкурентоспроможність малих і середніх підприємств текстильної та швейної промисловості, які випускають інноваційну продукцію, мають більшу мобільність і здатність до адаптації, схильність до ризику, адекватніше сприймають нові ідеї.

Аналіз динаміки приросту обсягів експорту та імпорту продукції легкої промисловості до попереднього періоду, у %, за період 2015 – 2020 рр. наведені у табл. 2.2 [34].

Аналіз динаміки приросту обсягів експорту та імпорту продукції легкої промисловості до попереднього періоду, у %, за період 2015–2022 рр. вказав, що у 2015 році приріст становив (– 21,4) %. Дослідження цільових сегментів ринку легкої промисловості України в період пандемії Covid-19 343 та (– 27,9) % відповідно. Протягом 2016–2018 рр. індекси обсягів експорту та імпорту склали – 7,0 % та 10,6 %; 13,4 % та 11,5 %; 11,7 % та 18 % відповідно. У 2019 році приріст обсягів експорту та імпорту становив (- 2,3) % та 14,1 %. У 2020 році (-11,6) % та (- 5,6) %.

Таблиця 2.2 – Динаміка приросту обсягів виробництва, експорту та імпорту продукції легкої промисловості за період 2015–2022 рр., %

Роки	2015	2016	2017	2018	2019	2020	2021	2022
Виробництво	-8	2,2	7,2	-2,3	-7,5	-10,6	-9,8	-14,7
Експорт	-21,4	7	13,4	11,7	-2,3	-11,6	-7,6	-8,9
Імпорт	-27,9	10,6	11,5	18	14,1	-5,6	-6,2	-7,3

Станом на 2021 рік пандемія COVID-19 стала причиною змін у галузях легкої промисловості, тому підприємства текстильної промисловості змушені адаптувати свою діяльність до викликів пандемії. Зокрема, виробництво текстилю зіткнулося з низкою проблем, які пов'язані із введенням карантинного режиму та закриттям

кордонів, а саме виникли труднощі з порушенням логістичних зв'язків, відкладанням інвестиційних проектів, купівлею та доставкою сировини. Проте, незважаючи на карантинні умови текстильні підприємства нарощують обсяги виробництва у світовій економіці та знаходять можливості для розвитку, здійснюючи зовнішньоекономічну діяльність шляхом експортування продукції до країн ЄС. Як свідчать дані, в Україні набирає обертів місцевий текстиль, виробники якого орієнтуються на зовнішні ринки. Основними покупцями українського текстилю виступають країни Євросоюзу: Італія, Польща, Німеччина та Угорщина з сукупним оборотом близько 4,5 млн євро на рік. Пояснюється такий інтерес стабільною якістю продукції та низькою ціною [35].

Міністр економіки України Юлія Свириденко зазначає: «Державний бюджет України на наступний рік – це бюджет країни, що воює. Тож Уряд активізує співпрацю з бізнесом, який забезпечує потреби Збройних Сил України та інших оборонних відомств. Зокрема, з вітчизняним легпромом, який переключився на забезпечення потреб українських військових з перших днів війни. Сьогодні завдання – налагодити сталу співпрацю, забезпечити планування на середньо- і довгострокову перспективу та підтримати підприємства цієї галузі» [36].

Згідно експертизи «Укрлегпрому», потужності українського виробництва готової продукції дозволяють забезпечити потреби ЗСУ на 70-80%, а по деяким позиціям – на 100% [37].

Відтак вирішення проблеми середньо- та довгострокового планування, з урахуванням порівняно тривалих технологічних процесів виробництва, дозволить налагодити процес сталого забезпечення оборонних відомств продукцією вітчизняного виробництва. Ті кроки, які Уряд робить у цьому напрямку, повністю охоплюють галузь легкої промисловості. Адже понад 60% підприємств легпрому – це мікропідприємства, 25% – малі, а 12% – середні. Окрім того, Уряд ухвалив та реалізує окремий план підтримки саме легпрому. Ключовими пунктами цього

плану є збільшення капітальних інвестицій у галузь та сприяння зростанню експорту текстильної продукції.

Повномасштабна воєнна агресія Росії проти України підкреслила слабкі місця української економіки. Впродовж останніх років українська переробка або зменшувала виробництво промислової продукції, або ж демонструвала зростання «в межах статистичної похибки». В результаті через війну очікується падіння промисловості на 42,6% при зменшенні ВВП на 31% (за оцінками експертів Інституту економічних досліджень та політичних консультацій) [38].

У легкій промисловості лише 7% підприємств працюють на 100% і більше.

Через війну близько 60% компаній легкої промисловості або закрилися, або працюють з перебоями. Загалом перед війною в Україні працювало 1600 швейних підприємств, значна частина розташована у північно-східному регіоні країни: у Сумській, Чернігівській та Харківській областях. Ці регіони потрапили під удар ворога першими. За оцінкою власника групи компаній «Текстиль-Контакт» Олександра Соколовського, близько 60% компаній галузі або закрилися, або працюють із перебоями. Однак причина не лише в руйнуваннях, а й у відсутності замовлень.

За результатами досліджень розвитку легкої промисловості України сформовано експрес-варіант SWOT-аналізу задля визначення поточної ситуації (табл. 2.3) [28, 35, 36].

Задля підвищення рівня пропозиції на ринку необхідно інтегрувати діяльність фабрик для зростання продуктивності та залучення інвестицій, як вітчизняних, так і іноземних, для поглиблення інтегрованості та розширення наявної потужності. Задля покращення ситуації з попитом слід забезпечити ефективну інтеграцію українських виробників, брендів, творців моди із зарубіжними партнерами, вихід на експортні ринки, зокрема на ЄС, Білорусію, ЄАВТ, Близький Схід та Канаду.

Таблиця 2.3 – Узагальнений SWOT-аналіз підприємств легкої промисловості України

Сильні сторони	Слабкі сторони
<ul style="list-style-type: none"> <li>– Угоди про вільну торгівлю з ЄС, Канадою, СНД, Білоруссю, ЄАВТ;</li> <li>– відмінне транспортне сполучення з ЄС;</li> <li>– висока якість виробництва;</li> <li>– якісний дизайн та мода;</li> <li>– оснащення деяких фабрик сучасним обладнанням;</li> <li>– конкурентні витрати на оплату праці.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Обмежене виробництво вітчизняних тканин, шкіри та фурнітури;</li> <li>– значні обсяги «сірого» імпорту взуття та одягу і, як наслідок, значний рівень тінізації внутрішнього ринку;</li> <li>– імпорт із заниженою вартістю, що становить конкуренцію вітчизняному продукту;</li> <li>– старіння робочої сили, що призводить до труднощів із залученням нових працівників;</li> <li>– нестача керівного персоналу середньої ланки;</li> <li>– відсутність довіри до правової системи;</li> <li>– нестача технічного персоналу;</li> <li>– низька внутрішня купівельна спроможність;</li> <li>– низька продуктивність;</li> <li>– застаріле обладнання;</li> <li>– робота більшості виробництв одягу за давальницькою схемою;</li> <li>– відсутність значного поширення українських брендів.</li> </ul>
Можливості	Загрози
<ul style="list-style-type: none"> <li>– Забезпечення швидкої реакції на невеликі замовлення на нішевих ринках, таких як «швидка мода»;</li> <li>– просування українських брендів на експортних ринках;</li> <li>– забезпечення сезонних поповнень;</li> <li>– забезпечення товарами високої моди та товарами класу люкс за конкурентною ціною;</li> <li>– розвиток українських брендів на міжнародному рівні;</li> <li>– підготовка персоналу, освоєння передових навичок і технологій;</li> <li>– реконструкція фабрик задля підвищення продуктивності, зокрема створення модульних виробництв;</li> <li>– залучення цільових інвестицій у виробництво текстилю та аксесуарів/фурнітури;</li> <li>– інвестиції в нові та наявні фабрики;</li> <li>– розвиток експортних ринків спочатку на вітчизняних теренах, а потім їх розширення до ЄС, ЄАВТ, Канади та Близького Сходу.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Війна в Україні;</li> <li>– Зменшення ЄС розміру мита на торгівлю одягом та взуттям в рамках пільгового режиму GSP, що скорочує переваги ГВЗВТ (Поглибленої та всебічної зони вільної торгівлі між Україною та ЄС);</li> <li>– зовнішня міграція робочої сили;</li> <li>– вплив Brexit на рівень торгівлі з Великобританією;</li> <li>– проблеми з отриманням сертифікату Євро-1.</li> </ul>

При цьому вітчизняним компаніям можна спрямувати інтегрованість у контексті залучення постачальників тканин поза територією України, таких як [32]:

1) Туреччина, яка є найближчим постачальником різноманітних тканин високої якості (деякі турецькі комбінати не передбачають великих мінімальних

замовлень, що є зручним для виробників одягу, які хочуть виконувати невеликі замовлення; час реагування та надійність з боку Туреччини також перебувають на високому рівні, що зручно для виробників одягу, які конкурують щодо швидкості та адаптації);

2) Китай, Малайзія, Індонезія та інші країни Далекого Сходу, які є джерелом найрізноманітнішого вибору тканин та, як правило, за нижчими цінами (Тайвань і Корея іноді використовуються як джерело більш спеціалізованих тканин, недоступних в інших місцях);

3) Індія та Пакистан, які є основними постачальниками бавовни та бавовняно-змішаних тканин;

4) Європа, основна частка з Італії та Польщі (матеріали з Італії використовуються для високоякісних продуктів, таких як високотехнологічний спортивний одяг; це два важливі джерела для виробників, що працюють за давальницькою схемою для європейських споживачів, а також для виробників із виробництвом повного циклу або виробників фірмової продукції, яким необхідні сертифікати Євро-1 для здійснення експорту за конкурентоспроможними цінами). Інтегрованість із постачальниками тканин є особливо гострою проблемою для виробників одягу. В Україні доступний лише обмежений вибір тканин, іноді якість не відповідає рівню вимог багатьох ринків, зокрема ринку експорту до ЄС. Зростання виробництва тканин для пошиття одягу дасть змогу українським ланцюгам постачання бути більш гнучкими, відповідно, ціна та швидкість реагування будуть конкурентними. Місцеве виробництво тканин є важливим для розвитку експорту одягу до ЄС на правах безмитного ввезення. Для ефективного інтегрованого розвитку текстильної галузі необхідні чотири важливі ресурси, такі як технічні ноу-хау, значні обсяги енергії (електричної та теплової, отже, необхідний перехід на «зелену» енергію для споживання пари), велика кількість води та очистка промислових стоків, значні обсяги інвестицій.

Українська легка промисловість залежить від імпорту та давальницької сировини. Ці потреби кратно зросли через радикальне збільшення оборонного



замовлення – виробництва військової форми, обмундирування, наметів, спальних мішків тощо. Зараз швейні підприємства – ті, які не закрилися або зуміли передислокуватися, більше переймаються дефіцитом давальницької сировини. А її не завжди ризикують відправляти в Україну: складно гарантувати виконання замовлення, а також передбачити стрибки курсу долара. Основні покупці продукції українського легпрому – країни Євросоюзу, на нього припадає понад 80% експорту галузі.

Зауважимо, що брендовий одяг в Україні ще й до війни коштував дорожче, ніж аналогічний юніт у Європі. Причина – високі ставки ввізного мита і високі орендні платежі в ТРЦ. За приблизними оцінками, у Києві на оренду припадає до третини виручки магазину брендового одягу [27].

З початку війни імпорт одягу скоротився більш ніж удвічі. Низка магазинів не встигли отримати або не повністю отримали замовлені на початку року партії товару. Нові поставки – коли вони відновляться – прийдуть уже за новими цінами.

Значний внесок на розвиток ринку надала пандемія 2020 року, насамперед карантин вплинув на заробіток людей, частина втратила роботу, частина втратила прибутки на термін обмежувальних заходів, що скоротило кількість населення, яке могло витратити гроші на покупки одягу та взуття. Однак деякі напрямки легкої промисловості, навпаки, змогли привернути увагу покупців під час карантину:

- ринок домашнього одягу та взуття, зручний і практичний одяг та взуття для будинку став більш затребуваним.

- ринок спортивного одягу та взуття, ця категорія товарів зросла разом із інтересом до спорту, який на сьогоднішній день є тенденцією як у всьому світі, так і в Україні.

З початком повномасштабного вторгнення частка імпортованої продукції знизилась на 60 %. Бренд H&M та магазини групи Inditex, в яку входять Zara, Bershka, Stradivarius, Pull&Bear, Massimo Dutti та Oysho закрились одразу після початку бойових дій, та не відновили свою роботу станом на січень 2023 р. Дефіцит імпортного одягу створює сприятливі умови для розвитку українських виробників,

але гравці ринку відзначають зниження попиту через міграцію українців, падіння доходів та зміну пріоритетів.

Фактори, які впливають на попит на одяг та взуття:

1. Економічна криза та падіння купівельної спроможності населення, які пов'язані з війною.
2. Міграція населення.
3. Високі мита на ввезення імпортного одягу.
4. Високі орендні ставки

Тенденції 2022 р. Порівняно з довоєнним 2021 р., більшість тенденцій докорінно змінилися. В цілому можна відмітити зростання імпорту трикотажного одягу, зокрема спортивного, по групі спортивного одягу був найбільший приріст поставок. Ріст продажів цієї групи товарів пояснюється тим, що українці почали шукати більш практичний та зручніший одяг, ніж раніше [33].

Також помітно зросли обсяги імпорту чоловічого одягу. На цьому фоні дуже помітно падіння поставок дитячого одягу. Це пояснюється зміною демографічного стану в країні: міграцією за кордон переважно жінок з дітьми. В свою чергу, трикотажний чоловічий одяг та білизну закуповували, в тому числі, для потреб військових та ТРО. Загалом, у 2022 році 5 категорій одягу зайняло 64%, це костюми спортивні, костюми та комплекти чоловічі, верхній одяг чоловічий, светри, джемperi та подібні вироби трикотажні, білизна чоловіча. Можна побачити, що попит перемістився в групи товарів без гендерної прив'язки та значно збільшився в групі товарів, які марковані, як товари для чоловіків.

Наразі в Україні є ніша не задоволеного попиту на одяг сегменту «швидкої моди». На фоні економічної нестабільності зростає попит на одяг в низькому ціновому сегменті та той, що був використаний. Зросли як поставки, так і попит на спортивний та аутдор одяг та взуття. Також окремою тенденцією, яка продовжує розвиток, є онлайн-торгівля. На довгостроковому відрізку, вірогідно, розвиток в цій галузі буде технологічним, можливо з залученням штучного інтелекту та/або доповненої реальності.

Отже, ринок легкої промисловості в Україні є досить потужним та багатогалузевим комплексом. Він налічує понад 10 тис. підприємств, з яких на домінуючий сегмент – текстильну промисловість припадає понад 2,5 тис. підприємств. Дослідження динаміки виробництва продукції легкої промисловості показало, що обсяги виробництва у 2020 році скоротилися на 4,91 % у порівнянні з 2013 роком, зокрема текстильне виробництво скоротилось на 1,17 %. Причиною спаду та скорочення виробництва продукції стала світова пандемія COVID-19, яка призвела до значних збурень у світовій торгівлі на цільових ринках легкої промисловості, ускладнила кон'юнктуру ринку легкої промисловості на внутрішніх та зовнішніх ринках, логістику експортно-імпортних операцій з давальницькою сировиною, загострила конкурентну ситуацію на цільових ринках товарів легкої промисловості. Аналіз обсягу експорту текстильної продукції на цільовому ринку за країнами показав, що українські тканини експортуються у 17 країн, з яких: Італія імпортує 1 млн м<sup>2</sup> тканини на загальну суму 2,4 млн євро, Польща – 356 тис. м<sup>2</sup> на загальну суму 596 тис. євро, Німеччина – 226 тис. м<sup>2</sup> на загальну суму 509 тис. євро та Угорщина – 165 тис. м<sup>2</sup> на загальну суму 722 тис. євро, виступаючи лідерами з імпорту тканин українського виробництва. Аналіз чинників впливу на розвиток ринку легкої промисловості під впливом пандемії та воєнних дій в Україні дозволив виявити такі основні тенденції розвитку в галузі: скорочення сукупного попиту та обсягів виробництва через звернення споживачів до забезпечення базових потреб у період пандемії; подальша консолідація учасників внутрішнього ринку легкої промисловості та вихід з ринку слабких контрагентів; висока залежність від світових цін на сировину, яка, здебільшого, низького рівня якості; актуалізація партій поставок збірних вантажів, поява логістичних та транспортних проблем; поглиблення аутсорсингової діяльності в ланцюгах створення вартості; розвиток безконтактної доставки товарів додому; загострення внутрішньогалузевої конкуренції та значна частка тіньового сектору, низька продуктивність праці в галузі та дефіцит кадрів необхідної кваліфікації.

## 2.2 Загальна організаційно-економічна характеристика ПрАТ «Володарка» та оцінювання основних показників його діяльності

ПрАТ «Володарка» – це потужне підприємство легкої промисловості, яке займається пошиттям костюмів чоловічих, піджаків чоловічих, курток чоловічих, брюк чоловічих, брюк жіночих, жилетів чоловічих, пальт чоловічих, краваток чоловічих. ПрАТ «Володарка» є юридичною особою з дати його державної реєстрації, має відокремлене майно, що враховується на самотійному балансі, поточний, валютний та інші рахунки в банках, печатку та кутовий штамп, а також знак для товарів і послуг та інші притаманні юридичній особі реквізити.

Товариство має цивільні права та обов'язки, здійснює свою діяльність відповідно до статуту та закону. Товариство може бути відповідачем та позивачем у суді. Товариство має самотійний баланс, рахунки в банках, печатку та кутовий штамп зі своїм найменуванням, знак для товарів і послуг.

Основним предметом діяльності товариства є виготовлення швейних виробів на замовлення іноземних фірм з сировини замовника; розробка та реалізація конкурентоспроможних моделей швейних виробів і технічної документації; виготовлення та вільна реалізація авторських зразків швейних виробів.

Основні види діяльності:

- виробництво верхнього одягу;
- оптова торгівля одягом;
- роздрібна торгівля одягом у спеціалізованих магазинах [39].

За 2022 рік вироблено: костюмів чоловічих – 9,2 тис.шт, піджаків – 58,4 тис.шт., брюк – 67,7 тис.шт, пальто – 52,0 тис.шт., жилетів – 8,1 тис шт., інші – 8,0 тис. шт. Всього вироблено 203,4 тис.шт. на 112 483,4 тис. грн.

Асортимент внутрішнього ринку з давальницької сировини : костюмів чоловічих – 5,9 тис.шт.; піджак 2,9 тис шт.; брюк – 14,6 тис.шт. ; жилет – 2,5 тис шт., кітель – 1,9 тис.шт.; інші – 2,0 тис. шт. Всього: 29,8 тис. шт на 3 166,3 тис.грн.

З давальницької імпортової сировини вироблено продукції в діючих оптових цінах на 109 317,1 тис. грн, що складає 97,2 % від загального обсягу випущеної продукції.

В 2022 році підприємство співробітничало з фірмами 2-х країн: Німеччина – 73,8% від загального обсягу в діючих оптових цінах, Румунія – 26,2%. При цьому в 2021 році підприємство співробітничало з фірмами 5-и країн: Німеччина – 64,4% від загального обсягу в діючих оптових цінах, Румунія – 31,1%; Литва – 3,5%; Шотландія – 0,9%; Австрія – 0,1%.

Структура виробництва основних видів продукції ПрАТ «Володарка» відображена на рис. 2.1.

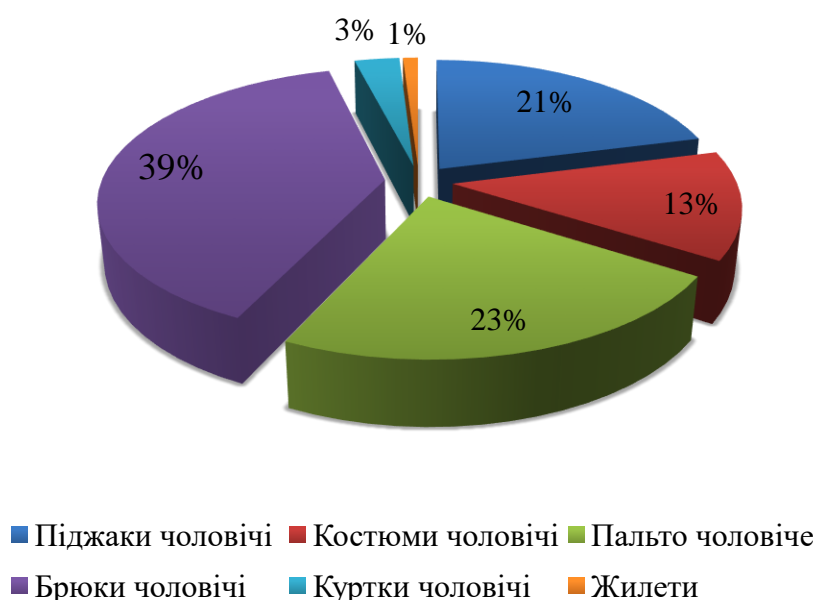


Рисунок 2.1 – Структура виробництва основних видів продукції ПрАТ «Володарка» за 2022 р.

Основні ринки збуту та основні клієнти: це країни зарубіжжя. Джерелами сировини є давальницька сировина з цих країн. Від сезонних змін діяльність товариства не залежить.

Основними конкурентами в галузі є ТВД «Швейна фабрика «Поділля»» (м. Вінниця), ПрАТ «Хмельницька швейна фабрика «Лілея»», ПАТ «Тульчинська

швейна фабрика», Новоград-Волинська та Бердичівська швейні фабрики та інші, які працюють на давальницькій сировині.

Кількість постачальників з основної сировини, що займають більше 10 відсотків в загальному об'ємі постачання – 4.

Підприємство має в своєму розпорядженні виробничі площі, які займають підготовчо-розкрійний комплекс, чотири пошив очних цехи, експериментальний цех, котельня для виробництва технологічного пару і допоміжні приміщення. Загальна площа під виробництвом 15258 км [39].

За останні роки товариство укріпило себе і зарекомендувало себе як одного з найкращих і надійних компаньйонів на ринку. Продукція фабрики користується попитом завдяки високому рівню якості та чіткому виконанню поставок на замовлення.

Для стабільної роботи виробництва матеріально-технічна база фабрики постійно оновлюється, організовуються навчання персоналу, вивчаються передові технології крою та пошиття. Планується додатково закупити обладнання в пошивочні цехи з метою збільшення продуктивності праці.

Організаційна структура управління підприємством ПрАТ «Володарка» зображена на рис. 2.2.

Система управління ризиками у 2022 році ПрАТ «Володарка» розкрита у внутрішніх положеннях підприємства. З методів управління ризиками на рівні підприємства також використовуються такі методи:

- детальний аналіз партнерів по бізнесу (повноваження покладені на Наглядову раду товариства);
- захист своєї ін-сайд інформації від конкурентів (повноваження покладені на директора товариства);
- введення нових технологій;
- залучення висококваліфікованих спеціалістів;
- максимальне використання минулого досвіду та практики у прийнятті бізнес-рішень;

- розширення торгівельної мережі та заключення договорів з виробниками продукції без участі посередників;

- вивчення позитивного досвіду конкурентів в управлінні ризиками.

Проблеми, які впливають на діяльність емітента; ступінь залежності від законодавчих або економічних обмежень Істотні проблеми, що впливають на діяльність емітента: необхідно змінити старе обладнання на високопродуктивне нове, що дасть можливість нарощувати обсяги виробництва, підняти продуктивність праці. Спостерігається низька платоспроможність населення, необхідно захистити вітчизняного товаровиробника держмитом на імпорт товарів народного споживання.

Товариство постійно працює над впровадженням нових технологій, збільшенням обсягів виробництва на внутрішній ринок, на експорт. збільшення обсягів виробництва на внутрішній ринок, на експорт. Планується додатково закупити обладнання в пошивочні цеха з метою збільшення продуктивності праці.

Перспективні плани розвитку емітента: збільшення обсягів виробництва на внутрішній ринок, на експорт. Планується додатково закупити обладнання в пошивочні цеха з метою збільшення продуктивності праці. За рік пошивається більше 800 тис. одиниць одягу. Із загальної кількості пошитих виробів 88% відправляється за межі країни, 12% реалізується на внутрішньому ринку.

Середньооблікова чисельність штатних працівників облікового складу – 444 особи; середня чисельність позаштатних працівників та осіб, які працюють за сумісництвом – 3 особа; чисельність працівників, які працюють на умовах неповного робочого часу – 24 особи. Фонд оплати праці 2021 рік – 42 491,3 тис. грн. Фонд оплати праці 2022 рік – 58 428,4 тис. грн. Фонд заробітної плати збільшився у зв'язку із збільшенням обсягів виробництва. Кадрова програма спрямована на забезпечення рівня кваліфікації працівників операційним потребам підприємства [39].

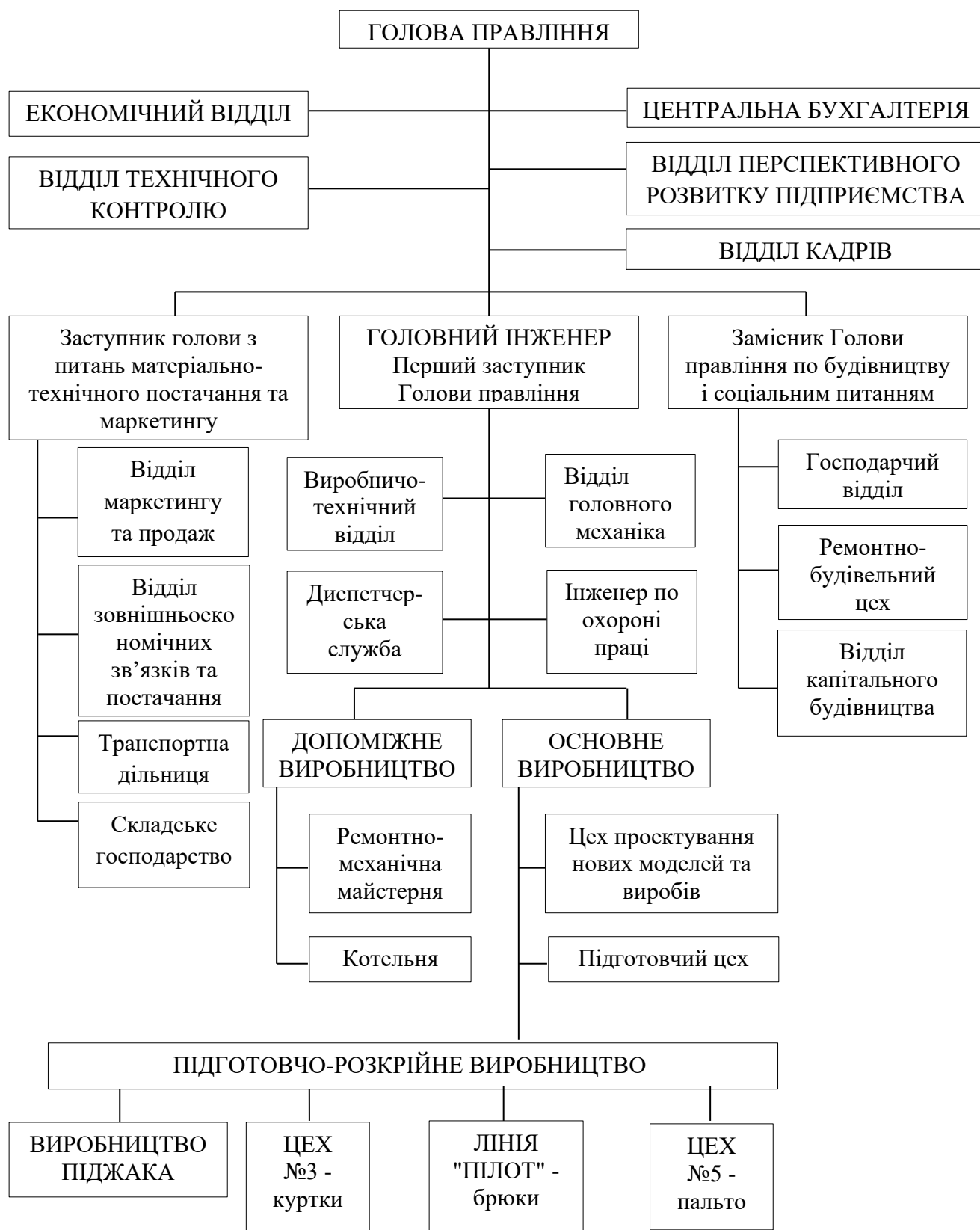


Рисунок 2.2 – Організаційна структура управління ПрАТ «Володарка»



2022 рік відзначався роботою в складних економічних умовах, обумовлених введенням в країні воєнного стану пов'язаного з введенням на територію України військ Російської Федерації. Нестабільність політичної та економічної ситуації, що спостерігалась протягом звітного року, спричинила погіршення стану державних фінансів, спричинила до невизначених відносин з замовниками послуг, які теж не могли визначитись в необхідності отримання послуг із зниженням реалізації своїх товарів. Однак вплив цієї ситуації на роботу товариства в майбутньому неможливо спрогнозувати. Товариство продовжить уважно стежити за потенційним впливом цих подій та буде вживати всіх можливих заходів для зниження негативних наслідків. Керівництво товариства, незважаючи на всі складнощі роботи в умовах воєнного стану, проблеми на кордонах, проблеми з постачанням електроенергії, затримку з оплатою за надані замовникам послуги, провело роботу по виконанню доведених завдань. За підсумками фінансового року товариство отримало чистий прибуток в сумі 18040,3 тис. грн. Протягом звітного року товариство здійснювало заходи по недопущенню виникнення заборгованості по заробітній платі та по сплаті податків. В подальших планах товариство має наміри продовжувати виконання своїх основних статутних завдань направлених на отримання та зростання прибутку. Перспективи подальшого розвитку пов'язані з продовженням співпраці з іноземними фірмами та пошуки вітчизняних замовників. Планується розширення асортименту продукції, що виготовляється, вивчення тенденцій моди та напрямків розвитку сировини, нових тканин, фурнітури та оздоблювальних матеріалів. Окрім того в планах товариства розширення ринків збуту, збільшення об'ємів торгово-посередницької діяльності, надання в оренду вільних виробничих і не виробничих приміщень.

Істотно на діяльність емітента можуть вплинути: додаткова закупівля обладнання, укладання договорів з новими контрагентами, користування банківськими кредитами. Товариство планує отримання прибутків за рахунок максимального задоволення очікувань споживача, ефективного використання та управління обіговими коштами, покращення забезпеченості виробництва

новітніми технологіями і устаткуванням, створення беззбиткового механізму управління виробництвом, зниження собівартості продукції.

Для виявлення можливостей та загроз зовнішнього середовища, сильних та слабких сторін внутрішнього середовища ПрАТ «Володарка» проведемо SWOT-аналіз (таблиця 2.4).

Таблиця 2.4 – SWOT-аналіз підприємства ПрАТ «Володарка»

Сильні сторони	Слабкі сторони
1	2
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Значний досвід.</li> <li>• Якісний продукт.</li> <li>• Стабільна робота підприємства.</li> <li>• Співпраця підприємства зі світовими брендами.</li> <li>• Наявність державних замовлень із пошиття одягу (для Національної Поліції, наприклад).</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Відсутність джерел дешевої сировини.</li> <li>• Робота переважної більшості підприємств на давальницькій сировині.</li> <li>• Нестача вітчизняної сировини.</li> <li>• Плинність кадрів та низький притік молодих кадрів на підприємство через незадовільний рівень оплати праці.</li> <li>• Недостатня налагодженість ринків збуту готових виробів через слабку маркетингову політику.</li> </ul>
Можливості	Загрози
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Розширення асортименту з метою задоволення споживачів.</li> <li>• Освоєння нових сегментів.</li> <li>• Зміцнення позиції на внутрішньому ринку, зайняття своєї ніші.</li> <li>• Популяризація товарів вітчизняного виробництва.</li> <li>• Впровадження інноваційних технологій виробництва.</li> <li>• Розвиток модної індустрії України та виробництво тканин актуального дизайну.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Війна в Україні.</li> <li>• Підвищення цін на сировину.</li> <li>• Конкуренція з боку товаровиробників.</li> <li>• Зростання інфляції.</li> <li>• Нестабільність соціально-економічного середовища.</li> <li>• Підвищення ціни на імпортовану сировину.</li> <li>• Збільшення тиску на внутрішній ринок із боку імпортерів (китайських та турецьких виробників).</li> <li>• Загострення конкуренції на зовнішньому ринку.</li> <li>• Погіршення умов кредитування (удорожчання кредитних ресурсів).</li> </ul>

З метою більш детальної характеристики ПрАТ «Володарка», на основі фінансової звітності (Додаток Б) [40], розглянемо основні фінансово-економічні показники та їх динаміку протягом 2020-2022 рр. (табл. 2.5).

Таблиця 2.5 – Основні абсолютні фінансово-економічні показники діяльності ПрАТ «Володарка»

Показники	Роки			Відхилення 2022 року від 2020 року	
	2020	2021	2022	Абсолютне, тис. грн.	Темп приросту, %
Загальна вартість майна, тис. грн.	39038,6	30691,6	31688,65	-7349,95	-18,83
Необоротні активи, тис. грн.	19953,45	17033,5	13986,9	-5966,55	-29,90
Оборотні активи, тис. грн.	19085,15	13658,1	17701,75	-1383,4	-7,24
Власний капітал, тис. грн.	28082,7	16605,55	17243,85	-10838,85	-38,59
Поточні зобов'язання, тис. грн.	10955,9	14086,05	14444,8	3488,9	31,84
Чистий дохід (виручка) від реалізації, тис. грн.	105621,3	53001	121661,2	16039,9	15,19
Собівартість реалізованої продукції, тис. грн.	98249,3	54820,7	84164,9	-14084,4	-14,34
Валовий прибуток, тис. грн.	7372	-1819,7	37496,3	30124,3	408,63
Фінансовий результат від операційної діяльності, тис. грн.	-6165	-16755,3	18464,9	24629,9	399,51
Фінансовий результат до оподаткування, тис. грн.	-6190,6	-16763,7	18040,3	24230,9	391,41
Чистий прибуток (збиток), тис. грн.	-6190,6	-16763,7	18040,3	24230,9	391,41

Наведені показники в табл. 2.5 показують, що абсолютні показники, які характеризують фінансово-економічний стан ПрАТ «Володарка» протягом 2020-

2022 років мають тенденцію до збільшення і до зменшення. Тобто зменшення стосується таких показників: загальний капітал підприємства зменшився на 7349,95 тис. грн. (18,83%), необоротні активи – на 5966,55 тис. грн. (29,90%), оборотні активи – на 1383,4 тис. грн. (7,24%), власний капітал – на 10838,85 тис. грн. (38,59%), собівартість реалізованої продукції – на 14084,4 тис. грн. (14,34%). Водночас збільшення стосується наступних показників: чистий дохід (виручка) від реалізації збільшився на 16039,9 тис. грн. (15,19 %), валовий прибуток – на 30124,3 тис. грн. (408,63%), фінансовий результат від операційної діяльності – на 24629,9 тис. грн. (399,51%), фінансовий результат до оподаткування – на 24230,9 тис. грн. (391,41%), чистий прибуток – на 24230,9 тис. грн. (391,41%), поточні зобов'язання – на 3488,9 тис. грн. (31,84%).

Отже, позитивним є збільшення фінансових результатів, тим більше, що в 2021 році підприємство отримувало ще збитки. Доцільно зазначити, що і капітал підприємства в розрізі усіх його складових збільшився протягом 2021-2022 років, що свідчить про достатньо позитивні тенденції у відродженні ефективної діяльності підприємства.

З метою визначення ступеня виживання підприємства ПрАТ «Володарка» за умов постійного загострення конкурентної боротьби є необхідно оцінити фінансово-економічний досліджуваного підприємства.

Стан фінансових ресурсів та фінансово-економічної діяльності ПрАТ «Володарка» будемо здійснювати за системою показників, які згруповані в такі групи показників: майновий стан; ліквідність (платоспроможність); фінансова стійкість і стабільність; рентабельність підприємства; ділова активність.

Надалі проаналізуємо відносні показники, які характеризують фінансово-економічний стан підприємства ПрАТ «Володарка» (табл. 2.6).

Таблиця 2.6 – Відносні фінансово-економічні показники діяльності  
ПрАТ «Володарка»

Показники	Формула розрахунку	Роки			Абсолютне відхилення, Δ	Темп приросту, %
		2020	2021	2022		
1	2	3	4	5	6	7
Коефіцієнт зносу основних засобів	$K_3 = \frac{3}{ПВ}$	0,733	0,774	0,814	0,081	11,05
Коефіцієнт оновлення основних засобів	$K_{он} = \frac{ОЗ_n}{ПВ}$	0,013	0,011	0,01	-0,003	-23,08
Коефіцієнт вибуття основних засобів	$K_6 = \frac{ОЗ_6}{ПВ}$	0,59	0,08	0,06	-0,53	-89,83
Коефіцієнт швидкої ліквідності	$K_{ли} = \frac{ОА - З}{ПЗ}$	1,197	0,664	0,976	-0,221	-18,46
Коефіцієнт абсолютної ліквідності	$K_{абс} = \frac{(ПФІ + ГК)}{ПЗ}$	0,497	0,446	0,404	-0,093	-18,71
Чистий оборотний капітал, тис. грн.	$ЧОК = ОА - ПЗ$	8129,25	-427,95	3256,95	-4872,3	-59,94
Коефіцієнт фінансової автономії	$K_{авт} = \frac{ВК}{К}$	0,719	0,541	0,544	-0,175	-24,34
Коефіцієнт фінансової залежності	$K_{фз} = \frac{К}{ВК}$	1,391	1,848	1,838	0,447	32,14
Коефіцієнт фінансового ризику	$K_{фр} = \frac{ЗК}{ВК}$	0,390	0,848	0,838	0,448	114,87
Коефіцієнт маневреності власного капіталу	$K_{манек} = \frac{(ВК - А)}{ВК}$	0,289	-0,026	0,189	-0,1	-34,60
Рентабельність активів, %	$KPa = \frac{ЧП}{А} \times 100\%$	-15,858	-54,619	56,93	72,788	458,99
Рентабельність власного капіталу, %	$P_{вк} = \frac{ЧП}{ВК} \times 100\%$	-22,044	-100,95	104,62	126,66	574,59
Рентабельність продажу, %	$P_{прод} = \frac{ВП}{ЧД} \times 100\%$	6,479	-3,433	30,82	24,341	375,69
Рентабельність витрат, %	$P_{витр} = \frac{ВП}{С} \times 100\%$	7,503	-3,319	44,55	37,05	493,76
Коефіцієнт оборотності активів, оборотів	$K_{об_а} = \frac{ЧД}{А}$	2,706	1,727	3,839	1,133	41,87
Коефіцієнт оборотності кредиторської заборгованості, оборотів	$K_{об_кз} = \frac{ЧД}{КЗ}$	10,353	3,763	8,423	-1,93	-18,64
Коефіцієнт оборотності дебіторської заборгованості, оборотів	$K_{об_дз} = \frac{ЧД}{ДЗ}$	13,973	4,485	14,85	0,877	6,28

Продовження таблиці 2.6

1	2	3	4	5	6	7
Строк погашення кредиторської заборгованості, днів	$T_{обкз} = \frac{360}{Кобкз}$	35	96	43	8	22,86
Строк погашення дебіторської заборгованості, днів	$T_{обдз} = \frac{360}{Кобдз}$	26	80	24	-2	-7,69
Коефіцієнт оборотності основних засобів, оборотів	$\Phi_B = \frac{ЧД}{ОЗ}$	1,415	0,704	1,622	0,207	14,63
Коефіцієнт оборотності власного капіталу, оборотів	$K_{обвк} = \frac{ЧД}{ВК}$	3,761	3,192	7,055	3,294	87,58

На основі даних табл. 2.6 можемо зробити наступні висновки. Показники майнового стану підприємства показують наступне. Коефіцієнт зносу основних засобів перевищує нормативне значення 0,5; у 2020 р. становить 0,733, а у 2022 р. має значення 0,814. Динаміка зміни цього показника є позитивною, що є негативним, так як показує збільшення відсотка основних засобів, які непридатні для використання. Коефіцієнт вибуття основних засобів має бути меншим за коефіцієнт оновлення основних засобів. Це означає, що на підприємстві вводиться в дію більше обладнання, ніж виводиться. Коефіцієнт оновлення у 2020 р. становив 0,013, а у 2022 р. – зменшився до 0,01, тобто можна зазначити, що відбувається незначне оновлення основних засобів на підприємстві. Коефіцієнт вибуття перевищує коефіцієнт оновлення, що є негативним.

Показники платоспроможності підприємства не зовсім відповідають нормативному значенню. Коефіцієнт швидкої ліквідності зменшився в 2022 році порівняно з 2020 роком на 0,221, що є негативним. Проте за 2021-2022 роки цей показник збільшився на 0,312, що свідчить про підвищення можливостей погашення поточних зобов'язань. Коефіцієнт абсолютної ліквідності відповідає нормативному значенню (більше 0), але в 2022 році показник зменшився на 18,71%, тобто спостерігається зменшення, хоча все ще характеризує підприємство як таке, яке спроможне негайно погасити поточні зобов'язання. Характеризуючи чистий оборотний капітал, потрібно відзначити наступне: показник в 2022 р. зменшився на

4872,3 тис. грн. Це свідчить про погіршення спроможності підприємства сплачувати свої поточні зобов'язання та розширювати подальшу діяльність.

Показники фінансової стійкості підприємства ПрАТ «Володарка» показують про посилення залежності від інвесторів і кредиторів. Оптимальне (рекомендоване) значення коефіцієнта автономії більше 0,5, в порівнянні з 2020 роком зменшився на 24,34% і становить 0,544, забезпечуючи цим збільшення залежності підприємства від зовнішніх запозичень, що є негативною зміною для підприємства. Проте позитивним є незначне збільшення коефіцієнта автономії в 2022 році порівняно з 2021 роком. Коефіцієнт фінансової залежності – показник обернений до коефіцієнта автономії, оптимальне значення менше 2. Збільшення показника на 32,14% характеризує збільшення частки запозичених коштів у фінансуванні підприємства, що показує також про погіршення фінансової стійкості. Коефіцієнт фінансового ризику показує найбільш загальну оцінку фінансової стійкості. Зростання показника в динаміці на 114,87% свідчить про посилення залежності підприємства від зовнішніх інвесторів і кредиторів, тобто про зниження фінансової стійкості, і навпаки. Оптимальне значення – 0,5. Критичне значення – 1. На підприємстві ПрАТ «Володарка» відбулося значне погіршення ситуації і в 2022 р. коефіцієнт склав 0,838. Це свідчить про збільшення залежності підприємства від зовнішніх інвесторів і кредиторів, тобто зменшення фінансової стійкості і про зменшення власного капіталу. Коефіцієнт маневреності власного капіталу зменшився на 34,60%. Ця зміна є негативною, адже досліджуване підприємство ПрАТ «Володарка» має низький ступінь мобільності використання власних коштів.

Результати аналізування рентабельності свідчать про наступне. Коефіцієнт рентабельності активів в 2022 році показує, що чистий прибуток склав 56,93 копійки на 1 гривню активів. Подібна позитивна динаміка спостерігається і щодо усіх інших показників рентабельності власного капіталу. Це обумовлено отриманням прибутку в 2022 році.

Оцінюючи показники ділової активності підприємства доцільно зробити такі висновки. Коефіцієнт оборотності активів відповідає нормативному значенню, тому що відбувається тенденція до збільшення. В 2022 році цей показник збільшився на 41,87% і становить 3,839. Коефіцієнт оборотності кредиторської заборгованості за досліджуваний період зменшився в 2022 р. порівняно з 2020р. на 18,64%. Це свідчить про те, що в 2022 році підприємство ПрАТ «Володарка» для розширення діяльності збільшувало обсяг кредитних ресурсів. Коефіцієнт оборотності дебіторської заборгованості збільшився у звітному 2022 році порівняно із 2020 роком на 6,28% і становить 14,85, що має позитивний вплив на діяльність підприємства та свідчить про прискорення оборотності дебіторської заборгованості. Строк погашення дебіторської заборгованості в 2020р. становить 26 днів, а в 2022р. – 24 дні, тобто спостерігається зменшення на 2 дні. Таке явище оцінюється як позитивне, тому що підприємству стали швидше повертати кошти, які воно надало у позику. Строк погашення кредиторської заборгованості в 2020 р. становив 35 дні, а у 2021р. становить 43 дні, та у динаміці збільшився на 8 днів, що є негативним явищем. Фондовіддача у 2020 році становила 1,415 грн. основних засобів на 1 грн. чистого доходу, а у 2022 році – 1,622 грн. Показник збільшився на 14,63%, що є позитивним явищем, оскільки підвищилась ефективність використання основних засобів. Коефіцієнт оборотності власного капіталу ПрАТ «Володарка» у 2020 році показник становив 3,761, а у 2022 році збільшився до 7,055. Отже, ефективність використання власного капіталу на підприємстві збільшилась на 87,58%.

Аналізування показників, які характеризують фінансово-економічний стан підприємства, за 2020-2022 роки показало значне покращення діяльності ПрАТ «Володарка» в розрізі рентабельності та ділової активності. Але спостерігається негативна тенденція показників майнового стану, платоспроможності та фінансової стійкості. Проте загалом позитивним є покращення ефективності діяльності в 2022 році порівняно із 2021 роком.



При цьому, важливо також оцінити, що ж все-таки головним чином визначає та характеризує стан підприємства і під впливом чого змінюється. Проведемо факторний аналіз чистого прибутку, тобто проведемо дослідження за рахунок зміни яких факторів він зростає чи спадає. Адже, на основі отриманих результатів, підприємство зможе прийняти ефективні рішення для покращення свого функціонування.

На чистий прибуток у цілому по підприємству впливає два основних фактори першого рівня: чистий дохід від реалізації продукції та чиста реалізаційна вартість.

Та особливу увагу заслуговує чотирьохфакторна мультиплікативна модель аналізу чистого прибутку підприємства.

Модель залежності чистого прибутку від наведених вище факторів має такий вигляд:

$$\text{ЧП} = \text{ВК} \times \text{Коб}_A \times \text{Мк} \times \text{Рчиста}, \quad (2.1)$$

де ВК – середньорічні залишки власного капіталу;

Коб<sub>A</sub> – оборотність активів, за якою оцінюється рівень ефективності використання активів підприємства, розрахована як відношення чистого доходу до загальної вартості активів;

Мк – мультиплікатор власного капіталу, який характеризує здатність власного капіталу створювати активи і являє собою відношення залишків активів (А) до середньорічних залишків власного капіталу (ВК) підприємства:

$$M_k = \frac{A}{BK}, \quad (2.2)$$

Р чиста – чиста рентабельність фінансово-господарської діяльності підприємства, виражена десятковим дробом, розрахована як відношення чистого прибутку до чистого доходу.

Таблиця 2.7 – Вихідні дані для проведення факторного аналізу чистого прибутку

Показник	Значення		Зміна значень
	2020 рік	2022 рік	
Чистий прибуток (ЧП), тис. грн.	-6190,6	18040,3	24230,9
Чистий дохід від реалізації продукції, тис. грн.	105621,3	121661,2	16039,9
Середньорічні залишки активів(А), тис. грн	39038,6	31688,65	-7349,95
Середньорічні залишки власного капіталу (ВК), тис. грн	28082,7	17243,85	-10838,85
Оборотність активів (Коб <sub>а</sub> ), оборотів	2,7056	3,8393	1,1337
Мультиплікатор капіталу (Мк)	1,3901	1,8377	0,4476
Чиста рентабельність (Рчиста)	-0,0586	0,1483	0,2069

1. Визначимо зміну чистого прибутку в результаті зміни величини власного капіталу:

$$\Delta ЧП_{ВК} = (ВК_з - ВК_н) \times Коб_{Аз} \times Мк_n \times Рчиста_n$$

$$\Delta ЧП_{ВК} = (-10838,85) \times 2,7056 \times 1,3901 \times (-0,0586) = 2388,859 \text{ тис.}$$

грн.

2. Визначимо зміну чистого прибутку в результаті зміни оборотності активів:

$$\Delta ЧП_{Коб_a} = ВК_з \times (Коб_{Аз} - Коб_{Ан}) \times Мк_n \times Рчиста_n$$

$$\Delta ЧП_{Коб_a} = 17243,85 \times 1,1337 \times 1,3901 \times (-0,0586) = -1592,488 \text{ тис. грн.}$$

3. Визначимо зміну чистого прибутку в результаті зміни мультиплікатора власного капіталу:

$$\Delta ЧП_{Мк} = ВК_з \times Коб_{Аз} \times (Мк_з - Мк_n) \times Рчиста_n$$

$$\Delta ЧП_{Мк} = 17243,85 \times 1,1337 \times 0,4476 \times (-0,0586) = -512,767 \text{ тис. грн.}$$

4. Визначимо зміну чистого прибутку в результаті зміни величини чистої рентабельності:

$$\Delta \text{ЧП}_{P_{\text{чиста}}} = BK_3 \times K_{об\text{ }A_3} \times M_{K_3} \times (P_{\text{чиста }_3} - P_{\text{чиста }_n})$$

$$\Delta \text{ЧП}_{P_{\text{чиста}}} = 17243,85 \times 1,1337 \times 0,4476 \times 0,2069 = 1810,435 \text{ тис. грн.}$$

5. Оцінимо сукупний вплив чинників на зміну чистого прибутку (збитку) в звітному періоді:

$$\Delta \text{ЧП} = \Delta \text{ЧП}_{BK} + \Delta \text{ЧП}_{K_{об\text{ }a}} + \Delta \text{ЧП}_{M_K} + \Delta \text{ЧП}_{P_{\text{чиста}}}$$

$$\Delta \text{ЧП} = 2388,859 + (-1592,488) + (-512,767) + 1810,435 = 24230,9 \text{ тис. грн.}$$

Результати факторного аналізу узагальнимо в таблиці 2.8.

Таблиця 2.8 – Результати факторного аналізу зміни чистого прибутку підприємства

Фактор	Вплив
Загальна $\Delta$ ЧП, тис.грн.	24230,9
в т.ч. за рахунок зміни	
- BK	2388,859
- $K_{об\text{ }A}$	-1592,488
- $M_K$	-512,767
- $P_{\text{ч}}$	1810,435

Після проведення факторного аналізу, ми можемо зробити висновок, який із факторів має позитивний вплив, який – негативний, який суттєво впливає, а який – несуттєво:

1. чистий прибуток виявив тенденцію до збільшення, що є позитивною тенденцією та свідчить про покращення стану підприємства;

2. в основному збільшення відбулося за рахунок чистої рентабельності, що свідчить про збільшення прибутковості продажів підприємства;

3. за рахунок зменшення власного капіталу збільшився чистий збиток підприємства;

4. за рахунок збільшення оборотності активів відбулося зменшення чистого збитку, що свідчить про те, що покращилась ефективність використання активів;

5. зменшення чистого збитку за рахунок збільшення мультиплікатора капіталу, в даному випадку свідчить про збільшення обсягів діяльності підприємства ПрАТ «Володарка».

### 2.3 Оцінювання рівня та системи управління економічною стійкістю ПрАТ «Володарка»

Вибір методики оцінювання рівня економічної стійкості є досить важливим завданням. У першому розділі нами проаналізовано ряд методик, та взято за основу методику А.В. Лазні, яка базується на визначенні інтегрального показника економічної стійкості. До сукупності показників оцінювання рівня економічної стійкості включено показники, розрахунок яких відображено у табл. 2.9.

Таблиця 2.9 – Показники оцінювання рівня економічної стійкості підприємства ПрАТ «Володарка»

Показники	Роки			Коефіцієнт ваги
	2020	2021	2022	
1	2	3	4	5
1. Рентабельність (збитковість) виробництва ( $P_v$ )	7,503	-3,319	44,55	0,12
2. Чистий прибуток (Чп), тис. грн.	-6190,6	-16763,7	18040,3	0,1
3. Виробництво валової продукції (ВВП), тис. грн.	105621,3	53001	121661,2	0,1
4. Фондозабезпеченість (Фз)	104,84	163,60	168,93	0,1

Продовження таблиці 2.9

1	2	3	4	5
5.Фондовіддача (Ф <sub>в</sub> )	1,415	0,704	1,622	0,12
6.Продуктивність праці (Пп), тис. грн. /ос.	148,34	115,22	274,01	0,08
7.Якісний стан основних засобів (Я <sub>оз</sub> )	0,733	0,774	0,814	0,12
8.Коефіцієнт якісного складу працівників (Яп)	0,756	0,794	0,817	0,1
9.Коефіцієнт автономії (Ка)	0,719	0,541	0,544	0,08
10.Коефіцієнт абсолютної ліквідності (К <sub>л</sub> )	0,497	0,446	0,404	0,08

До сукупності показників оцінки рівня економічної стійкості включено: рентабельність (збитковість) виробництва (12%), чистий прибуток (10%), виробництво валової продукції (10%), фондозабезпеченість (10%), фондівіддача (12%), продуктивність праці (8%), якісний стан основних засобів (12%); якісний склад працівників (10%), коефіцієнт автономії (8%), коефіцієнт абсолютної ліквідності (8%). Доцільно зазначити, що окреслені показники характеризують результати діяльності підприємства в розрізі виробничої, трудової діяльності, ефективності використання основних фондів та рівня платоспроможності підприємства.

Далі переводимо розраховані значення показників в бали з використанням чотирьохрівневої системи (3, 6, 9, 12 балів). Бальна оцінка показників економічної стійкості підприємства ПрАТ «Володарка» наведена в табл. 2.8.

Таблиця 2.10 – Переведення показників оцінювання рівня економічної стійкості підприємства ПрАТ «Володарка» в бали

Показники	Роки					
	2020		2021		2022	
	Значення	бали	Значення	бали	Значення	бали
1	2	3	4	5	6	7
1. Рентабельність (збитковість) виробництва ( $P_v$ )	7,503	6	-3,319	3	44,55	9
2. Чистий прибуток (Чп), тис. грн.	-6190,6	3	-16763,7	3	18040,3	6
3. Виробництво валової продукції (ВВП), тис. грн.	105621,3	9	53001	6	121661,2	9
4. Фондозабезпеченість (Фз)	104,84	3	163,60	6	168,93	6
5. Фондовіддача ( $F_v$ )	1,415	6	0,704	3	1,622	6
6. Продуктивність праці (Пп), тис. грн. /ос.	148,34	6	115,22	6	274,01	9
7. Якісний стан основних засобів ( $Y_{oz}$ )	0,733	6	0,774	6	0,814	3
8. Коефіцієнт якісного складу працівників (Яп)	0,756	6	0,794	6	0,817	6
9. Коефіцієнт автономії (Ка)	0,719	9	0,541	6	0,544	6
10. Коефіцієнт абсолютної ліквідності ( $K_l$ )	0,497	6	0,446	6	0,404	6

Проведемо розрахунок інтегрального показника економічної стійкості на основі вищенаведених коефіцієнтів за формулою середньозваженої геометричної з урахуванням поправочних коефіцієнтів (частки  $i$ -го показника в інтегральному показникові) за формулою 1.1:

$$\text{Ш}_{\text{EC}2020} = 6 \cdot 0,12 + 3 \cdot 0,1 + 9 \cdot 0,1 + 3 \cdot 0,1 + 6 \cdot 0,12 + 6 \cdot 0,08 + 6 \cdot 0,12 + 6 \cdot 0,1 + 9 \cdot 0,08 + 6 \cdot 0,08 = 5,94$$

$$\text{Ш}_{\text{EC}2021} = 3 \cdot 0,12 + 3 \cdot 0,1 + 6 \cdot 0,1 + 6 \cdot 0,1 + 3 \cdot 0,12 + 6 \cdot 0,08 + 6 \cdot 0,12 + 6 \cdot 0,1 + 6 \cdot 0,08 + 6 \cdot 0,08 = 4,98$$

$$\text{Ш}_{\text{EC}2022} = 9 \cdot 0,12 + 6 \cdot 0,1 + 9 \cdot 0,1 + 6 \cdot 0,1 + 6 \cdot 0,12 + 9 \cdot 0,08 + 3 \cdot 0,12 + 6 \cdot 0,1 + 6 \cdot 0,08 + 6 \cdot 0,08 = 16,26$$

Отримані значення інтегрального показника економічної стійкості в 2020 році і в 2021 році відповідно: 5,94 і 4,98 знаходяться в межах 4,9–6,4, що свідчить про низький тип економічної стійкості. Значення інтегрального показника економічної стійкості в 2022 році – 16,26 знаходиться в межах понад 9,4, що характеризує високий рівень економічної стійкості. Основними показниками, які вплинули на такий результат – це отримання прибутку підприємством в 2022 році і як наслідок наявність рентабельності виробництва та збільшення продуктивності праці.

Наведемо графічне зображення отриманих значень інтегрального показника економічної стійкості підприємства ПрАТ «Володарка» на рис. 2.3.

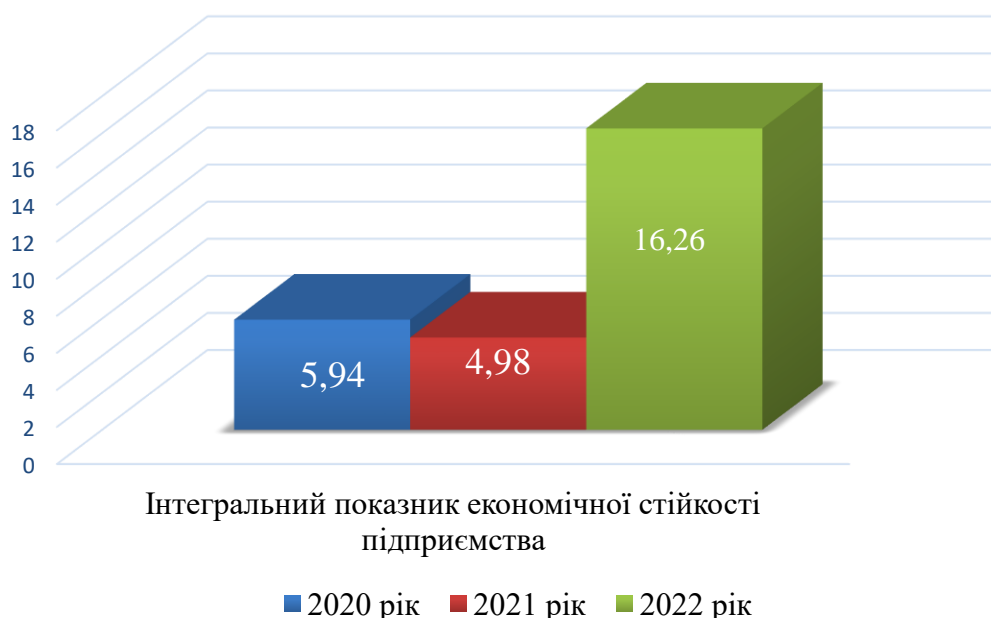


Рисунок 2.3 – Динаміка інтегрального показника економічної стійкості підприємства ПрАТ «Володарка»

З рисунка 2.3 видно, що у 2022 році порівняно з 2020 роком значно покращився інтегральний показник економічної стійкості і його збільшення склало 173,74%, що є позитивним для підприємства.

Проведемо оцінювання ефективності діяльності підприємства ПрАТ «Володарка» щодо відповідності «золотому правилу економіки підприємства». Це передбачає додержання умови, за якої темпи зростання прибутку підприємства мають перевищувати темпи зростання обсягів продажу, а останні повинні бути вищими за темпи зростання активів (майна) (за формулою 1.3)  $T_{\Pi} > T_{В} > T_{ВК} > T_{а}$ .

Отже, визначаємо:

1. темп росту чистого прибутку:

$$T_{\Pi 2020-2021} = 0$$

$$T_{\Pi 2021-2022} = 2,076$$

2. темп росту виручки від реалізації продукції:

$$T_{В2020-2021} = 0,502$$

$$T_{В2021-2022} = 2,295$$

3. темп росту власного капіталу:

$$T_{ВК2020-2021} = 0,591$$

$$T_{ВК2021-2022} = 1,038$$

4. темп росту активів:

$$T_{а2020-2021} = 0,786$$

$$T_{а2021-2022} = 1,032$$

2020-2021 роки:

$$0 < 0,502 < 0,591 < 0,786$$

2021-2022 роки:

$$2,076 < 2,295 > 1,038 < 1,032$$

Як видно з наведених розрахунків за 2020-2021 роки діяльність підприємства ПрАТ «Володарка» не відповідає умовам ефективності. За 2021-2022 роки ситуація набагато краще, але «золотому правилу економіки підприємства» не



відповідає. Необхідно прискорювати темпи ефективності діяльності підприємства.

Управління економічною стійкістю на ПрАТ «Володарка» є управлінням діяльністю підприємства в цілому.

Ефективне управління економічною стійкістю підприємства забезпечується реалізацією наступних принципів:

- інтегрованість із загальною системою управління підприємством;
- комплексний характер формування управлінських рішень;
- динамізм управління, що враховує зміну факторів зовнішнього середовища, темпів економічного розвитку, форм організації виробництва і фінансової діяльності, фінансового стану підприємства і т.п.;
- різноманітність підходів до розробки управлінських рішень, тобто облік альтернативних можливостей дій;
- орієнтованість на стратегічні цілі розвитку підприємства.

На ПрАТ «Володарка» на жаль не всі ці принципи повністю виконуються. Механізм управління економічною стійкістю складається з науково-технічних, інформаційних, соціально-економічних, організаційно-управлінських, виробничих, нормативно-правових, тактичних, стратегічних та інших взаємозалежних елементів, що забезпечують досягнення виробничого інтересу.

Виходячи з цього, механізм управління економічною стійкістю повинен бути спрямований на мотивацію і цілеспрямоване використання організаційних форм управління у виробничій і соціальних сферах. Він реалізується шляхом формування цілей завдань, основних функцій управління, принципів його функціонування, методів організаційної структури управління та факторів та критеріїв оцінки ефективності управління, які разом розкривають відповідний механізм управління економічною стійкістю підприємства.

Управління фінансовою стійкістю входить до загальної системи управління економічною стійкістю підприємства, при цьому вона становить найважливішу його функціональну підсистему, яка забезпечує реалізацію управлінських рішень переважно в фінансовій сфері діяльності суб'єкта господарювання.

Під час оцінки фінансової безпеки передусім звертають увагу на зниження ліквідності, підвищення кредиторської та дебіторської заборгованості, зниження фінансової стабільності підприємства. Критерієм поділу загроз на існуючі або можливі виступає порогове значення того чи іншого індикатора, який характеризує певну загрозу. Елементом управління фінансовою стійкістю підприємства на ПрАТ «Володарка» є управління фінансовими ризиками. Управління ризиком у цілях фінансової стійкості включає в себе такі методи:

- усунення або запобігання ризику.
- зменшення несприятливого впливу тих чи інших факторів на результати виробництва і в цілому підприємницької діяльності;
- передача або переведення ризику шляхом його страхування;
- оволодіння ризиком.

Застосовуючи сучасні методи стратегічного управління, підприємства повинні змінювати існуючий фінансового-господарський механізм, розробляти та реалізовувати фінансову стратегію, за допомогою якої досягатиметься фінансова стійкість підприємства.

Без вивчення соціальних процесів й соціальних відносин на підприємстві та створення системи управління ними неможливо забезпечити вирішення соціальних потреб як суспільства в цілому, так і економічних та соціальних завдань на самому підприємстві. В умовах структурної кризи в суспільстві, коли можливість саморегуляції соціальних процесів та відносин істотно знизилася, усе більш усвідомлюється потреба в оптимальних рішеннях щодо формування якісної соціальної політики на підприємстві.

Виходячи з цілей соціальної політики підприємства, завдання з її реалізації об'єктивно визначаються сукупністю чинників, що характеризують конкретну організацію й особливості її середовища. Основні напрями реалізації соціальної політики підприємства полягають у такому:

- створення здорових і безпечних умов праці: підвищення рівня механізації й автоматизації, зниження питомої ваги важких і шкідливих робіт, поліпшення умов праці;

- гідна оплата праці, що забезпечує підвищення рівня життя працівників на основі зростання продуктивності праці, участь працівників у прибутках підприємства;
- забезпечення безпеки та якості продукції;
- дотримання прав працівників у сфері соціально-трудових відносин, гарантія свободи діяльності профспілок;
- забезпечення зайнятості шляхом збереження існуючих і створення нових робочих місць;
- створення сприятливих умов для відтворення, розвитку людського капіталу та його раціонального використання;
- удосконалення соціально-трудових відносин, розвиток соціального партнерства, впровадження "економічної демократії" – залучення до участі в управлінні підприємствами рядових акціонерів і найнятих працівників, продаж акцій працівникам підприємств, включення їх представників до складу керівних органів акціонерних товариств;
- надання працівникам підприємств додаткового «соціального пакета» і різноманітних соціальних послуг;
- охорона природи й ресурсозбереження, організація екологічно безпечного виробництва;
- взаємодія з місцевими органами влади та громадськими організаціями;
- добродійність – матеріальна підтримка наукових, культурних, просвітницьких, спортивних програм і акцій;
- добровільна діяльність працівників з охорони громадського порядку, благоустрою територій, просвіти, науково-технічна й художня творчість;
- розвиток соціального капіталу: впровадження в ділову практику відносин, заснованих на громадянській відповідальності, чесності, взаємній довірі, високій моралі й етиці; створення сприятливого морально-психологічного клімату, виховання працівників у дусі гуманізму, високої моралі й соціальної справедливості, ініціативного й творчого ставлення до праці, групової та індивідуальної відповідальності за результати спільної діяльності.

Нажаль, на ПрАТ «Володарка» не всі ці принципи і напрями виконуються, що значно ускладнює взаємозв'язок керівництва з працівниками.

Після того, як розроблений план заходів з управління економічної стійкістю буде реалізований, повинна проводитися оцінка ефективності реалізації такого плану. Про ефективність запроваджених заходів можна судити по двох основних критеріях: наскільки досягнута мета – чи був подоланий занепад і чи досягнута економічна стійкість організації; наскільки одержаний результат відповідає витраченим на впровадження цих заходів ресурсам (дотримання принципу раціональності). Якщо заходи з управління виявилися неефективними, підприємство вимушено повертатися до пошуку причин і розробки нової стратегії забезпечення економічної стійкості.

#### Висновки до другого розділу

Легка промисловість – базова стратегічна галузь господарства України, одна з найважливіших галузей економіки, яка тримає два фронти: економічний і військовий. Аналіз чинників впливу на розвиток ринку легкої промисловості під впливом пандемії та воєнних дій в Україні дозволив виявити такі основні тенденції розвитку в галузі: скорочення сукупного попиту та обсягів виробництва через звернення споживачів до забезпечення базових потреб у період пандемії; подальша консолідація учасників внутрішнього ринку легкої промисловості та вихід з ринку слабких контрагентів; висока залежність від світових цін на сировину, яка, здебільшого, низького рівня якості; актуалізація партій поставок збірних вантажів, поява логістичних та транспортних проблем; поглиблення аутсорсингової діяльності в ланцюгах створення вартості; розвиток безконтактної доставки товарів додому; загострення внутрішньогалузевої конкуренції та значна частка тіньового сектору, низька продуктивність праці в галузі та дефіцит кадрів необхідної кваліфікації.

Досліджуване підприємство – ПрАТ «Володарка» – це потужне підприємство легкої промисловості, яке займається пошиттям костюмів чоловічих, піджаків

чоловічих, курток чоловічих, брюк чоловічих, брюк жіночих, жилетів чоловічих, пальт чоловічих, краваток чоловічих. В 2022 році підприємство співробітничало з фірмами 2-х країн: Німеччина, Румунія. Основні ринки збуту та основні клієнти: це країни зарубіжжя. Джерелами сировини є давальницька сировина з цих країн. Основними конкурентами в галузі є ТВД «Швейна фабрика «Поділля»» (м. Вінниця), ПрАТ «Хмільницька швейна фабрика «Лілея»», ПАТ «Тулчинська швейна фабрика», Новоград-Волинська та Бердичівська швейні фабрики та інші, які працюють на давальницькій сировині.

Аналізування фінансово-економічної діяльності підприємства показує, що абсолютні показники, які характеризують фінансово-економічний стан ПрАТ «Володарка» протягом 2020-2022 років мають тенденцію до збільшення і до зменшення. Тобто зменшення стосується таких показників, як: загальний капітал підприємства, необоротні активи, оборотні активи, власний капітал, собівартість реалізованої продукції. Водночас збільшення стосується наступних показників: чистий дохід (виручка) від реалізації збільшився, валовий прибуток, фінансовий результат від операційної діяльності, фінансовий результат до оподаткування, чистий прибуток, поточні зобов'язання. Відтак, позитивним є збільшення фінансових результатів, тим більше, що в 2021 році підприємство отримувало ще збитки. Доцільно зазначити, що і капітал підприємства в розрізі усіх його складових збільшився протягом 2021-2022 років, що свідчить про достатньо позитивні тенденції у відродженні ефективної діяльності підприємства.

Оцінювання економічної стійкості підприємства здійснювали за допомогою розрахунку інтегрального показника економічної стійкості, який в 2020 році і в 2021 році склав відповідно: 5,94 і 4,98 – знаходяться в межах 4,9–6,4, що свідчить про низький тип економічної стійкості. Значення інтегрального показника економічної стійкості в 2022 році – 16,26 знаходиться в межах понад 9,4, що характеризує високий рівень економічної стійкості. Основними показниками, які вплинули на такий результат – це отримання прибутку підприємством в 2022 році і як наслідок наявність рентабельності виробництва та збільшення продуктивності праці.

### **3 УДОСКОНАЛЕННЯ УПРАВЛІННЯ ЕКОНОМІЧНОЮ СТІЙКІСТЮ ПІДПРИЄМСТВА ПРАТ «ВОЛОДАРКА»**

3.1 Організаційно-економічні заходи підвищення економічної стійкості підприємства ПрАТ «Володарка»

З'ясування факторів та визначення резервів підвищення економічної стійкості ґрунтується на теоретичному обґрунтуванні проблеми формування достатньої конкурентоспроможності підприємства на ринку й безперечно пов'язано з загальними факторами економічної стійкості, які укрупнено можна розподілити на:

1. фінансово-економічні;
2. соціальні;
3. інформаційні.

Серед діючих факторів і резервів підвищення економічної стійкості основне значення доцільно приділити першій групі чинників, які, безперечно, мають найсуттєвіший вплив на формування рівня економічної стійкості підприємства.

Господарська діяльність на підприємстві повинна будуватись з урахуванням швидкого реагування на попит, що динамічно змінюється. Аналізу підлягають, з одного боку, місткість ринку, система ціноутворення, рівень і динаміка цін, споживчі властивості товарів, рівень і структура ринкового попиту та пропозиції, наявність і методи діяльності конкурентів, канали збуту, розвиток інфраструктури, стан реклами тощо. А з іншого боку, визначаються виробничо- збутові можливості самого підприємства (обсяг продукції і товарний асортимент, виробничі потужності, система організації матеріально-технічного постачання, фінансове становище та ін.).

Результатом комплексного вивчення ринку є виявлення поточних і перспективних реальних потреб ринку, узгодження їх з можливостями залучення власних та позичених ресурсів підприємства по задоволенню цих потреб з урахуванням оптимального використання можливостей регіонів і підприємства.

З метою збільшення прибутку на підприємстві ПрАТ «Володарка» доцільно збільшувати величину залученого капіталу. З цією метою визначимо рентабельність для підприємства за різних умов поєднання величини власного та позикового капіталу.

Таблиця 3.1 – Формування рентабельності власного капіталу ПрАТ «Володарка» згідно запропонованих варіантів

Показники	Варіанти			
	1	2	3	4
1	2	3	4	5
Середня величина власного капіталу, тис. грн.	17243,85	15844,325	22182,055	31688,65
Середня величина залученого капіталу, тис. грн..	14444,8	15844,325	9506,595	0
Середня сума усього капіталу, тис. грн.	31688,65	31688,65	31688,65	31688,65
Величина валового прибутку, тис. грн.	37496,3	37496,3	37496,3	37496,3
Середній рівень відсоткової ставки за кредит, %	37	37	37	37
Сума відсотків за кредит, сплачена за користування капіталом	5344,576	5862,40	3517,44	0
Сума валового прибутку підприємства із врахуванням витрат за сплатою відсотків	32151,724	31633,9	33978,86	37496,3
Ставка податку на прибуток	18	18	18	18
Сума податку на прибуток	5787,31	5694,102	6116,195	6749,334

Продовження таблиці 3.1

1	2	3	4	5
Сума чистого прибутку після сплати податку	26364,414	25939,798	27862,665	30746,96 6
Рентабельність власного капіталу	152,89	163,72	125,61	97,03

В першому випадку розраховано фактичні значення показників ПрАТ «Володарка» за 2022 р., в другому – у випадку якщо власний капітал дорівнюватиме залученому, третій варіант – в капіталі підприємства переважатиме власний, частка якого складе 70%, четвертий варіант – в складі майна підприємства відсутній залучений капітал. З таблиці 3.1 видно, що вищий рівень рентабельності має другий варіант, за якого власний та залучений капітал будуть знаходитись в однакових межах [41] .

В рамках досліджень, які наведені у другому розділі бакалаврської дипломної роботи, залежно від того, по яких саме складниках економічної стабільності зареєстровані найбільші сигнали про наявність кризи, прикладами стабілізаційних заходів можуть служити наступні:

1) При виявленні симптомів кризи по фінансових показниках: відновлення ліквідності активів; оптимізація кредитної політики підприємства; впорядкування системи розрахунків підприємства з кредиторами, постачальниками матеріалів, устаткування, покупцями, персоналом; контроль порядку розрахунків з фіскальними органами; зниження частки позикових коштів в пасиві підприємства, підвищення забезпеченості власними оборотними коштами; оптимізація коефіцієнтів автономії і фінансової залежності; зниження частки дебіторської заборгованості в активах підприємства, контроль над оборотністю коштів.

На ПрАТ «Володарка» поточні зобов'язання складають 30% від загального капіталу за товари перед постачальниками (товари реалізуються по кредитній ціні, що є значно вищою за передплатну). Тому доцільним було б частину обороту



здійснювати по передплаті, тим самим перенести зобов'язання на кінцевого споживача. Механізм досить простий, адже ПрАТ «Володарка» позбавиться частини зобов'язань, що збільшить фінансову стійкість підприємства, і тим самим отримає прибуток на момент здійснення продажу, а не через певний час. Наприклад, ПрАТ «Володарка» реалізує товар по передплаті і отримує 100 тис. грн прибутку, у тому випадку, якщо аналогічний товар реалізується в кредит прибуток становитиме 105 тис. грн. (кредитна ціна вища за передплатну на 5%, проте період виплати 1 рік). Розрахуємо вартість грошей у часі та визначимо більш вигідну операцію, якщо ставка дисконтування в таких випадках становить від 6-10%:

Приводимо майбутню вартість прибутку при ставці дисконтування 10% до теперішнього часу становитиме:

$$P = F / (1 + i)^n, \quad (3.1)$$

де  $F$  – майбутня вартість грошей;

$P$  – теперішня вартість грошей;

$i$  – ставка дисконтування;

$n$  – період.

$$F = 105\,000 / (1 + 0,1)^1 = 95450$$

Отже, майбутня вартість грошей складе 95450 грн, що на 4,55% менше ніж при передплатному розрахунку, також при передплаті зникає ризик неповернення коштів, що також зміцнює фінансову сторону підприємства.

Якщо такий інструмент розрахунку застосувати хоча б до 25% продажу, то ми отримаємо додатковий дохід у розмірі 30415,3 тис. грн.

У результаті проведеного аналізу у другому розділі визначили, що в 2022 році ПрАТ «Володарка» отримала чистий прибуток в розмірі 18040,3 тис. грн.. Доцільно зазначити, що такий позитивний результат підприємство отримало вперше за останні 10 років. Тому вважаємо, що необхідно сформулювати на ПрАТ

«Володарка» відділ антикризового управління, в обов'язки якого входять функції антикризової спрямованості. Робота цього відділу буде спрямована на недопущення збиткової діяльності в подальшому, посилення економічної стійкості, тим більше в надзвичайно складні часи і складний 2023 рік.

Новостворений відділ буде мати форму колегіальної групи. Такий відділ має постійно відпрацьовувати та реалізовувати програми антикризового управління.

Під час формування персоналу комітету необхідно врахувати наступне:

- відділ має бути підпорядкований безпосередньо керівнику підприємства або одному з головних менеджерів;

- до складу відділу мають входити висококваліфіковані спеціалісти, які постійно працюють у ньому, в разі виникнення необхідності, для роботи доцільно додатково залучати інших працівників з будь-якого іншого підрозділу підприємства, які можуть тимчасово вивільнитися від виконання традиційно покладених на них функцій та обов'язків;

- в разі входження штатного працівника ПрАТ «Володарка» до складу групи з антикризових заходів, затрати на оплату праці збільшаться на 20 %. Це пояснюється тим, що даний працівник підприємства окрім своїх посадових зобов'язань повинен понаднормово працювати в групі з антикризових заходів мінімум 16 днів у рік (1 день у місяць + щоквартальні збори).

Управління антикризовою діяльністю на ПрАТ «Володарка» повинно здійснюватися на трьох рівнях: стратегічному, тактичному та оперативному.

Рекомендована організаційна структура антикризового управління на ПрАТ «Володарка» представлена на рисунку 3.1.

На стратегічному рівні управління повинно здійснюватися зборами акціонерів, спостережною радою та правлінням підприємства. Вони не є безпосередніми органами управління, але вони управляють цими органами, визначаючи ключові стратегічні питання даного аспекту. А саме: склад органів управління, напрямки їх діяльності, їх мету, ціль, завдання, межі відповідальності, підпорядкованість, та інше. А це означає, що вони визначають як буде формуватися управлінське рішення щодо антикризового менеджменту.

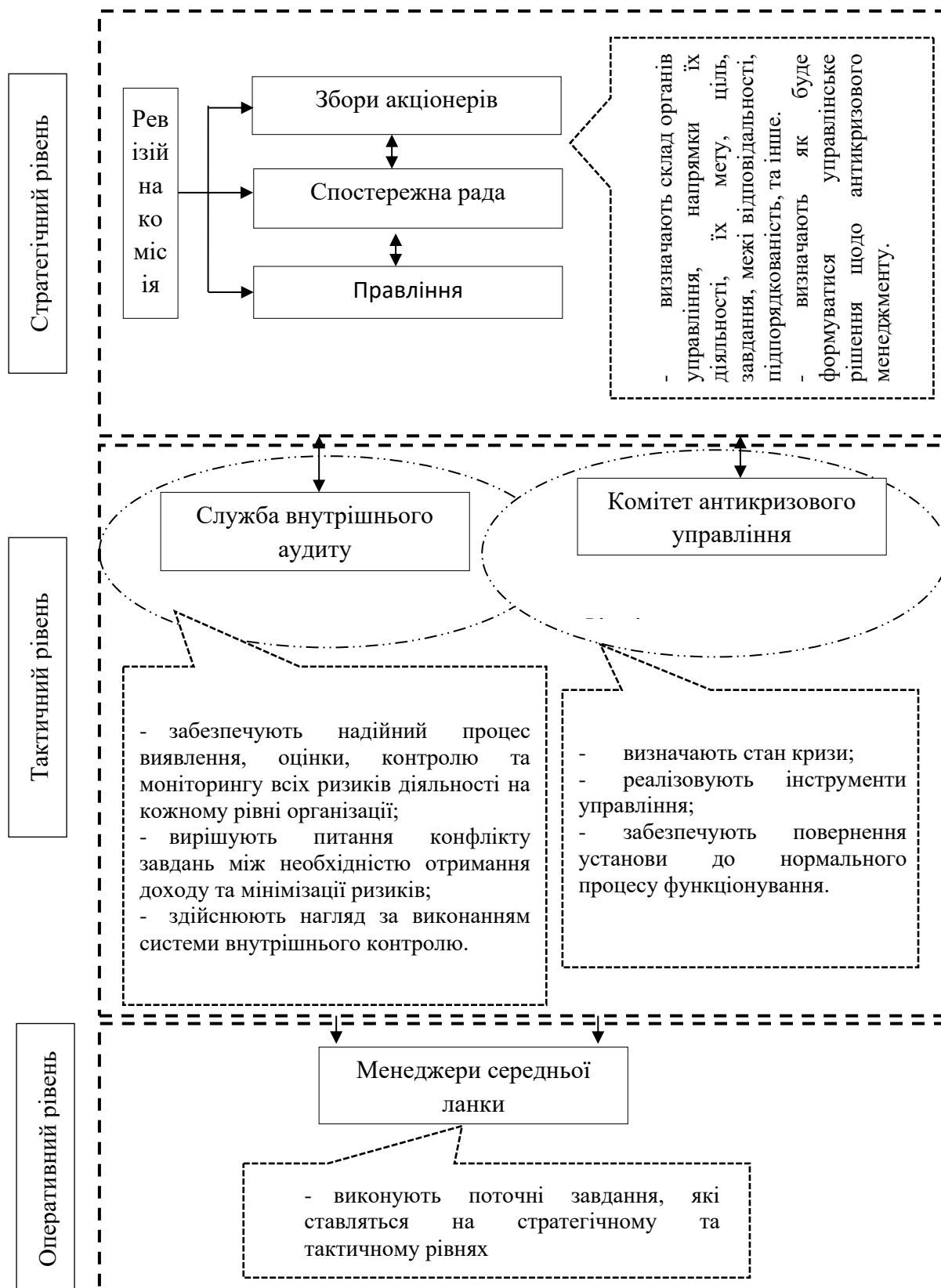


Рисунок 3.1 – Запропонована організаційна структура антикризового управління на ПрАТ «Володарка»

На тактичному рівні антикризове управління повинно здійснюватися комітетом антикризового управління та службою внутрішнього аудиту, які функціонують в межах Відділу перспективного розвитку підприємства та Економічного відділу відповідно.

На комітет антикризового управління покладаються функції саме здійснення менеджменту, тобто визначення стану кризи, реалізація інструментів управління та забезпечення повернення установи до нормального процесу функціонування.

В даному комітеті необхідно ввести наступні позиції:

- виконавчий директор;
- радник з правових питань;
- менеджер по корпоративному управлінню та фінансовому плануванні управління та бізнесу.

Призначення служби внутрішнього аудиту полягає у забезпеченні надійного процесу виявлення, оцінки, контролю та моніторингу всіх ризиків діяльності на всіх рівнях організації, в тому числі з урахуванням взаємного впливу різних категорій ризиків, а також вирішувати питання конфлікту завдань між необхідністю отримання доходу та мінімізації ризиків.

Служба внутрішнього аудиту здійснює нагляд за виконанням системи внутрішнього контролю й виносить судження про її достатність і ефективність, оцінює адекватність такої системи управління.

На оперативному рівні управління буде забезпечуватися менеджерами середньої ланки. Вони виконуватимуть завдання, які ставляться на стратегічному та тактичному рівнях.

Таким чином виділяється стратегічний, тактичний та оперативний рівні організаційного забезпечення антикризового управління, в якому кожен суб'єкт є керівною системою управління та має виконувати чітко регламентовані функції.

Отже, у сформованих умовах ПрАТ «Володарка» необхідно впроваджувати повноцінну систему антикризового управління із застосуванням запропонованого алгоритму, який допоможе вирішити як стратегічні, так і оперативні проблеми.

Проведемо розрахунок економічної ефективності від впровадження антикризового відділу на підприємстві.

1. Розрахунок витрат на впровадження антикризового відділу:

а) Введення визначених заходів передбачає збільшення заробітної плати 7 працівників на 20 %. Середня зарплата працівників, яких планується долучити до роботи відділу складає 18000 грн.

Отже, витрати на створення антикризового відділу на підприємстві будуть складати:

$$18000 \times 0,2 \times 7 = 25\,200 \text{ грн/міс.}$$

$$25\,200 \times 12 = 302,4 \text{ тис. грн / рік.}$$

б) Враховуючи, що до антикризового відділу будуть залучені працівники з інших відділів, вважаємо за доцільне провести курс тренінгів для даних працівників, щодо ефективного антикризового управління на промислових підприємствах. Витрати на навчання персоналу, будуть наступні:

1. Навчання включає на 1 людину 48 години (вартість години – 150 грн.);

2. У відділі буде працювати 7 чоловік;

3. Витрати навчання будуть складати:

$$7 \times 48 \times 150 = 50,4 \text{ тис. грн.}$$

Загальні витрати складають:

$$\text{Витрати загальні} = 302,4 + 50,4 = 352,8 \text{ тис. грн.}$$

2. Розрахунок економічної ефективності від впровадження антикризового відділу на підприємстві:

а) Досвід підприємств легкої промисловості свідчить, що при впровадженні антикризового відділу вдається збільшувати прибуток від 15-25%. Так як на ПрАТ «Володарка» антикризовий відділ буде працювати у вигляді колегіального органу, а не окремого підрозділу, вважаємо, що буде досягнута прибутковість у 20%.

б) Згідно даних рисунка 3.2 (див. п. 3.3), у 2023 р. чистий дохід ПрАТ «Володарка» складе 138 600 тис. грн. Прибуток від впровадження антикризового відділу на підприємстві складає:

$$\text{Прибуток} = 138\,600 \times 0,2 - 352,8 = 27\,367,2 \text{ тис. грн.}$$

Отже, підприємству економічно вигідно впровадити антикризовий відділ, що суттєво покращить фінансовий стан підприємства, забезпечить мінімізацію зовнішніх негативних впливів та посилить економічну стійкість підприємства ПрАТ «Володарка».

### 3.2 Рекомендації щодо удосконалення виробничого процесу на підприємстві ПрАТ «Володарка»

Базуючись на аналізі діяльності підприємства ПрАТ «Володарка» і з метою підвищення продуктивності праці, як одного з факторів збільшення прибутку та підвищення економічної стійкості, для підприємства важливо виконати наступні кроки задля розробки та подальшого розвитку певних елементів організації праці:

- розробка кількісної оцінки персоналу організації та визначення рейтингу працівника;
- вжиття заходів з удосконалення нормування праці на підприємстві;
- проведення тренінгів на робочих місцях;
- використання переважно економічних і соціально-психологічних методів управління персоналом;
- залучення працівників до управління підприємством;
- ефективне введення нових працівників в колектив для забезпечення інтеграції співробітника в організацію і закріплення його намірів працювати тривалий час на підприємстві;
- контроль забезпечення стабільності заробітної плати, прозорості системи її нарахування та проведених утримань.

Реалізація запропонованих заходів не вимагає з боку адміністрації підприємства великих фінансових вкладень і не тягне за собою значного збільшення витрат часу, пов'язаних з удосконаленням організації праці на підприємстві. В даний, досить динамічний період, варто розглянути наступні потенційні напрямки підвищення ефективності організації праці:

1. розвиток та проведення внутрішньо-цехових тренінгів на робочих місцях, які будуть проводитися співробітниками з великим досвідом праці на підприємстві, або створення навчального комбінату на базі підприємства;
2. створення навчального комбінату на базі підприємства;
3. удосконалення норм праці за рахунок визначення процесів, що утворюють втрати часу або є несуттєвими;
4. пропонується створення та впровадження анкети про звільнення, що сприятиме виявленню причин значної плинності кадрів.

Заходи щодо скорочення плинності кадрів, як правило, передбачають: удосконалення систем матеріального та нематеріального стимулювання, процедур прийому і звільнення працівників, запровадження системи управління кар'єрою, формування у працівників відповідального ставлення до праці, свідомої дисципліни, культури поведінки і удосконалення взаємин у колективі, покращення умов праці тощо. Надалі буде розглянуто план реалізації заходів щодо впровадження внутрішньо-цехових тренінгів на підприємстві.

Він включатиме такі етапи:

1. відбір потенційних майстрів для навчання;
2. організацію самого процесу навчання – пошук спеціалізованих курсів, планування та розрахунок можливих витрат
3. пошук заміни даної особи на виробництві та направлення працівника на навчання;
4. рекрутинг робітників;
5. створення додаткового робочого плану і виділення часу на навчання без відриву від виробництва;
6. розрахунок щодо доплати майстру-тренеру за проведення навчання;

7. реалізація самого заходу;
8. післятренінгове наставництво та інтеграція нових співробітників у колектив.

Тренінги включають в себе використання новітніх технологій при підготовці та професійній перепідготовці працівників, використання нових методів організації і мотивації праці в управлінні персоналом, комплексне використання інформаційних, технологічних, інтелектуальних ресурсів, трудового потенціалу, застосування новаторських ідей у підвищенні якості товарів і послуг, запровадження інноваційного менеджменту в практику управління людським капіталом на підприємстві. Після тренінгів, семінарів, участі у процесі навчання і самовдосконалення найбільш досвідчені, надійні та перспективні співробітники обіймають вищі та більш відповідальні посади → проводиться планування кар'єри, що сприяє бажанню співробітника залишитися працювати в організації. У процесі просування персоналу перевага при призначенні на вищі посади завжди надається заслуженим співробітникам організації. Працівники отримують задоволення потреб у стабільності, безпеці, соціальній захищеності. Дані заходи являються вкрай важливими для підприємства, оскільки в подальшому, це дасть змогу на постійній основі поступово підвищувати ефективність операційних процесів, оптимізувати трудовитрати персоналу та підготовка тренерів із числа персоналу підприємства для подальшого впровадження набутих ними знань у виробництво. Більш того, за допомогою тренінгів, нові співробітники відчуватимуть себе частиною команди, що в свою чергу призводить до довготривалої праці.

Середня ціна за тренінг варіюється від 2000 грн. до 5000 грн. Проте є і інший варіант щодо даного напрямку. За даними сайту «УкрЛегПром», ПрАТ «Володарка» є учасником даної асоціації та має доступ до тренінгів та майстер-класів, які створюються та організовуються даною асоціацією. Тому, доцільним буде використовувати дану можливість, щоб на регулярній основі оновлювати власні знання та поліпшувати ефективність роботи персоналу підприємства, як робітників, так і керівників зі службовцями. Як показує практика, працівникам більш вагомим є грошова мотивація, звідси ж можна сказати, що



для робітників в пріоритеті є відпрацювання своєї норми, аби отримати заробітну плату. Тому, в даному випадку, підприємству необхідно запропонувати своїм працівникам певні важелі мотивації, аби стимулювати працівників відвідувати дані тренінги.

Такими важелями можуть бути:

- на період тренінгу, працівник отримуватиме середньорічну годинну ставку або надбавку до своєї з/п;
- система грейдінга (розбивка співробітників за професійними категоріями з наявністю різних систем пільг і привілеїв у кожній категорії);
- підвищення якості трудового життя.

Дані рекомендації дають можливість підприємству поліпшити свою ефективність, в особливості елементів організації праці підприємства, оскільки в такі часи, для підприємства основною метою є вижити в такі складні часи. За рахунок проведення тренінгів, навчання на робочому місці, майстер-класів, підприємство таким чином зможе підвищити виробіток та обсяги виробництва, за рахунок нематеріальної мотивації робітників. Більш того, за рахунок постійного оновлення знань та практикування даних знань, відповідно адаптується організація праці.

Щодо ж поліпшення нормування праці на підприємстві, у виробництві одягу, що базуються на поточних процесах, існують декілька операцій у технологічній послідовності у виробництві продукції підприємства, які потребують реорганізації. Успішне виконання завдання удосконалення нормування праці на сучасному етапі розвитку економічних відносин можливе лише за умови поєднання зусиль в цьому напрямку як на рівні держави, так і на рівні підприємств. У виробництві одягу, що базуються на поточних процесах, існують декілька операцій у технологічній послідовності у виробництві продукції підприємства, які потребують реорганізації. Скорочення простоїв, затримок в виробничому процесі є одним з ключових рішень у вирішенні проблем виробничого процесу. Для усунення проміжних процесів та непотрібних рухів у швейних цехах, потік операцій повинен базуватися на тривалості кожної роботи, доступної для кожної швачки. Це має на меті

збалансувати операції для кожної моделі та уникнути затримок у виробничому процесі інших операцій. Щоб досягти цього, кожна операція буде виконана в одній послідовності, обчислений стандартний час був використаний як основа при визначенні виробничої потужності кожного оператора, необхідного на день виробітку на одного оператора та кількості устаткування, необхідного для виконання було визначено цільовий вихід. Таким чином, для кожної моделі можна легко зробити належне планування та розрахунок часу. Змішування деталей кожної моделі було усунено, а нецінні заходи зменшені, такі як перевезення, час очікування та проміжні процеси. Аналізування операцій по пошиттю товару «Жилети чоловічі» виявило, що існують затримки між процесами, що створює затримки у виробничому процесі.

В середньому, тривалість технологічної послідовності виробництва однієї одиниці готового товару (на прикладі – брюки чоловічі) становить 73,85 год – враховуючи всі процеси, які викладені в документі «Технологічна послідовність – Брюки чоловічі».

Через існуючі затримки між операціями, несподівані несправності з обладнанням тощо, відбувається невиконання денної норми виробітку одиниць товарів, що веде до відпрацювання на наступний день, або ж понаднормово. Тому, аби зменшити час простою товарів, потрібно використати зарубіжну модель «Бережливого виробництва».

Задля реалізації даної рекомендації буде використано методику «Бережливе виробництво». Перед викладенням суті, варто дати визначення методиці. Бережливе виробництво (англ. «Lean Production» – LP) – це модель організації, орієнтована на замовника та своєчасну доставку якісної продукції, матеріалів та інформації без жодних витрат, тобто діяльність, що не додає цінності продуктам. LP реалізовує це із залученням усіх людей у компанії таким чином, щоб не шкодити навколишньому середовищу. Бережливе виробництво означає "робити більше з меншим", де менше означає менше місця, зайнятого, менше транспорту, менше запасів, а головне, менше людських зусиль і менше природних ресурсів. LP виникла в компанії Toyota, яка спроектувала після Другої Великої війни виробничу

систему, Toyota Production System (TPS) [42], яка використовувала деякі основи, такі як концепції виробництва та автономізації та деякі інструменти скорочення строків виконання та вартості продукції. Процеси пошиття є доволі таки деталізованими, проте все ж таки, під час роботи над пошивом у цехах, товар переходить від одного працівника до іншого, аби виконати ту, чи іншу операцію, а це в свою чергу створює затримки в загальному процесі виробництва.

Отже, наступними рекомендаціями щодо поліпшення нормування часу та виробничого процесу на підприємстві є:

- реорганізація розміщення працівників на робочих місцях таким чином, аби це відповідало самому технологічному процесу, що створить послідовність та налагодить роботу в цехах,

- проведення декількох операцій одним працівником відповідно до задокументованого процесу виробництва на підприємстві,

- задля зменшення часу на виробництво однієї одиниці товару, провести аналіз щодо процесів, що є несуттєвими, та в подальшому – їх поєднання з іншими процесами.

Оптимізація виробничого процесу підвищить продуктивність праці працівників на 15%. Отже, продуктивність праці складатиме:  $274,01 \cdot 1,15 = 315,11$  тис. грн./ос.

Це приведе до збільшення чистого доходу від реалізації продукції.

$ЧД = 315,11 \cdot 444 = 139908,84$  тис. грн.

$\Delta ЧД = 139908,84 - 121661,2 = 18247,64$  тис. грн.

### 3.3 Франчайзинг як стратегія оптимізації діяльності ПрАТ «Володарка»

Поточний стан соціально-економічного середовища зумовлює необхідність пошуку якісно нових підходів до організації та управління підприємницькими структурами щодо раціональної взаємодії малого й великого бізнесу, оскільки існуючі підходи не завжди є ефективними у мінливих ринкових умовах.

Дослідження досвіду створення бізнес-структур у сучасній економіці дозволило виявити дві основні тенденції: у середньому і великому бізнесі – це реструктуризація – трансформація організаційних структур у напрямку децентралізації з утворенням бізнес-одиниць із високим ступенем автономності відносно ухвалення управлінських рішень; у малому бізнесі – це інтеграційні процеси із середнім і великим бізнесом, що відкривають доступ малому бізнесу як до впровадження інноваційних технологій, так і до виходу на нові ринки завдяки використанню нових організаційних відносин, одним з найбільш розповсюджених з яких є франчайзинг, що забезпечує можливість роботи під відомою торговельною маркою.

Практика застосування франчайзингу в розвинених країнах переконливо довела його доцільність для організації господарської діяльності. Світова статистика свідчить про більш низький рівень банкрутств підприємств, що входять до франчайзингових систем [43].

ПрАТ «Володарка» займається пошиттям одягу за давальницькою схемою та 73,8% своєї продукції фабрика експортує до Німеччини, з яких більше 50 % – для компанії «Hugo Boss». Враховуючи деякі спільні ознаки угод з давальницькою сировиною та виробничим франчайзингом, вважаємо за доцільне оформити договір виробничого франчайзингу з компанією «Hugo Boss», так як вона є основним замовником фабрики, що допоможе збільшити доходи, а також забезпечить більшу стійкість підприємства і зменшить імовірність настання кризових явищ.

Зазначимо, що при використанні виробничої франшизи компанія «Hugo Boss» (франчайзер) передаватиме ПрАТ «Володарка» (франчайзі) ноу-хау, а також унікальні технології виробництва продукції. У цьому випадку франчайзі має право ставити торговельну марку франчайзера на вироблену продукцію. При виробництві товарів, франчайзі зобов'язаний дотримуватися всіх технологій і стандартів якості, які встановлені франчайзером. Основними перевагами виробничого франчайзингу для франчайзі є можливість використовувати ноу-хау франчайзера при реалізації виробленої продукції. Тобто покупець франшизи має право не тільки виробляти продукцію під відомим брендом, але і самостійно її реалізовувати. Водночас

компанія «Hugo Boss» надаватиме допомогу при закупівлі необхідного обладнання та сировини.

Для визначення раціональності співпраці підприємств на умовах франчайзингу використаємо методику запропоновану Мавріді В.Ю. [43].

Сукупність платежів, які відображають вартість використання бренда франчайзера для франчайзі, наочно представлено у формулі:

$$FV = ОП + R + P, \quad (3.1)$$

де  $FV$  – загальна сума коштів, яку сплачує франчайзі протягом усього терміну договору (вартість бренда франчайзера), тис. грн;

$ОП$  – одноразовий паушальний внесок, тис. грн;

$R$  – дисконтова сума роялті, яку сплачує франчайзі протягом усього терміну дії договору, тис. грн;

$P$  – дисконтовані відрахування франчайзі до централізованого рекламного фонду протягом усього терміну дії договору, тис. грн.

Ця методика включає наступну послідовність етапів визначення вартості франшизи на основі вартості бренда з урахуванням дисконтованих платежів, визначених на основі франчайзингових ризиків:

1. Аналіз недоліків використання франчайзингу для основних його суб'єктів.
2. Визначення франчайзингових ризиків.
3. Обґрунтування ступеня можливості настання франчайзингових ризиків за допомогою експертних оцінок.
4. Розрахунок норми дисконтування платежів по франшизі з урахуванням франчайзингових ризиків.
5. Визначення вартості франшизи на основі вартості бренда.

У вартості франшизи необхідно враховувати ризики, що запропоновано включати при визначенні норми дисконтування. Франчайзинговий ризик являє собою можливість нездійснення запланованих цілей інвестування у франчайзинговий проект (таких, як прибуток або соціальний ефект) і отримання

грошових збитків. Виділяються наступні групи ризиків: економічно-технологічні; організаційні; правові; ризики управління та використання бренда.

Перші три групи ризиків є загальновідомими та стосуються будь-якої господарської діяльності. Група ризиків управління та використання бренда стосується виключно франчайзингової діяльності, тому запропонована ризик-група має відношення до саме цього напрямку господарської діяльності та суттєво впливає на неї.

Для розрахунку змінної частини норми дисконтування з урахуванням запропонованих ризик-груп у таблиці 3.2 із застосуванням експертних методів Мавриду В.Ю. було визначено їх типові кількісні значення та вагомість [43].

Таблиця 3.2 – Групи франчайзингових ризиків та їх вплив на франчайзингову діяльність підприємства

Група ризиків	Рекомендоване значення, %	Вага впливу групи ризиків
Економіко-технологічні	6-7	0,2
Організаційні	4-5	0,1
Правові	1-3	0,3
Ризики управління та використання бренда	4-10	0,4
Усього	15-25	1

Спираючись на дані табл. 3.2, можна спрогнозувати максимально можливі значення змінної частини норми дисконтування, яка становить 7%. Оскільки постійну частину норми дисконтування запропоновано визначати за обліковою ставкою НБУ (на момент дослідження у 2023 р. вона складає 25%), загальна величина норми дисконтування становитиме їх суму, тобто 32%.

Таким чином, враховуючи, що за результатами дослідження договір виробничого франчайзингу на підприємствах легкої промисловості діє в середньому три роки, вартість франшизи підприємства-франчайзера (FV) з

урахуванням франчайзингових ризиків і дисконтуванням грошових потоків запропоновано визначати за формулою [44]:

$$FV = ОП + \frac{R1}{(1+i)^1} + \frac{R2}{(1+i)^2} + \frac{R3}{(1+i)^3} + \frac{P1}{(1+i)^1} + \frac{P2}{(1+i)^2} + \frac{P3}{(1+i)^3} \quad (3.2)$$

де  $R_{1,2,3}$  – сума роялті, яку сплачує франчайзі протягом відповідного року дії договору;

$P_{1,2,3}$  – відрахування франчайзі до централізованого рекламного фонду протягом відповідного року дії договору;

$i$  – норма дисконтування.

Сума одноразового паушального внеску складає 500 тис. євро, враховуючи середній курс НБУ у червні 2023 р., який 39,26 грн., дана сума буде складати 19 630 тис. грн. Сума роялті, яку сплачує франчайзі протягом відповідного року складає 2% від чистого доходу виручки від реалізації, а сума відрахувань франчайзі до централізованого рекламного фонду 1%.

За допомогою лінії тренду спрогнозуємо значення чистого доходу рис. 3.2.

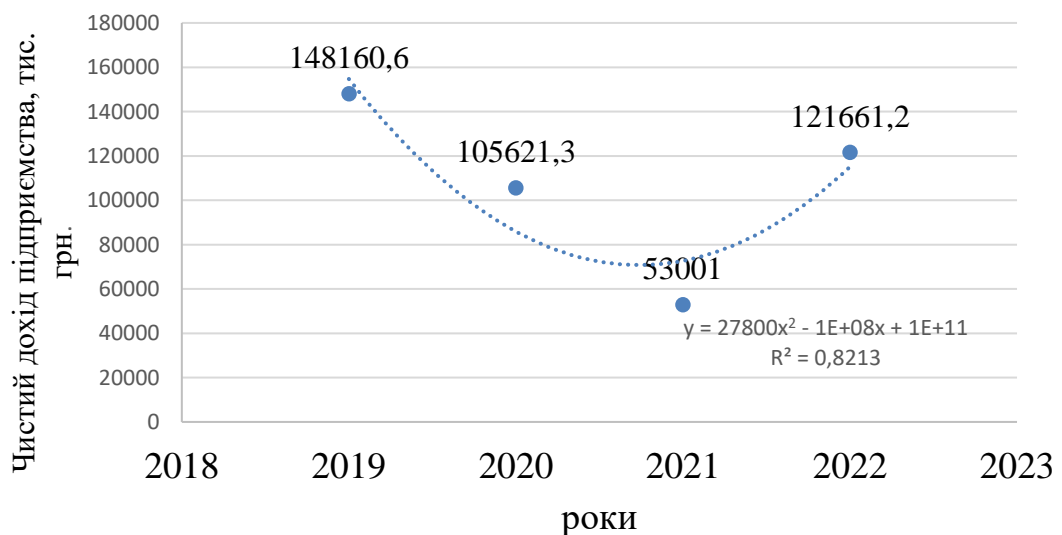


Рисунок 3.2 – Прогнозна модель чистого доходу ПрАТ «Володарка» на ( поліноміальна лінія тренду)

Так як значення коефіцієнта детермінації досить високе (0,8213) можна стверджувати про високу точність прогнозу.

Отже, значення ЧД(В)Р у 2023 році складатиме приблизно 138 600 тис. грн., у 2024 р. – 159 659 тис. грн. та у 2025 р. – 187 623 тис. грн.

Розрахуємо вартість франшизи для ПрАТ «Володарка» за формулою 3.1:

$$FV = 19630 + \frac{105621,3}{(1+0,32)^1} + \frac{53001}{(1+0,32)^2} + \frac{121661,2}{(1+0,32)^3} + \frac{138600}{(1+0,32)^1} + \frac{159659}{(1+0,32)^2} + \frac{187623}{(1+0,32)^3}$$

$$FV = 461\,923,13 \text{ тис. грн.}$$

Після купівлі виробничої франшизи на ПрАТ «Володарка» очікується збільшення обсягу чистого доходу у 2023 р. на 30%, у 2024 р. на 45% та у 2025 р. – 60%. Враховуючи дані щодо чистого доходу 2020-2022 роки, розрахуємо додатковий дохід, який отримує підприємство (табл. 3.3).

Таблиця 3.3 – Розрахунок додаткового доходу від купівлі франшизи

Рік	Прогнозований чистий дохід, тис. грн.	Прогнозований чистий дохід після купівлі франшизи, тис. грн.	Прогнозований додатковий дохід, тис. грн.
2023	138 600	180 180	41 580
2024	159 659	231 506	71 847
2025	187 623	300 197	112 574
Разом	485 882	711 883	226 001

Розрахунки в таблиці 3.3 показують, що в результаті купівлі виробничої франшизи ПрАТ «Володарка» зможе збільшити свій чистий дохід на 226 001 тис. грн. Так як, витрати на купівлю франшизи складають 461 923,13 тис. грн., то прогнозований додатковий прибуток – 249 959 ,87 (711 883 – 461 923,13) тис. грн. Це допоможе підприємству функціонувати більш успішно, що, в свою чергу, забезпечить меншу ймовірність настання негативних кризових явищ.



Узагальнено запропоновані рекомендації щодо підвищення ефективності діяльності та удосконалення управління економічною стійкістю підприємства ПрАТ «Володарка» у табл. 3.4.

Таблиця 3.4 – План заходів удосконалення управління економічною стійкістю та підвищення ефективності діяльності підприємства ПрАТ «Володарка»

Найменування та зміст заходу, що пропонується	Відповідальні за реалізацію заходу	Терміни виконання	Витрати, тис. грн	Економічний та інші види ефектів, тис. грн
1	2	3	4	5
1. Збільшення частки залученого капіталу з метою забезпечення економічної стійкості, що підвищить частку власних обігових коштів.	Економічний відділ	1 рік	13 245,7	25939,798
2. Переведення кредитних розрахунків на передплатні, що значно знизить фінансові ризики підприємства і збільшить дохід	Економічний відділ	1 рік	-	30415,3
3. Створення відділу антикризового управління у вигляді колегіального органу, який буде працювати на трьох рівнях: стратегічному (збори акціонерів, спостережна рада, правління), тактичному (служба внутрішнього аудиту, яка буде функціонувати у межах економічного відділу та комітет антикризового управління у межах відділу перспективного розвитку), оперативному (менеджери середньої ланки)	Начальник економічного відділу та відділу перспективного розвитку	1 рік	Витрати на оплату праці: $18000 \times 0,2 \times 7 = 25\,200$ тис. грн. $25\,200 \times 12 = 302,4$ тис. грн / рік. Витрати на навчання: $7 \times 48 \times 150$ тис. грн. Загальні витрати: $V_{\text{заг.}} = 302,4 + 50,4 = 352,8$ тис. грн.	Очікується, що буде досягнута прибутковість у 20%.  Додатковий прибуток від впровадження відділу складе 27 367,2 тис. грн.

## Продовження таблиці 3.4

1	2	3	4	5
<p>4. Розробка стратегії оптимізації діяльності підприємства, яка полягає у купівлі виробничої франшизи, замість роботи за схемою давальницької сировини. Так як робота за існуючою схемою значно зменшує доходи та ставить у велику залежність від інших підприємств.</p>	<p>Начальник відділу перспективного розвитку підприємства</p>	<p>3 роки</p>	<p>Сума одноразового паушального внеску – 19630 тис. грн. Сума роялті – 2% від ЧД(В)Р. Вартість франшизи = 461 923,13 тис .грн.</p>	<p>Очікується збільшення обсягу чистого прибутку у 2023р. на 30%, у 2024р. на 45% та у 2025р – 60%. Додатковий прибуток від купівлі франшизи = 249 959 ,87 тис. грн.</p>
<p>5. Оптимізація виробничого процесу на основі використання моделі «Бережливе виробництво», яка полягає у мінімізації затримок між технологічними операціями та зменшенні часу простою товарів.</p>	<p>Виробничо-технічний відділ, економічний відділ</p>	<p>1 рік</p>	<p>11 356</p>	<p>Підвищення продуктивності праці на 15%. Збільшення чистого доходу на 18 247,64 тис. грн.</p>

Отже, результати розрахунків у плані заходів підтвердили можливість застосування цих напрямів для ефективного управління економічною стійкістю підприємства ПрАТ «Володарка».

#### Висновки до третього розділу

В третьому розділі розробили заходи щодо ефективного управління економічною стійкістю підприємства ПрАТ «Володарка» та підвищення

ефективності діяльності підприємства:

1. Дослідження стану, проблем та перспектив діяльності підприємств легкої промисловості дозволило дійти до висновку, що більшість підприємств працюють на основі давальницької сировини. Робота за даною схемою значно зменшує їхні доходи та ставить у велику залежність їх діяльність від інших підприємств. Результати дослідження у даному напрямку привели нас до висновку, що підприємствам легпрому потрібно щось змінювати у своїй діяльності, як один із варіантів оптимізації їх діяльності була запропонована стратегія виробничого франчайзингу. Зроблені розрахунки, щодо його впровадження на прикладі ПрАТ «Володарка» підтвердили економічну доцільність даного заходу.

2. Запропоновано фінансово-економічні заходи щодо збільшення частки залученого капіталу з метою забезпечення економічної стійкості, що підвищить частку власних обігових коштів (на основі варіантного аналізу) та запропоновано переведення кредитних розрахунків на передплатні, що значно знизить фінансові ризики підприємства і збільшить дохід.

3. Розроблені організаційні заходи підвищення економічної стійкості ПрАТ «Володарка». Запропоновано впроваджувати повноцінну систему антикризового управління із застосуванням розробленого алгоритму, який допоможе вирішити як стратегічні так і оперативні проблеми. Введення визначених заходів носить витрати в середньому в розмірі 302,4 тис. грн. (збільшення заробітної плати 7 працівників на 20 %, навчання персоналу), а в разі ефективної роботи сформованої групи отриманий прибуток покриє цю суму в наступному році.

4. Здійснено оптимізацію виробничого процесу на основі використання моделі «Бережливе виробництво», яка полягає у мінімізації затримок між технологічними операціями та зменшенні часу простою товарів за рахунок удосконалення розташування (запропонована реорганізація процесу на послідовний (на прикладі цеху з виробництва чоловічих брюк), що допомагає вирішити проблему з простоями у ході виробничого процесу).

## ВИСНОВКИ

1. На основі проведених досліджень запропонували удосконалене визначення економічної стійкості підприємства, яке є більш доцільним та повним, на нашу думку, та яке розкриває всю його сутність, оскільки характеризується наявністю діалектичного взаємозв'язку між поняттями рівноваги та економічного розвитку. Вважаємо, що економічна стійкість підприємства – це стабільний стан системи, який включає рівновагу між усіма складовими частинами підсистеми, а саме сировиною, виробництвом, фінансами, управлінням, маркетингом, інвестиціями, такий, що забезпечує стабільний розвиток та має здатність не відхилятися від свого стану під впливом зовнішніх та внутрішніх збурювань. Розкрили та обґрунтували взаємозв'язок та взаємообумовленість категорій «економічна стійкість» та «економічна стабільність». Узагальнюючи проведені дослідження, вважаємо, що економічна стійкість зберігає значення показників, забезпечує життєздатність підприємства; економічна стабільність забезпечує стан рівноваги та незмінність системи; фінансова стійкість визначає ефективне формування, розподіл і формування фінансових ресурсів.

2. Обґрунтували, що управління економічною стійкістю підприємства становить циклічний процес, який складається з послідовних етапів, на кожному з яких реалізуються загальні функції менеджменту, формуються відповідні методи управління економічною стійкістю, методи менеджменту перетворюються у конкретні управлінські рішення. Процес управління економічною стійкістю полягає в забезпеченні ефективного перетворення ресурсів у готову продукцію. Система забезпечення такого перетворення включає організацію технологічної, технічної, кадрової, фінансової складових. Неодмінно це відбувається під впливом факторів, які безпосередньо впливають на стійкість підприємства..

3. Розкрили методичні підходи щодо оцінювання економічної стійкості підприємства та визначили, що у сучасній практиці не існує єдиної загальноприйнятої методики оцінювання. Вважаємо, що найбільш комплексною та з можливістю використання є методика науковця Лазні А.В.. В її основі полягає

принцип: доцільно використовувати показники, що відображають результати діяльності всіх напрямків: фінансового, виробничого, кадрового, маркетингового, інвестиційного та управлінського.

4. Провели дослідження стану та перспектив розвитку легкої промисловості в Україні. Легка промисловість – базова стратегічна галузь господарства України, одна з найважливіших галузей економіки, яка тримає два фронти: економічний і військовий. Аналіз чинників впливу на розвиток ринку легкої промисловості під впливом пандемії та воєнних дій в Україні дозволив виявити такі основні тенденції розвитку в галузі: скорочення сукупного попиту та обсягів виробництва через звернення споживачів до забезпечення базових потреб у період пандемії; подальша консолідація учасників внутрішнього ринку легкої промисловості та вихід з ринку слабких контрагентів; висока залежність від світових цін на сировину, яка, здебільшого, низького рівня якості; актуалізація партій поставок збірних вантажів, поява логістичних та транспортних проблем; поглиблення аутсорсингової діяльності в ланцюгах створення вартості; розвиток безконтактної доставки товарів додому; загострення внутрішньогалузевої конкуренції та значна частка тіньового сектору, низька продуктивність праці в галузі та дефіцит кадрів необхідної кваліфікації.

5. Аналізування фінансово-економічної діяльності підприємства ПрАТ «Володарка» показує, що абсолютні показники, які характеризують фінансово-економічний стан ПрАТ «Володарка» протягом 2020-2022 років мають тенденцію до збільшення і до зменшення. Тобто зменшення стосується таких показників, як: загальний капітал підприємства, необоротні активи, оборотні активи, власний капітал, собівартість реалізованої продукції. Водночас збільшення стосується наступних показників: чистий дохід (виручка) від реалізації збільшився, валовий прибуток, фінансовий результат від операційної діяльності, фінансовий результат до оподаткування, чистий прибуток, поточні зобов'язання. Відтак, позитивним є збільшення фінансових результатів, тим більше, що в 2021 році підприємство отримувало ще збитки. Доцільно зазначити, що і капітал підприємства в розрізі усіх його складових збільшився протягом 2021-

2022 років, що свідчить про достатньо позитивні тенденції у відродженні ефективної діяльності підприємства.

6. Оцінювання економічної стійкості підприємства здійснювали за допомогою розрахунку інтегрального показника економічної стійкості, який в 2020 році і в 2021 році склав відповідно: 5,94 і 4,98 – знаходяться в межах 4,9–6,4, що свідчить про низький тип економічної стійкості. Значення інтегрального показника економічної стійкості в 2022 році – 16,26 знаходиться в межах понад 9,4, що характеризує високий рівень економічної стійкості. Основними показниками, які вплинули на такий результат – це отримання прибутку підприємством в 2022 році і як наслідок наявність рентабельності виробництва та збільшення продуктивності праці.

7. Розробили заходи щодо ефективного управління економічною стійкістю підприємства ПрАТ «Володарка» та підвищення ефективності діяльності підприємства: запропонована стратегія виробничого франчайзингу та здійснено економічне обґрунтування для ПрАТ «Володарка»; запропоновано фінансово-економічні заходи щодо збільшення частки залученого капіталу з метою забезпечення економічної стійкості, що підвищить частку власних обігових коштів (на основі варіантного аналізу) та запропоновано переведення кредитних розрахунків на передплатні, що значно знизить фінансові ризики підприємства і збільшить дохід; розроблені організаційні заходи підвищення економічної стійкості ПрАТ «Володарка»; здійснено оптимізацію виробничого процесу на основі використання моделі «Бережливе виробництво», яка полягає у мінімізації затримок між технологічними операціями та зменшенні часу простою товарів.

## СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Сімах Ю.А. Визначення поняття «конкурентостійкість підприємства». *Вісник Міжнародного Слов'янського університету*. 2017. № 1. Т.10. С. 12–16.
2. Алексенко Н.В. Стабільний розвиток підприємства як фактор економічного росту. *Економіка і організація управління*. 2018. Вип. 3. С. 59–65.
3. Анохін С.Н. Методика моделювання економічної стабільності промислових підприємств. *Регіональна економіка*. 2010. №6. С. 56–68.
4. Волошина О.А. Теоретичні аспекти визначення та сутності економічного розвитку підприємства. *Економіка і суспільство*. 2018. № 15. С. 237–242.
5. Дмитрієв І. А., Сологуб О.М. Складання рейтингу підприємств України за оцінкою їх економічної стабільності. *Економіка транспортного комплексу: збірник наук. праць*. 2018. №16. С. 20–33.
6. Сокол О.Г. Дослідження впливу чинників на економічну стійкість сільськогосподарських підприємств. *Агросвіт*. 2008. № 1. С. 21–25.
7. Гончаров В.М., Навроцький А.А., Коломійцев О.А. Інвестиційні ресурси та їх економічне регулювання: монографія. Донецьк: СПД Купріянов В.С., 2016. 204 с.
8. Покропивний С.Ф. Економіка підприємства: підручник. К.: Наукова думка, 2000. 473 с
9. Крисько Ж.Л. Стратегічна стійкість підприємства: підходи до визначення та оцінки. *Українська наука: минуле, сучасне, майбутнє*. 2010. Вип. 14–15. С. 111–119.
10. Вініченко І.І., Крючок С.І. Економічна стійкість підприємства та її складові. *Агросвіт*. 2016. №24. С. 15–20.
11. Бірбіренко С.С., Мокруха Н.М. Економічна стійкість, економічна рівновага та економічний розвиток підприємства: діалектичний взаємозв'язок. *Інфраструктура ринку*. 2020. Випуск 42. С. 129–133.
12. Крисько Ж.Л. Управління економічною стійкістю підприємства. *Глобальні та національні проблеми економіки*. 2016. Випуск 10. С. 399–403.

13. Андрійчук О.П., Бурий С.А. Управління економічною стійкістю підприємства. *Вісник Хмельницького національного університету*. 2011. №6. Т.1. С. 100–102.

14. Чумак Л.Ф., Богданова О.Є. Економічна стійкість підприємства: фактори та механізм управління. *Вісник економіки транспорту і промисловості*. 2015. № 49. С. 165–169.

15. Сарай Н.І. Стратегія управління економічною стійкістю торговельного підприємства. *Економіка та суспільство*. 2022. Випуск 44. URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/1779/1715>

16. Яковенко С.Л., Власенко Т.Ю. Ефективне управління економічною стійкістю підприємства – запорука успішного бізнесу. *Регіональна економіка та управління*. 2018. №2 (20). С. 102–105.

17. Сабадаш Л.О. Оцінювання факторів впливу на економічну стійкість підприємства в кризових умовах. *Інноваційна економіка*. 2020. №1–2. С. 117–124.

18. Миколайчук І.П. Формування механізму економічної стійкості підприємства. *Науковий вісник Полісся*. 2015. №3. С. 106–110.

19. Муренко Т.О. Аналіз економічної стійкості підприємства в сучасних умовах. *Вісник соціально-економічних досліджень*. 2013. Випуск 2 (49). Ч.2. С. 120–126.

20. Ківер А. В., Крайнюченко О.Ф. Економічна стійкість підприємства як основа забезпечення його конкурентоспроможності. *Шляхи розвитку науки в сучасних кризових умовах*. Тези доп. І міжнародної науково-практичної інтернет-конференції, 28-29 травня 2020 р. Дніпро, 2020. Т. 1. С. 449–451.

21. Дмитрієв І. А., Сологуб О.М. Оцінка економічної стабільності підприємства. *Вісн. Нац. техн. ун-ту "Харківський політехнічний інститут"*. Зб. наук. праць. Тематичний випуск: *Технічний прогрес і ефективність виробництва*. 2007. №7. С. 20–29.

22. Мельник Т. І. Сутність фінансово-економічної стійкості підприємств. *Вісник Макіївського економіко-гуманітарного інституту : збірник наукових праць*. 2011. № 8. С. 63–67.

23. Лазня А. В. Зв'язок поняття «фінансова стабільність» із категоріями



економічної науки. Проблеми і перспективи розвитку банківської системи : зб. наук. праць. ДВНЗ «УАБС НБУ». 2012. Вип. 34. С. 218–225.

24. Бірбіренко С.С., Жаданова Ю.О. Сучасна практика оцінювання економічної стійкості підприємства: переваги та недоліки. *Економіка та суспільство*. 2021. Випуск №25. URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/228/218>

25. Тарасенко І.О., Несенюк Є.С. Конкурентне економічне середовище легкої промисловості та інтеграція інноваційних стратегій підприємств. *Інвестиції: практика та досвід*. 2020. №21–22. С. 9–15.

26. Лісютін А.І. Державне регулювання легкої промисловості в Україні. *Вчені записки ТНУ імені В.І. Вернадського. Серія: Державне управління*. 2018. Том 29 (68). №4. С. 84–89.

27. Зінорук Л.В. Аналіз ефективності брендингу на підприємствах легкої промисловості України. *Молодий вчений*. 2021. №10 (98). С. 147–150.

28. Мисюра Ю.В. Проблеми та перспективи розвитку легкої промисловості в Україні. *Науковий вісник ЧДІЕУ*. 2013. №4 (20). С. 37–42.

29. Левицький В.О., Кудлак В.Я. Історія та перспективи сучасного розвитку легкої промисловості України. *Матеріали IV Міжнародної науково-технічної конференції молодих учених та студентів. Актуальні задачі сучасних технологій*. Тернопіль 25–26 листопада 2015.

30. Іщук С.О., Созанський Л.Й. Регіональні аспекти розвитку виробництв легкої промисловості в Україні. *Регіональна економіка*. 2019. №4. С. 64–73.

31. Іщук С.О., Созанський Л.Й. Проблеми та особливості розвитку легкої промисловості в Україні: статистичний порівняльний аналіз із країнами Євросоюзу. *Статистика України*. 2020. №1. С. 42–50.

32. Бойченко К.С. Розвиток підприємств легкої промисловості через призму інтегрованості. *Науковий вісник Ужгородського національного університету. Серія: Міжнародні економічні відносини та світове господарство*. 2020. Випуск 31. С. 7–11.

33. Аналіз ринку одягу та взуття. 2023 рік. URL: <https://pro-consulting.ua/ua/issledovanie-rynka/analiz-rynka-odezhdy-i-obuvi-v-ukraine-2023-god>

34. Фаріон Н.О. Сучасний стан легкої промисловості України: проблеми та шляхи їх вирішення. Ефективна економіка. 2015. №10. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=4423>

35. Шандрівська О.Є., Юнко І.Ю. Дослідження цільових сегментів ринку легкої промисловості України в період пандемії COVID-19. *Менеджмент та підприємництво в Україні: етапи становлення та проблеми розвитку*. 2021. №2 (6). С. 338–352.

36. Що зараз відбувається в українській легкій промисловості та чи реально у ній заробити? URL: <https://ua-retail.com/2021/03/shho-zaraz-vidbuvayetsya-v-ukra%D1%97nskij-legkij-promislovosti-ta-chi-realno-u-nij-zarobiti/>

37. Укрлегпром – Українська асоціація підприємств легкої промисловості. URL: <https://ukrlegprom.org/ua/>

38. Ангел Є., Гулік А. Як українська промисловість долає воєнні виклики. URL: <https://zn.ua/ukr/promyshliennost/jak-ukrajinska-promislovist-dolaje-vojenni-vikliki.html>

39. Офіційний сайт ПАТ «Володарка». URL: <http://www.volodarka.com>

40. Фінансова звітність підприємства ПрАТ «Володарка». URL: <http://www.05502381.pat.ua/>

41. Карачина Н.П., Боднар В.В., Слободянюк В.Т. Макроекономічний розвиток економіки України: тенденції та перспективи. ЛІІ Науково-технічна конференція факультету менеджменту та інформаційної безпеки. ВНТУ. 2023. URL: <https://conferences.vntu.edu.ua/index.php/all-fm/all-fm-2023/paper/view/17589>

42. Закаблук, Г. О. Економічна ефективність удосконалення системи управління персоналом підприємства. *Держава та регіони. Серія: Економіка та підприємництво*. 2015. № 2. С. 33–41

43. Маврїду В. Ю. Методичне забезпечення використання франчайзингу на підприємствах легкої промисловості : автореф. дис. на здобуття наук. ступеня канд. : спец. 08.00.04 "Економіка та управління підприємствами (за видами економічної діяльності)". Харків, 2013. 23 с.

## **ДОДАТКИ**

Додаток А  
(обов'язковий)  
Протокол перевірки кваліфікаційної роботи  
на наявність текстових запозичень

Назва роботи: Управління економічною стійкістю підприємства легкої промисловості (на прикладі приватного акціонерного товариства «Володарка»)

Тип роботи: магістерська кваліфікаційна робота

Підрозділ кафедра ММЕ, факультет МІБ

(кафедра, факультет)

**Показники звіту подібності Unicheck**

Оригінальність 75,8% Схожість 24,2%

Аналіз звіту подібності (відмітити потрібне)

- Запозичення, виявлені у роботі, оформлені коректно і не містять ознак плагіату.
- Виявлені у роботі запозичення не мають ознак плагіату, але їх надмірна кількість викликає сумніви щодо цінності роботи і відсутності самостійності її автора. Роботу направити на доопрацювання.
- Виявлені у роботі запозичення є недобросовісними і мають ознаки плагіату та/або в ній містяться навмисні спотворення тексту, що вказують на спроби приховування недобросовісних запозичень.

Особа, відповідальна за перевірку

  
(підпис)

Карачина Н.П.  
(прізвище, ініціали)

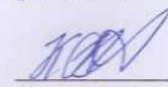
Ознайомлені з повним звітом подібності, який був згенерований системою Unicheck щодо роботи.

Автор роботи

  
(підпис)

Слободянюк В.Р.  
(прізвище, ініціали)

Керівник роботи

  
(підпис)

Карачина Н.П.  
(прізвище, ініціали)

Додаток Б  
(обов'язковий)

Фінансова звітність  
Приватного акціонерного товариства «Володарка»  
за 2020-2022 роки

**Фінансова звітність**  
**малого підприємництва**

		КОДИ		
		2021	01	01
Підприємство	Приватне акціонерне товариство «Володарка»»	05502381		
Територія	Вінницька область, Вінниця	UA05020030010063857		
		230		
Організаційно-правова форма господарювання	АКЦІОНЕРНЕ ТОВАРИСТВО			
Вид економічної діяльності	Виробництво іншого верхнього одягу	14.13		
Дата (рік, місяць, число)	за ЄДРПОУ			
	за КОАТУУ			
	за КОПФГ			
	за КВЕД			
Середня кількість працівників, осіб	712			
Одиниця виміру:	тис. грн.			
Адреса, телефон:	21001, Вінницька обл., місто Вінниця, проспект Коцюбинського б.39, (0432)26-57-06			

1. БАЛАНС  
на 31 грудня 2020 року  
Форма № 1-м

Код за ДКУД 1801006

Актив	Код рядка	На початок звітного року	На кінець звітного періоду
1	2	3	4
<b>I. Необоротні активи</b>			
Незавершене капітальні інвестиції	1005	0	16,1
Основні засоби:	1010	21136	18754,8
- первісна вартість	1011	74163,4	75125,4
- знос	1012	(53027,4)	(56370,6)
Довгострокові біологічні активи:	1020		
Довгострокові фінансові інвестиції	1030		
Інші необоротні активи	1090		
<b>Усього за розділом I</b>	<b>1095</b>	<b>21136</b>	<b>18770,9</b>
<b>II. Оборотні активи</b>			
Запаси:	1100	8602,2	3341,5
у тому числі готова продукція	1103	473,2	457,1
Поточні біологічні активи	1110		
Дебіторська заборгованість за товари, роботи, послуги	1125	5797,6	5846
Дебіторська заборгованість за рахунками з бюджетом	1135	985,9	607,7
у тому числі з податку на прибуток	1136	0	0
Інша поточна дебіторська заборгованість	1155	1465,8	415,1
Поточні фінансові інвестиції	1160		

Гроші та їх еквіваленти	1165	4622,3	6276,3
Витрати майбутніх періодів	1170	72,3	11,4
Інші оборотні активи	1190	83,6	42,6
<b>Усього за розділом II</b>	<b>1195</b>	<b>21629,7</b>	<b>16540,6</b>
<b>III. Необоротні активи, утримувані для продажу, та групи вибуття</b>	<b>1200</b>		
<b>Баланс</b>	<b>1300</b>	<b>42765,7</b>	<b>35311,5</b>
<b>Пасив</b>	<b>Код рядка</b>	<b>На початок звітного періоду</b>	<b>На кінець звітного періоду</b>
<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>
<b>I. Власний капітал</b>			
Зареєстрований (пайовий) капітал	1400	4005,9	4005,9
Додатковий капітал	1410		
Резервний капітал	1415		
Нерозподілений прибуток (непокритий збиток)	1420	27172,1	20981,5
Неоплачений капітал	1425		
<b>Усього за розділом I</b>	<b>1495</b>	<b>31178</b>	<b>24987,4</b>
<b>II. Довгострокові зобов'язання і забезпечення</b>	<b>1595</b>	<b>1507</b>	
<b>III. Поточні зобов'язання і забезпечення</b>			
Короткострокові кредити банків	1600		
Поточна кредиторська заборгованість за: довгостроковими зобов'язаннями	1610		
товари, роботи, послуги	1615	1436	72,1
розрахунками з бюджетом	1620	886,7	443,6
у тому числі з податку на прибуток	1621		
розрахунками зі страхування	1625	977	830,6
розрахунками з оплати праці	1630	3687	2210
Доходи майбутніх періодів	1665		
Інші поточні зобов'язання	1690	3094	6767,8
<b>Усього за розділом III</b>	<b>1695</b>	<b>10080,7</b>	<b>10324,1</b>
<b>IV. Зобов'язання, пов'язані з необоротними активами, утримуваними для продажу, та групами вибуття</b>	<b>1700</b>		
<b>Баланс</b>	<b>1900</b>	<b>42765,7</b>	<b>35311,5</b>

**2. Звіт про фінансові результати**  
за 2020 рік  
Форма №2-м

Код за ДКУД 1801006

Стаття	Код рядка	За звітний період	За попередній період
1	2	3	4
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	2000	105621,3	148160,6
Інші операційні доходи	2120	6206	3525,5
Інші доходи	2240	6,8	20,2
<b>Разом доходи</b> (2000 + 2120 + 2240)	2280	111834,1	151706,3
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	2050	(98249,3)	(126585,1)
Інші операційні витрати	2180	(19743)	(28886,5)
Інші витрати	2270	(32,4)	(110,4)
<b>Разом витрати</b> (2050 + 2180 + 2270)	2285	(118024,7)	(155582)
<b>Фінансовий результат до оподаткування</b> (2280 - 2285)	2290	-6190,6	-3875,7
Податок на прибуток	2300	(0)	(66,7)
<b>Чистий прибуток (збиток)</b> (2290 - 2300)	2350	-6190,6	-3942,4

Керівник

Касьяненко Михайло Іванович

Головний бухгалтер

Плита Галина Степанівна



## Фінансова звітність малого підприємництва

		КОДИ		
		2022	01	01
Підприємство	Приватне акціонерне товариство «Володарка»»	05502381		
Територія		UA05020030010063857		
Організаційно-правова форма господарювання	АКЦІОНЕРНЕ ТОВАРИСТВО	230		
Вид економічної діяльності	Виробництво іншого верхнього одягу	14.13		
Дата (рік, місяць, число)	за ЄДРПОУ			
	за КОАТУУ			
	за КОПФГ			
	за КВЕД			
Середня кількість працівників, осіб	460			
Одиниця виміру:	тис. грн.			
Адреса, телефон:	21001, Староміський р-н, місто Вінниця, проспект Коцюбинського б.39, (0432)26-57-06			

### БАЛАНС на 31 грудня 2021 року Форма № 1-м

Актив	Код рядка	Код за ДКУД 1801006	
		На початок звітного року	На кінець звітного періоду
1	2	3	4
<b>I. Необоротні активи</b>			
Нематеріальні активи:	1000	16,1	88,5
- первісна вартість	1001	1629,7	1760,1
- накопичена амортизація	1002	(1613,6)	(1671,6)
Незавершене капітальні інвестиції	1005		
Основні засоби:	1010	18754,8	15207,6
- первісна вартість	1011	75125,4	75386,8
- знос	1012	(56370,6)	(60179,2)
Довгострокові біологічні активи:	1020		
Довгострокові фінансові інвестиції	1030		
Інші необоротні активи	1090		
<b>Усього за розділом I</b>	<b>1095</b>	<b>18770,9</b>	<b>15296,1</b>
<b>II. Оборотні активи</b>			
Запаси:	1100	3341,5	5255,7
у тому числі готова продукція	1103	457,1	446,8
Поточні біологічні активи	1110		
Дебіторська заборгованість за товари, роботи, послуги	1125	5846	3928,1
Дебіторська заборгованість за рахунками з бюджетом	1135	607,7	1259,4
у тому числі з податку на прибуток	1136	512,1	512,1
Інша поточна дебіторська заборгованість	1155	415,1	244,2
Поточні фінансові інвестиції	1160		
Гроші та їх еквіваленти	1165	6276,3	0,9

Витрати майбутніх періодів	1170	11,4	38,8
Інші оборотні активи	1190	42,6	48,5
<b>Усього за розділом II</b>	<b>1195</b>	<b>16540,6</b>	<b>10775,6</b>
<b>III. Необоротні активи, утримувані для продажу, та групи вибуття</b>	<b>1200</b>		
<b>Баланс</b>	<b>1300</b>	<b>35311,5</b>	<b>26071,7</b>
<b>Пасив</b>	<b>Код рядка</b>	<b>На початок звітного періоду</b>	<b>На кінець звітного періоду</b>
<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>
<b>I. Власний капітал</b>			
Зареєстрований (пайовий) капітал	1400	4005,9	4005,9
Додатковий капітал	1410		
Резервний капітал	1415		
Нерозподілений прибуток (непокритий збиток)	1420	20981,5	4217,8
Неоплачений капітал	1425		
<b>Усього за розділом I</b>	<b>1495</b>	<b>24987,4</b>	<b>8223,7</b>
<b>II. Довгострокові зобов'язання і забезпечення</b>			
<b>III. Поточні зобов'язання і забезпечення</b>			
Короткострокові кредити банків	1600		4079
Поточна кредиторська заборгованість за: довгостроковими зобов'язаннями	1610		
товари, роботи, послуги	1615	72,1	22,3
розрахунками з бюджетом	1620	443,6	550,5
у тому числі з податку на прибуток	1621		
розрахунками зі страхування	1625	830,6	593,8
розрахунками з оплати праці	1630	2210	2408,1
Доходи майбутніх періодів	1665		
Інші поточні зобов'язання	1690	6767,8	10194,3
<b>Усього за розділом III</b>	<b>1695</b>	<b>10324,1</b>	<b>17848</b>
<b>IV. Зобов'язання, пов'язані з необоротними активами, утримуваними для продажу, та групами вибуття</b>	<b>1700</b>		
<b>Баланс</b>	<b>1900</b>	<b>35311,5</b>	<b>26071,7</b>

**3. Звіт про фінансові результати**  
за 2021 рік  
Форма №2-м

Код за ДКУД 1801006

Стаття	Код рядка	За звітний період	За попередній період
1	2	3	4
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	2000	53001	105621,3
Інші операційні доходи	2120	821,5	6206
Інші доходи	2240	1	6,8
<b>Разом доходи</b> (2000 + 2120 + 2240)	2280	53823,5	111834,1
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	2050	(54820,7)	(98249,3)
Інші операційні витрати	2180	(15757,1)	(19743)
Інші витрати	2270	(9,4)	(32,4)
<b>Разом витрати</b> (2050 + 2180 + 2270)	2285	(70587,2)	(118024,7)
<b>Фінансовий результат до оподаткування</b> (2280 - 2285)	2290	-16763,7	-6190,6
Податок на прибуток	2300	(0)	(0)
<b>Чистий прибуток (збиток)</b> (2290 - 2300)	2350	-16763,7	-6190,6

Керівник

Касьяненко Михайло Іванович

Головний бухгалтер

Плита Галина Степанівна

## Фінансова звітність малого підприємництва

		КОДИ		
		2023	01	01
Підприємство	Приватне акціонерне товариство «Володарка»»	05502381		
Територія		UA05020030010063857		
Організаційно-правова форма господарювання	АКЦІОНЕРНЕ ТОВАРИСТВО	230		
Вид економічної діяльності	Виробництво іншого верхнього одягу	14.13		
Середня кількість працівників, осіб	444			
Одиниця виміру:	тис. грн.			
Адреса, телефон:	21001, Староміський р-н, місто Вінниця, проспект Коцюбинського б.39, (0432)26-57-06			

### БАЛАНС на 31 грудня 2022 року Форма № 1-м

Актив	Код рядка	Код за ДКУД 1801006	
		На початок звітнього року	На кінець звітнього періоду
1	2	3	4
<b>I. Необоротні активи</b>			
Нематеріальні активи:	1000	88,5	8,6
- первісна вартість	1001	1760,1	1760,1
- накопичена амортизація	1002	(1671,6)	(1751,5)
Незавершене капітальні інвестиції	1005		
Основні засоби:	1010	15207,6	12669,1
- первісна вартість	1011	75386,8	74620,3
- знос	1012	(60179,2)	(61951,2)
Довгострокові біологічні активи:	1020		
Довгострокові фінансові інвестиції	1030		
Інші необоротні активи	1090		
<b>Усього за розділом I</b>	<b>1095</b>	<b>15296,1</b>	<b>12677,7</b>
<b>II. Оборотні активи</b>			
Запаси:	1100	5255,7	1945,2
у тому числі готова продукція	1103	446,8	438
Поточні біологічні активи	1110		
Дебіторська заборгованість за товари, роботи, послуги	1125	3928,1	7126,2
Дебіторська заборгованість за рахунками з бюджетом	1135	1259,4	3307
у тому числі з податку на прибуток	1136	512,1	512,1
Інша поточна дебіторська заборгованість	1155	244,2	516,8
Поточні фінансові інвестиції	1160		
Гроші та їх еквіваленти	1165	0,9	11675,5

Витрати майбутніх періодів	1170	38,8	7,6
Інші оборотні активи	1190	48,5	49,6
<b>Усього за розділом II</b>	<b>1195</b>	<b>10775,6</b>	<b>24627,9</b>
<b>III. Необоротні активи, утримувані для продажу, та групи вибуття</b>	<b>1200</b>		
<b>Баланс</b>	<b>1300</b>	<b>26071,7</b>	<b>37305,6</b>
<b>Пасив</b>	<b>Код рядка</b>	<b>На початок звітного періоду</b>	<b>На кінець звітного періоду</b>
<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>
<b>I. Власний капітал</b>			
Зареєстрований (пайовий) капітал	1400	4005,9	4005,9
Додатковий капітал	1410		
Резервний капітал	1415		
Нерозподілений прибуток (непокритий збиток)	1420	4217,8	22258,1
Неоплачений капітал	1425		
<b>Усього за розділом I</b>	<b>1495</b>	<b>8223,7</b>	<b>26264</b>
<b>II. Довгострокові зобов'язання і забезпечення</b>			
<b>III. Поточні зобов'язання і забезпечення</b>			
Короткострокові кредити банків	1600	4079	
Поточна кредиторська заборгованість за: довгостроковими зобов'язаннями	1610		
товари, роботи, послуги	1615	22,3	4,2
розрахунками з бюджетом	1620	550,5	692,2
у тому числі з податку на прибуток	1621		
розрахунками зі страхування	1625	593,8	785,6
розрахунками з оплати праці	1630	2408,1	3279
Доходи майбутніх періодів	1665		
Інші поточні зобов'язання	1690	10194,3	6280,6
<b>Усього за розділом III</b>	<b>1695</b>	<b>17848</b>	<b>11041,6</b>
<b>IV. Зобов'язання, пов'язані з необоротними активами, утримуваними для продажу, та групами вибуття</b>	<b>1700</b>		
<b>Баланс</b>	<b>1900</b>	<b>26071,7</b>	<b>37305,6</b>

**1. Звіт про фінансові результати**  
за 2022 рік  
Форма №2-м

Код за ДКУД 1801006

Стаття	Код рядка	За звітний період	За попередній період
1	2	3	4
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	2000	121661,2	53001
Інші операційні доходи	2120	7583,6	821,5
Інші доходи	2240	1,6	1
<b>Разом доходи</b> (2000 + 2120 + 2240)	2280	129246,4	53823,5
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	2050	(84164,9)	(54820,7)
Інші операційні витрати	2180	(26615)	(15757,1)
Інші витрати	2270	(426,2)	(9,4)
<b>Разом витрати</b> (2050 + 2180 + 2270)	2285	(111206,1)	(70587,2)
<b>Фінансовий результат до оподаткування</b> (2280 - 2285)	2290	18040,3	-16763,7
Податок на прибуток	2300	(0)	(0)
<b>Чистий прибуток (збиток)</b> (2290 - 2300)	2350	18040,3	-16763,7

Керівник

Касьяненко Михайло Іванович

Головний бухгалтер

Плита Галина Степанівна

Додаток В  
(обов'язковий)

ІЛЮСТРАТИВНА ЧАСТИНА

**УПРАВЛІННЯ ЕКОНОМІЧНОЮ СТІЙКІСТЮ ПІДПРИЄМСТВА ЛЕГКОЇ  
ПРОМИСЛОВОСТІ (НА ПРИКЛАДІ ПРИВАТНОГО АКЦІОНЕРНОГО  
ТОВАРИСТВА «ВОЛОДАРКА»)**

Таблиця 1 – Мета, об’єкт, предмет та завдання дослідження магістерської кваліфікаційної роботи

Мета роботи	обґрунтування теоретико-методичних засад управління економічною стійкістю підприємства, що дозволить підвищити ефективність функціонування підприємства та покращити його положення на ринку.
Об’єкт дослідження	процес управління економічною стійкістю підприємств
Предмет дослідження	теоретико-методичні та прикладні засади управління економічною стійкістю підприємства легкої промисловості (на прикладі ПрАТ «Володарка»).
Завдання дослідження	<ul style="list-style-type: none"> <li>– розкрити сутність економічної стійкості підприємства, основні види, структурні складові та фактори впливу;</li> <li>– визначити принципи та процес управління економічною стійкістю підприємства;</li> <li>– розглянути існуючі методичні засади оцінювання рівня економічної стійкості підприємства;</li> <li>– провести аналізування стану та перспектив розвитку легкої промисловості в Україні;</li> <li>– здійснити аналізування фінансово-економічної діяльності ПрАТ «Володарка»;</li> <li>– оцінити рівень економічної стійкості та стан управління економічною стійкістю підприємства ПрАТ «Володарка»;</li> </ul> <p>визначити пріоритетні напрямки покращення діяльності підприємства та розробити ефективні заходи підвищення економічної стійкості підприємства ПрАТ «Володарка».</p>
Наукова новизна	<p><i>удосконалено:</i></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>– трактування категорії «економічна стійкість підприємства», яке, на відміну від наявних, розкриває всю його сутність, оскільки характеризується наявністю діалектичного взаємозв’язку між поняттями рівноваги та економічного розвитку. Вважаємо, що економічна стійкість підприємства – це стабільний стан системи, який включає рівновагу між усіма складовими частинами підсистеми, а саме сировиною, виробництвом, фінансами, управлінням, маркетингом, інвестиціями, такий, що забезпечує стабільний розвиток та має здатність не відхилятися від свого стану під впливом зовнішніх та внутрішніх збурювань;</li> </ul> <p><i>дістало подальший розвиток:</i></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>– концепція взаємозв’язку та взаємообумовленості категорій «економічна стійкість», «економічна стабільність», «фінансова стійкість», яка на відміну від існуючих положень, полягає в наступному: економічна стійкість зберігає значення показників, забезпечує життєздатність підприємства; економічна стабільність забезпечує стан рівноваги та незмінність системи; фінансова стійкість визначає ефективне формування, розподіл і формування фінансових ресурсів.</li> </ul>



Таблиця 2 – Визначення поняття «економічна стійкість підприємства»

Автор	Визначення
1	2
Сімах Ю.А.	Економічна стійкість – це потенційні можливості повернутися у стан рівноваги, в якому підприємство має позитивну динаміку функціонування, або не виходить за межі встановлених границь.
Алексенко Н.В.	Стан його матеріальних, економічних і трудових ресурсів, їх розподіл і використання, які забезпечують розвиток підприємства на основі зростання прибутку й капіталу за збереження платоспроможності та кредитоспроможності за умов допустимого рівня ризиків.
Анохін С.Н.	Такий рівноважний стан промислового підприємства, за якого економічні й управлінські рішення здатні регулювати основні чинники стійкого положення підприємства, такі як управління, виробництво, фінанси, персонал і стратегія в заданих межах ризик.
Волошина О.А.	Рівноважний збалансований стан економічних ресурсів, який забезпечує стабільну прибутковість і нормальні умови для розширеного відтворення у тривалій перспективі з урахуванням найважливіших зовнішніх і внутрішніх чинників.
Дмитрієв І. А., Сологуб О.М.	Стійкість визначає можливість самоорганізації, саморегулювання щодо внутрішніх елементів та адаптаційні можливості вміння нейтралізувати несприятливі явища або пристосуватися до них без зміни своїх сутнісних якостей функціональних і структурних характеристик по відношенню до зовнішніх. Причиною виникнення нестійких станів є порушення рівноваги між елементами системи, а також між внутрішнім і зовнішнім середовищем.
Сокол О.Г.	Рівень розвитку усіх структурних елементів виробництва, при якому забезпечується оптимальне використання їхній потенціалів, незалежно від впливу зовнішніх і внутрішніх чинників.
Гончаров В.М.	Постійний рух грошових засобів і наявність земельних, матеріально-технічних, трудових і фінансових ресурсів, які забезпечують платоспроможність та розширене відтворення підприємства.
Покропивний С.Ф.	Багатоцільова (багатоаспектна) категорія, що включає в себе мінімум п'ять складових: забезпеченість фінансовими ресурсами для розширеного відтворення; розширене відтворення всіх ресурсів; розвиток виробництва на основі інновацій; поліпшення екології; стійкий соціальний розвиток підприємств.

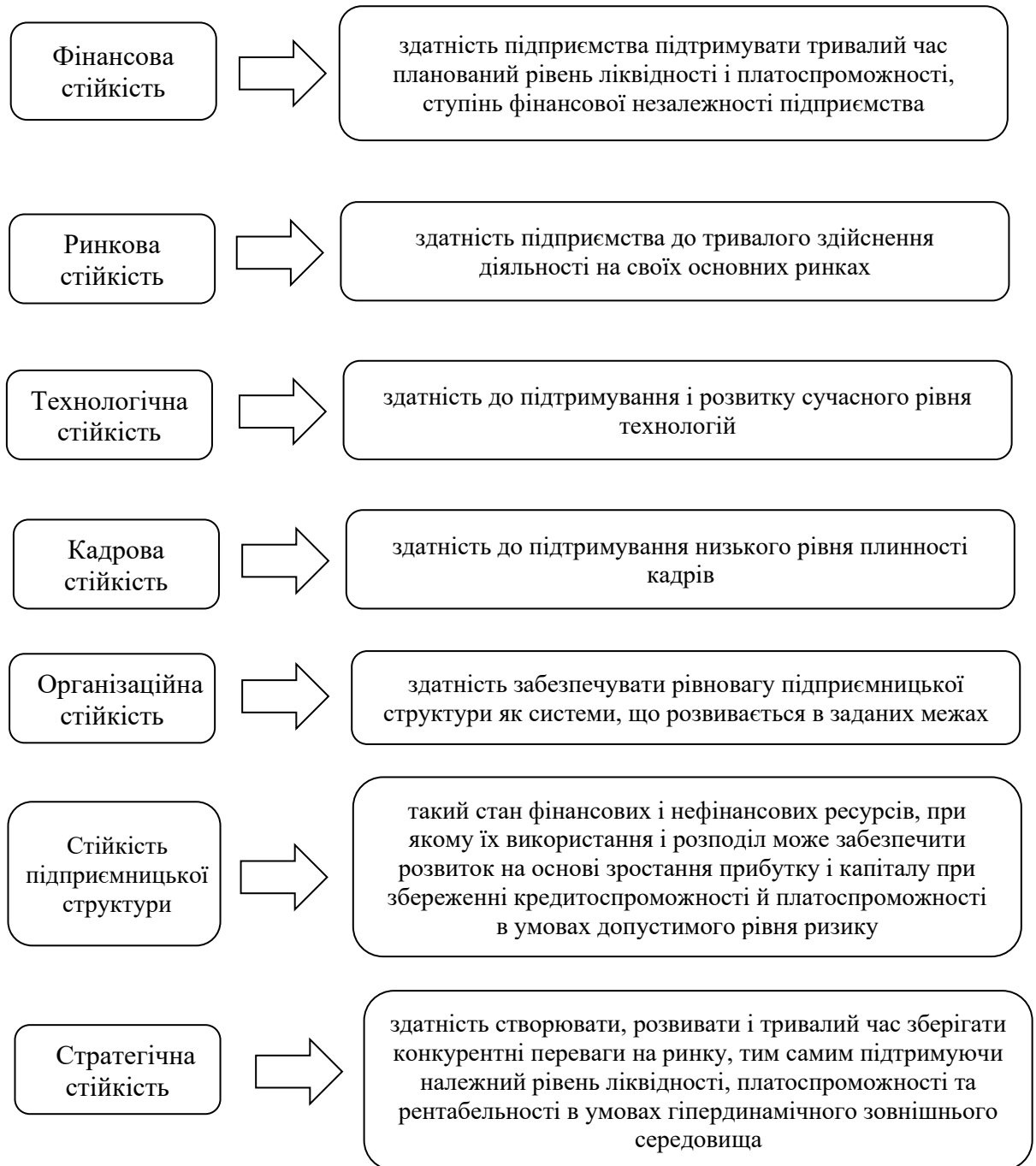


Рисунок 1 – Види економічної стійкості підприємства

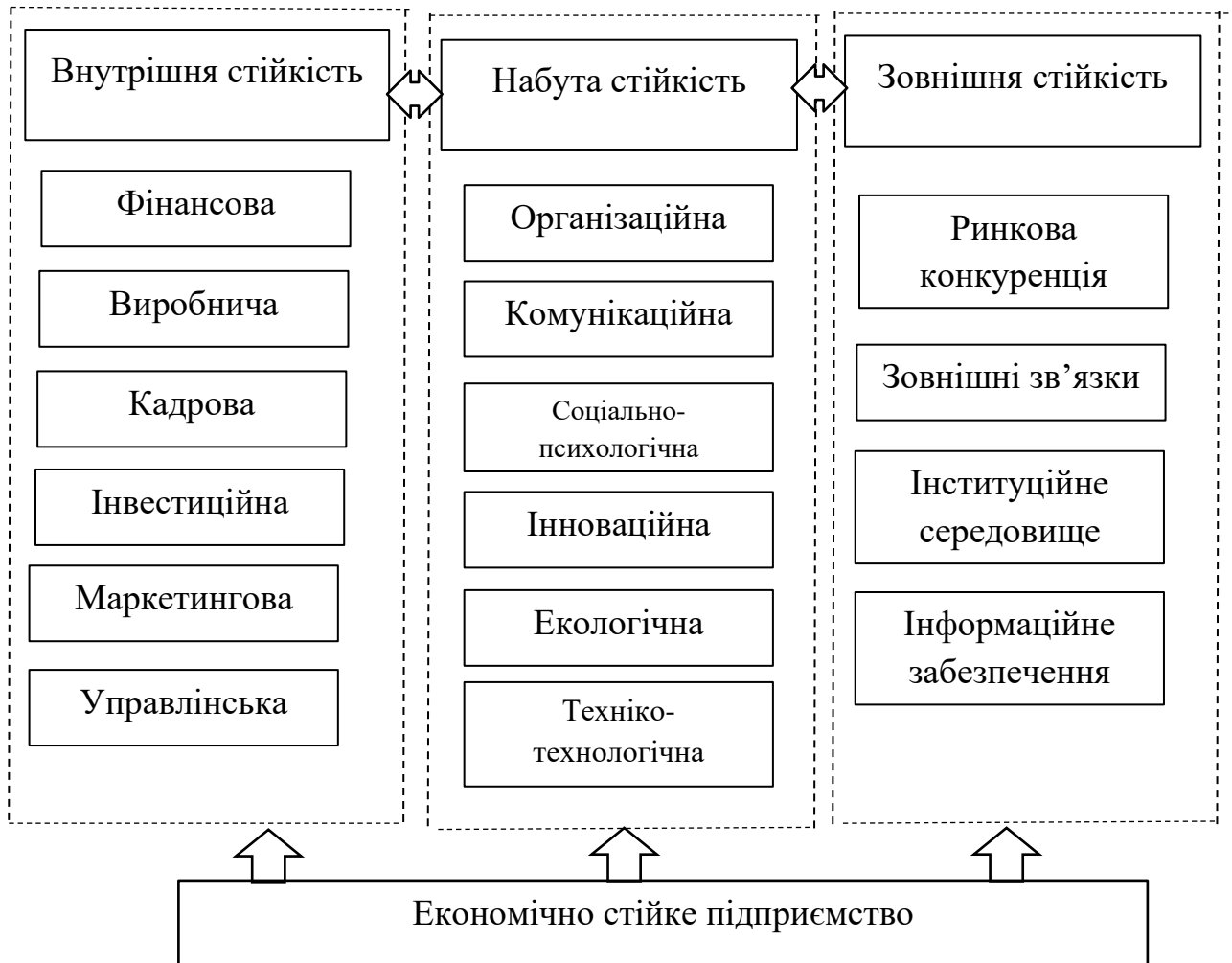


Рисунок 2 – Структурні складові економічної стійкості підприємства

Таблиця 3 – Принципи управління економічною стійкістю підприємства

Принцип управління економічною стійкістю підприємства	Характеристика дії принципу
1	2
1. Принцип варіативності рішень	можливість різних варіантів вирішення задач, здійснення систематичного відбору варіантів, їх порівняння та вибір найбільш оптимального;
2. Принцип прозорості	гарантує максимально повний облік інтересів різних учасників управлінського процесу;
3. Принцип інформаційної забезпеченості	наявність єдиного інформаційного простору;
4. Принцип гнучкості	передбачає стійкість підприємства до впливу зовнішнього середовища та забезпечення можливості маневрування ресурсами в процесі управління;
5. Принцип інтегрованості	передбачає, що складові економічної стійкості підприємства функціонують одночасно й у сукупності;
6. Принцип наукової обґрунтованості	передбачає використання в процесі управління сучасних та найбільш доцільних методичних підходів, базується на виконанні законів та дотриманні закономірностей економічного розвитку організації;
7. Принцип адаптивності	передбачає постійний моніторинг та аналіз результатів управління економічною стійкістю з метою своєчасного коригування запланованих показників;
8. Принцип цілеорієнтованості	передбачає, що процес управління економічною стійкістю має бути орієнтованим на стратегічні і тактичні цілі розвитку підприємства;
9. Принцип динамічності	система показників, що характеризують економічну стійкість, повинна мати максимальний рівень динамічності й бути придатною для оцінювання стану підприємства та обрання альтернатив його стратегічного розвитку.

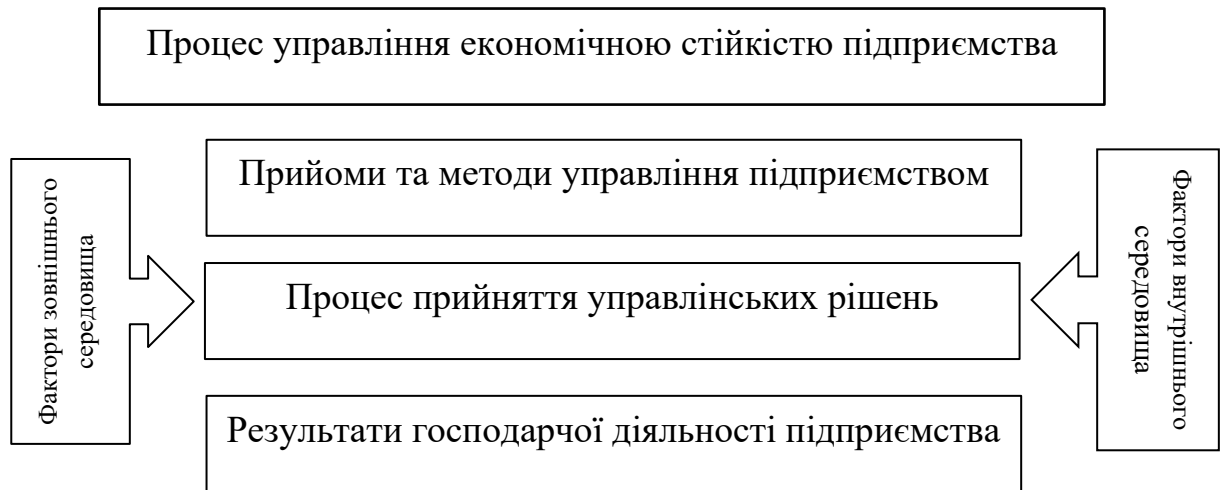


Рисунок 3 – Процес управління економічною стійкістю підприємства

Таблиця 4 – Класифікація факторів, що впливають на стійкість підприємства

Ознака	Види факторів
1. По приналежності до середовища підприємства	- фактори зовнішнього середовища: фактори прямого впливу, фактори непрямого впливу; - фактори внутрішнього середовища.
2. За характером	- економічні; - неекономічні.
3. За можливістю прогнозування	- прогнозовані; - не прогнозовані (випадкові).
4. За можливістю контролю і управління	- керовані; - некеровані
5. За тривалістю дії	- одноразово діючі; - періодично діючі; - постійно діючі

Таблиця 5 – Алгоритм розрахунку одиничних індикаторів оцінки інтегрального показника економічної стійкості підприємств

Показник	Характеристика	Коефіцієнт ваги
1	2	3
Рентабельність (збитковість) виробництва ( $P_v$ )	Відображає загальний рівень ефективності виробничо- господарської	0,12
Чистий прибуток (Чп)	Відображає прибутковість роботи підприємства	0,1
Виробництво валової продукції. (Ввп)	Характеризує ефективність виробництва продукції	0,10
Фондозабезпеченість (Фз)	Характеризує забезпеченість підприємства основними фондами	0,1
Фондовіддача ( $F_v$ )	Характеризує ефективність використання основних виробничих фондів	0,12
Продуктивність праці (Пп)	Відображає ефективність виробництва в розрізі використання робочої сили	0,08
Якісний стан основних засобів ( $Y_{oz}$ )	Відображає якісний стан основних засобів підприємства	0,12
Коефіцієнт якісного складу працівників (Яп)	Відображає якісний склад працівників підприємства, рівня їх	0,1
Коефіцієнт автономії (Ка)	Характеризує незалежність підприємства від зовнішніх джерел	0,08
Коефіцієнт абсолютної ліквідності ( $K_l$ )	Характеризує спроможність підприємства негайно погасити поточні зобов'язання	0,08

Таблиця 6 – Розподіл підприємств легкої промисловості, її підгалузей за класифікацією видів економічної діяльності за середніми даними 2010–2022 рр.

Вид економічної діяльності	У тому числі					
	середні підприємства		малі підприємства		з них мікропідприємства	
	одиниць	структура, %	одиниць	структура, %	одиниць	структура, %
1	2	3	4	5	6	7
Усього	20983	5,5	357241	94,3	300445	79,3
Текстильне виробництво, виробництво одягу, шкіри, виробів зі шкіри та інших матеріалів	356	12,5	2505	87,5	1728	60,3
Текстильне виробництво	73	12,6	505	87,4	367	63,4
Ткацьке виробництво	9	28,9	24	71,1	18	53,0
Підготування та прядіння текстильних волокон	5	18,2	22	81,8	17	60,0
Виробництво килимів і килимових виробів	2	16,9	9	83,1	5	49,9
Виробництво інших текстильних виробів текстильного та промислового призначення	6	16,9	28	83,1	18	53,1
Виробництво трикотажного полотна	3	15,2	15	84,8	9	53,8
Виробництво нетканих текстильних матеріалів та виробів із них, крім одягу	7	13,9	42	86,1	23	45,7
Виробництво інших текстильних виробів	56	11,5	428	88,5	305	62,9
Виробництво готових текстильних виробів, крім одягу	34	11,3	269	88,7	205	67,5
Виробництво інших текстильних виробів, не віднесені до інших угруповань	4	10,0	35	90,0	28	72,1
Оздоблення текстильних виробів	3	8,7	30	91,3	28	83,8
Виробництво канатів, мотузок, шпагату та сіток	1	3,0	30	97,0	16	53,5

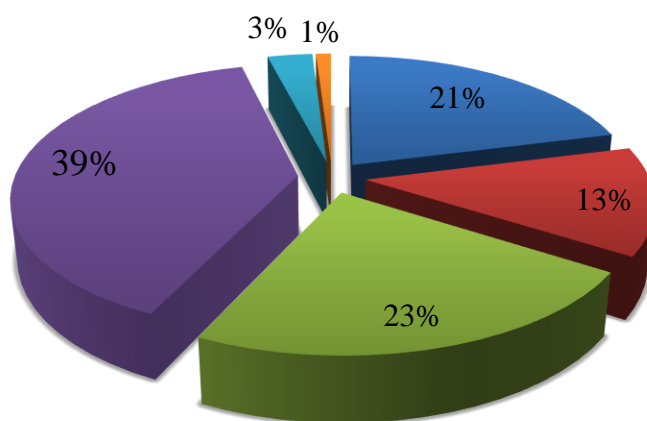
Таблиця 7 – Динаміка приросту обсягів виробництва, експорту та імпорту продукції легкої промисловості за період 2015–2022 рр., %

Роки	2015	2016	2017	2018	2019	2020	2021	2022
Виробництво	-8	2,2	7,2	-2,3	-7,5	-10,6	-9,8	-14,7
Експорт	-21,4	7	13,4	11,7	-2,3	-11,6	-7,6	-8,9
Імпорт	-27,9	10,6	11,5	18	14,1	-5,6	-6,2	-7,3

Таблиця 8 – Узагальнений SWOT-аналіз підприємств легкої промисловості України

Сильні сторони	Слабкі сторони
<ul style="list-style-type: none"> <li>– Угоди про вільну торгівлю з ЄС, Канадою, СНД, Білоруссю, ЄАВТ;</li> <li>– відмінне транспортне сполучення з ЄС;</li> <li>– висока якість виробництва;</li> <li>– якісний дизайн та мода;</li> <li>– оснащення деяких фабрик сучасним обладнанням;</li> <li>– конкурентні витрати на оплату праці.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Обмежене виробництво вітчизняних тканин, шкіри та фурнітури;</li> <li>– значні обсяги «сірого» імпорту взуття та одягу і, як наслідок, значний рівень тінізації внутрішнього ринку;</li> <li>– імпорт із заниженою вартістю, що становить конкуренцію вітчизняному продукту;</li> <li>– старіння робочої сили, що призводить до труднощів із залученням нових працівників;</li> <li>– нестача керівного персоналу середньої ланки;</li> <li>– відсутність довіри до правової системи;</li> <li>– нестача технічного персоналу;</li> <li>– низька внутрішня купівельна спроможність;</li> <li>– низька продуктивність;</li> <li>– застаріле обладнання;</li> <li>– робота більшості виробництв одягу за давальницькою схемою;</li> <li>– відсутність значного поширення українських брендів.</li> </ul>
Можливості	Загрози
<ul style="list-style-type: none"> <li>– Забезпечення швидкої реакції на невеликі замовлення на нішевих ринках, таких як «швидка мода»;</li> <li>– просування українських брендів на експортних ринках;</li> <li>– забезпечення сезонних поповнень;</li> <li>– забезпечення товарами високої моди та товарами класу люкс за конкурентною ціною;</li> <li>– розвиток українських брендів на міжнародному рівні;</li> <li>– підготовка персоналу, освоєння передових навичок і технологій;</li> <li>– реконструкція фабрик задля підвищення продуктивності, зокрема створення модульних виробництв;</li> <li>– залучення цільових інвестицій у виробництво текстилю та аксесуарів/фурнітури;</li> <li>– інвестиції в нові та наявні фабрики;</li> <li>– розвиток експортних ринків спочатку на вітчизняних теренах, а потім їх розширення до ЄС, ЄАВТ, Канади та Близького Сходу.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Війна в Україні;</li> <li>– Зменшення ЄС розміру мита на торгівлю одягом та взуттям в рамках пільгового режиму GSP, що скорочує переваги ГВЗВТ (Поглибленої та всебічної зони вільної торгівлі між Україною та ЄС);</li> <li>– зовнішня міграція робочої сили;</li> <li>– вплив Brexit на рівень торгівлі з Великобританією;</li> <li>– проблеми з отриманням сертифікату Євро-1.</li> </ul>





■ Піджаки чоловічі ■ Костюми чоловічі ■ Пальто чоловіче  
■ Брюки чоловічі ■ Куртки чоловічі ■ Жилети

Рисунок 4 – Структура виробництва основних видів продукції  
ПрАТ «Володарка» за 2022 р.

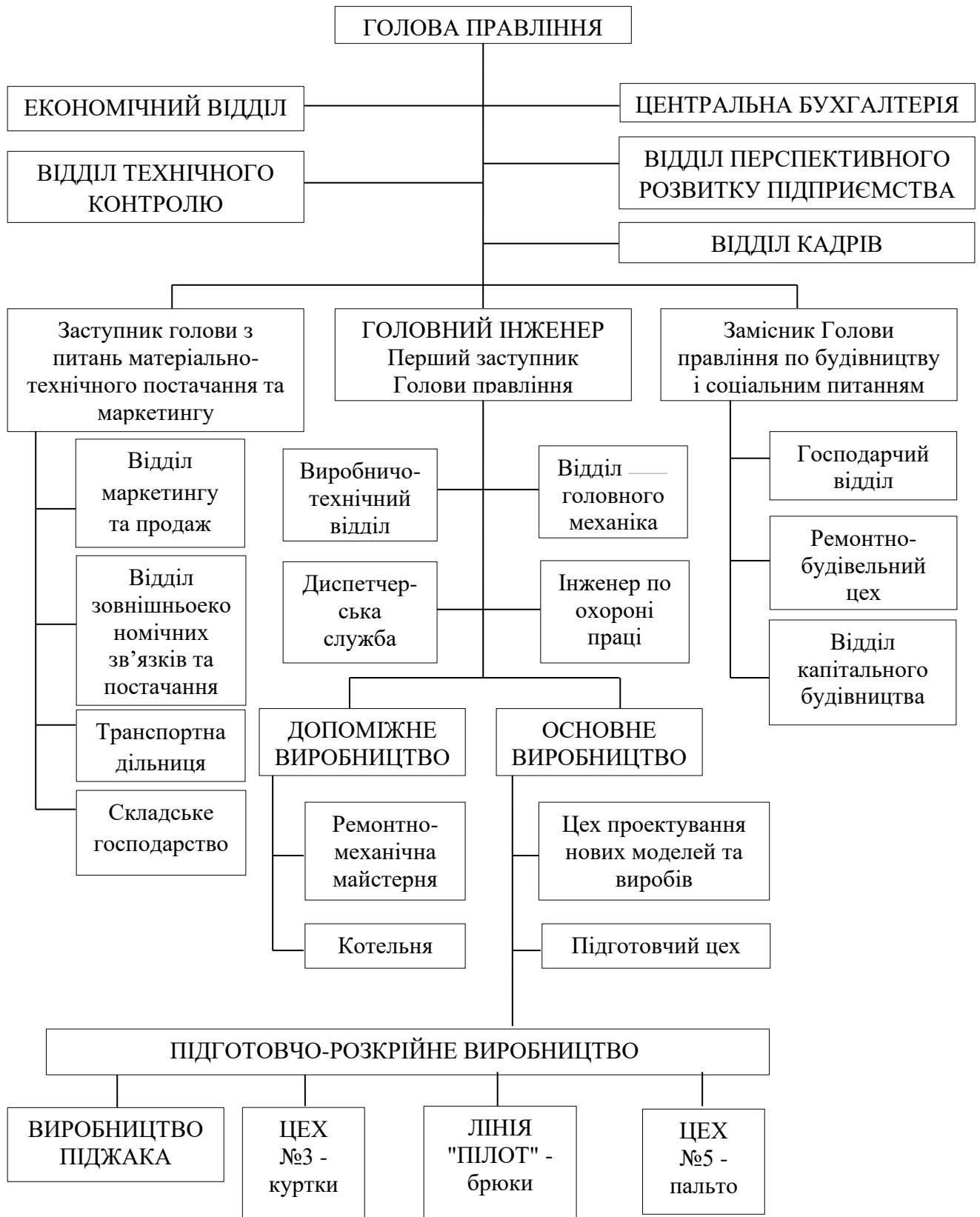


Рисунок 5 – Організаційна структура управління ПрАТ «Володарка»

Таблиця 9 – SWOT-аналіз підприємства ПрАТ «Володарка»

Сильні сторони	Слабкі сторони
1	2
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Значний досвід.</li> <li>• Якісний продукт.</li> <li>• Стабільна робота підприємства.</li> <li>• Співпраця підприємства зі світовими брендами.</li> <li>• Наявність державних замовлень із пошиття одягу (для Національної Поліції, наприклад).</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Відсутність джерел дешевої сировини.</li> <li>• Робота переважної більшості підприємств на давальницькій сировині.</li> <li>• Нестача вітчизняної сировини.</li> <li>• Плинність кадрів та низький притік молодих кадрів на підприємство через незадовільний рівень оплати праці.</li> <li>• Недостатня налагодженість ринків збуту готових виробів через слабку маркетингову політику.</li> </ul>
Можливості	Загрози
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Розширення асортименту з метою задоволення споживачів.</li> <li>• Освоєння нових сегментів.</li> <li>• Зміцнення позиції на внутрішньому ринку, зайняття своєї ніші.</li> <li>• Популяризація товарів вітчизняного виробництва.</li> <li>• Впровадження інноваційних технологій виробництва.</li> <li>• Розвиток модної індустрії України та виробництво тканин актуального дизайну.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Війна в Україні.</li> <li>• Підвищення цін на сировину.</li> <li>• Конкуренція з боку товаровиробників.</li> <li>• Зростання інфляції.</li> <li>• Нестабільність соціально-економічного середовища.</li> <li>• Підвищення ціни на імпорту сировину.</li> <li>• Збільшення тиску на внутрішній ринок із боку імпортерів (китайських та турецьких виробників).</li> <li>• Загострення конкуренції на зовнішньому ринку.</li> <li>• Погіршення умов кредитування (удорожчання кредитних ресурсів).</li> </ul>

Таблиця 10 – Основні абсолютні фінансово-економічні показники діяльності  
ПрАТ «Володарка»

Показники	Роки			Відхилення 2022 року від 2020 року	
	2020	2021	2022	Абсолютн е, тис. грн.	Темп приросту,%
	1	2	3		
Загальна вартість майна, тис. грн.	39038,6	30691,6	31688,65	-7349,95	-18,83
Необоротні активи, тис. грн.	19953,45	17033,5	13986,9	-5966,55	-29,90
Оборотні активи, тис. грн.	19085,15	13658,1	17701,75	-1383,4	-7,24
Власний капітал, тис. грн.	28082,7	16605,55	17243,85	-10838,85	-38,59
Поточні зобов'язання, тис. грн.	10955,9	14086,05	14444,8	3488,9	31,84
Чистий дохід (виручка) від реалізації, тис. грн.	105621,3	53001	121661,2	16039,9	15,19
Собівартість реалізованої продукції, тис. грн.	98249,3	54820,7	84164,9	-14084,4	-14,34
Валовий прибуток, тис. грн.	7372	-1819,7	37496,3	30124,3	408,63
Фінансовий результат від операційної діяльності, тис. грн.	-6165	-16755,3	18464,9	24629,9	399,51
Фінансовий результат до оподаткування, тис. грн.	-6190,6	-16763,7	18040,3	24230,9	391,41
Чистий прибуток (збиток), тис. грн.	-6190,6	-16763,7	18040,3	24230,9	391,41

Таблиця 11 – Відносні фінансово-економічні показники діяльності  
ПрАТ «Володарка»

Показники	Формула розрахунку	Роки			Абсолютне відхилення, Δ	Темп приросту, %
		2020	2021	2022		
1	2	3	4	5	6	7
Коефіцієнт зносу основних засобів	$K_z = \frac{З}{ПВ}$	0,733	0,774	0,814	0,081	11,05
Коефіцієнт оновлення основних засобів	$K_{он} = \frac{ОЗ_n}{ПВ}$	0,013	0,011	0,01	-0,003	-23,08
Коефіцієнт вибуття основних засобів	$K_6 = \frac{ОЗ_6}{ПВ}$	0,59	0,08	0,06	-0,53	-89,83
Коефіцієнт швидкої ліквідності	$K_{ли} = \frac{ОА - З}{ПЗ}$	1,197	0,664	0,976	-0,221	-18,46
Коефіцієнт абсолютної ліквідності	$K_{абс} = \frac{(ПФІ + ГК)}{ПЗ}$	0,497	0,446	0,404	-0,093	-18,71
Чистий оборотний капітал, тис. грн.	$ЧОК = ОА - ПЗ$	8129,25	-427,95	3256,95	-4872,3	-59,94
Коефіцієнт фінансової автономії	$K_{авт} = \frac{ВК}{К}$	0,719	0,541	0,544	-0,175	-24,34
Коефіцієнт фінансової залежності	$K_{фз} = \frac{К}{ВК}$	1,391	1,848	1,838	0,447	32,14
Коефіцієнт фінансового ризику	$K_{фр} = \frac{ЗК}{ВК}$	0,390	0,848	0,838	0,448	114,87
Коефіцієнт маневреності власного капіталу	$K_{манек} = \frac{(ВК - А)}{ВК}$	0,289	-0,026	0,189	-0,1	-34,60
Рентабельність активів, %	$K_{ра} = \frac{ЧП}{А} \times 100\%$	-15,858	-54,619	56,93	72,788	458,99
Рентабельність власного капіталу, %	$P_{вк} = \frac{ЧП}{ВК} \times 100\%$	-22,044	-100,95	104,62	126,66	574,59
Рентабельність продажу, %	$P_{прод} = \frac{ВП}{ЧД} \times 100\%$	6,479	-3,433	30,82	24,341	375,69
Рентабельність витрат, %	$P_{витр} = \frac{ВП}{С} \times 100\%$	7,503	-3,319	44,55	37,05	493,76
Коефіцієнт оборотності активів, оборотів	$K_{об_а} = \frac{ЧД}{А}$	2,706	1,727	3,839	1,133	41,87
Коефіцієнт оборотності кредиторської заборгованості, оборотів	$K_{об_кз} = \frac{ЧД}{КЗ}$	10,353	3,763	8,423	-1,93	-18,64
Коефіцієнт оборотності дебіторської заборгованості, оборотів	$K_{об_дз} = \frac{ЧД}{ДЗ}$	13,973	4,485	14,85	0,877	6,28

## Продовження таблиці 11

1	2	3	4	5	6	7
Строк погашення кредиторської заборгованості, днів	$T_{обкз} = \frac{360}{Кобкз}$	35	96	43	8	22,86
Строк погашення дебіторської заборгованості, днів	$T_{обдз} = \frac{360}{Кобдз}$	26	80	24	-2	-7,69
Коефіцієнт оборотності основних засобів, оборотів	$\Phi_B = \frac{ЧД}{ОЗ}$	1,415	0,704	1,622	0,207	14,63
Коефіцієнт оборотності власного капіталу, оборотів	$K_{обвк} = \frac{ЧД}{ВК}$	3,761	3,192	7,055	3,294	87,58

Таблиця 12 – Результати факторного аналізу зміни чистого прибутку підприємства

Фактор	Вплив
Загальна $\Delta$ ЧП, тис.грн.	24230,9
в т.ч. за рахунок зміни:	
- власного капіталу	2388,859
- оборотності активів	-1592,488
- мультиплікатора власного капіталу;	-512,767
- чистої рентабельності	1810,435

Таблиця 13 – Показники оцінювання рівня економічної стійкості підприємства ПрАТ «Володарка»

Показники	Роки			Коефіцієнт ваги
	2020	2021	2022	
1	2	3	4	5
1. Рентабельність (збитковість) виробництва (Р <sub>в</sub> )	7,503	-3,319	44,55	0,12
2. Чистий прибуток (Чп), тис. грн.	-6190,6	-16763,7	18040,3	0,1
3. Виробництво валової продукції (Ввп), тис. грн.	105621,3	53001	121661,2	0,1
4. Фондозабезпеченість (Фз)	104,84	163,60	168,93	0,1
5. Фондовіддача (Ф <sub>в</sub> )	1,415	0,704	1,622	0,12
6. Продуктивність праці (Пп), тис. грн./ос.	148,34	115,22	274,01	0,08
7. Якісний стан основних засобів (Я <sub>оз</sub> )	0,733	0,774	0,814	0,12
8. Коефіцієнт якісного складу працівників (Яп)	0,756	0,794	0,817	0,1
9. Коефіцієнт автономії (Ка)	0,719	0,541	0,544	0,08
10. Коефіцієнт абсолютної ліквідності (К <sub>л</sub> )	0,497	0,446	0,404	0,08

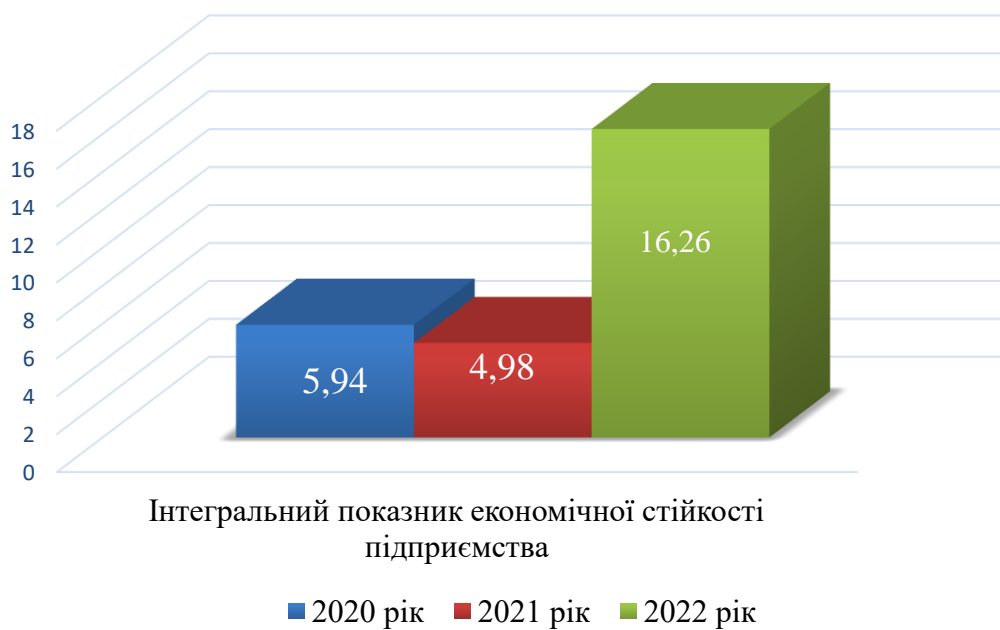


Рисунок 5 – Динаміка інтегрального показника економічної стійкості підприємства ПрАТ «Володарка»



Таблиця 14 – План заходів удосконалення управління економічною стійкістю та підвищення ефективності діяльності підприємства ПрАТ «Володарка»

Найменування та зміст заходу, що пропонується	Відповідальні за реалізацію заходу	Терміни виконання	Витрати, тис. грн	Економічний та інші види ефектів, тис. грн
1	2	3	4	5
1. Збільшення частки залученого капіталу з метою забезпечення економічної стійкості, що підвищить частку власних обігових коштів.	Економічний відділ	1 рік	13 245,7	25939,798
2. Переведення кредитних розрахунків на передплатні, що значно знизить фінансові ризики підприємства і збільшить дохід	Економічний відділ	1 рік	-	30415,3
3. Створення відділу антикризового управління у вигляді колегіального органу, який буде працювати на трьох рівнях: стратегічному (збори акціонерів, спостережна рада, правління), тактичному (служба внутрішнього аудиту, яка буде функціонувати у межах економічного відділу та комітет антикризового управління у межах відділу перспективного розвитку), оперативному (менеджери середньої ланки)	Начальник економічного відділу та відділу перспективного розвитку	1 рік	<p>Витрати на оплату праці:  <math>18000 \times 0,2 \times 7 = 25\,200</math> тис. грн.  <math>25\,200 \times 12 = 302,4</math> тис. грн / рік.</p> <p>Витрати на навчання:  <math>7 \times 48 \times 150</math> тис. грн.</p> <p>Загальні витрати:  <math>V_{\text{заг.}} = 302,4 + 50,4 = 352,8</math> тис. грн.</p>	<p>Очікується, що буде досягнута прибутковість у 20%.</p> <p>Додатковий прибуток від впровадження відділу складе 27 367,2 тис. грн.</p>

## Продовження таблиці 14

1	2	3	4	5
<p>4. Розробка стратегії оптимізації діяльності підприємства, яка полягає у купівлі виробничої франшизи, замість роботи за схемою давальницької сировини. Так як робота за існуючою схемою значно зменшує доходи та ставить у велику залежність від інших підприємств.</p>	<p>Начальник відділу перспективного розвитку підприємства</p>	<p>3 роки</p>	<p>Сума одноразового паушального внеску – 19630 тис. грн. Сума роялті – 2% від ЧД(В)Р. Вартість франшизи = 461 923,13 тис .грн.</p>	<p>Очікується збільшення обсягу чистого прибутку у 2023р. на 30%, у 2024р. на 45% та у 2025р – 60%. Додатковий прибуток від купівлі франшизи = 249 959 ,87 тис. грн.</p>
<p>5. Оптимізація виробничого процесу на основі використання моделі «Бережливе виробництво», яка полягає у мінімізації затримок між технологічними операціями та зменшенні часу простою товарів.</p>	<p>Виробничо-технічний відділ, економічний відділ</p>	<p>1 рік</p>	<p>11 356</p>	<p>Підвищення продуктивності праці на 15%. Збільшення чистого доходу на 18 247,64 тис. грн.</p>

Таблиця 15 – Формування рентабельності власного капіталу  
 ПрАТ «Володарка» згідно запропонованих варіантів

Показники	Варіанти			
	1	2	3	4
1	2	3	4	5
Середня величина власного капіталу, тис. грн.	17243,85	15844,325	22182,055	31688,65
Середня величина залученого капіталу, тис. грн..	14444,8	15844,325	9506,595	0
Середня сума усього капіталу, тис. грн.	31688,65	31688,65	31688,65	31688,65
Величина валового прибутку, тис. грн.	37496,3	37496,3	37496,3	37496,3
Середній рівень відсоткової ставки за кредит, %	37	37	37	37
Сума відсотків за кредит, сплачена за користування капіталом	5344,576	5862,40	3517,44	0
Сума валового прибутку підприємства із врахуванням витрат за сплатою відсотків	32151,724	31633,9	33978,86	37496,3
Ставка податку на прибуток	18	18	18	18
Сума податку на прибуток	5787,31	5694,102	6116,195	6749,334
Сума чистого прибутку після сплати податку	26364,414	25939,798	27862,665	30746,966
Рентабельність власного капіталу	152,89	163,72	125,61	97,03

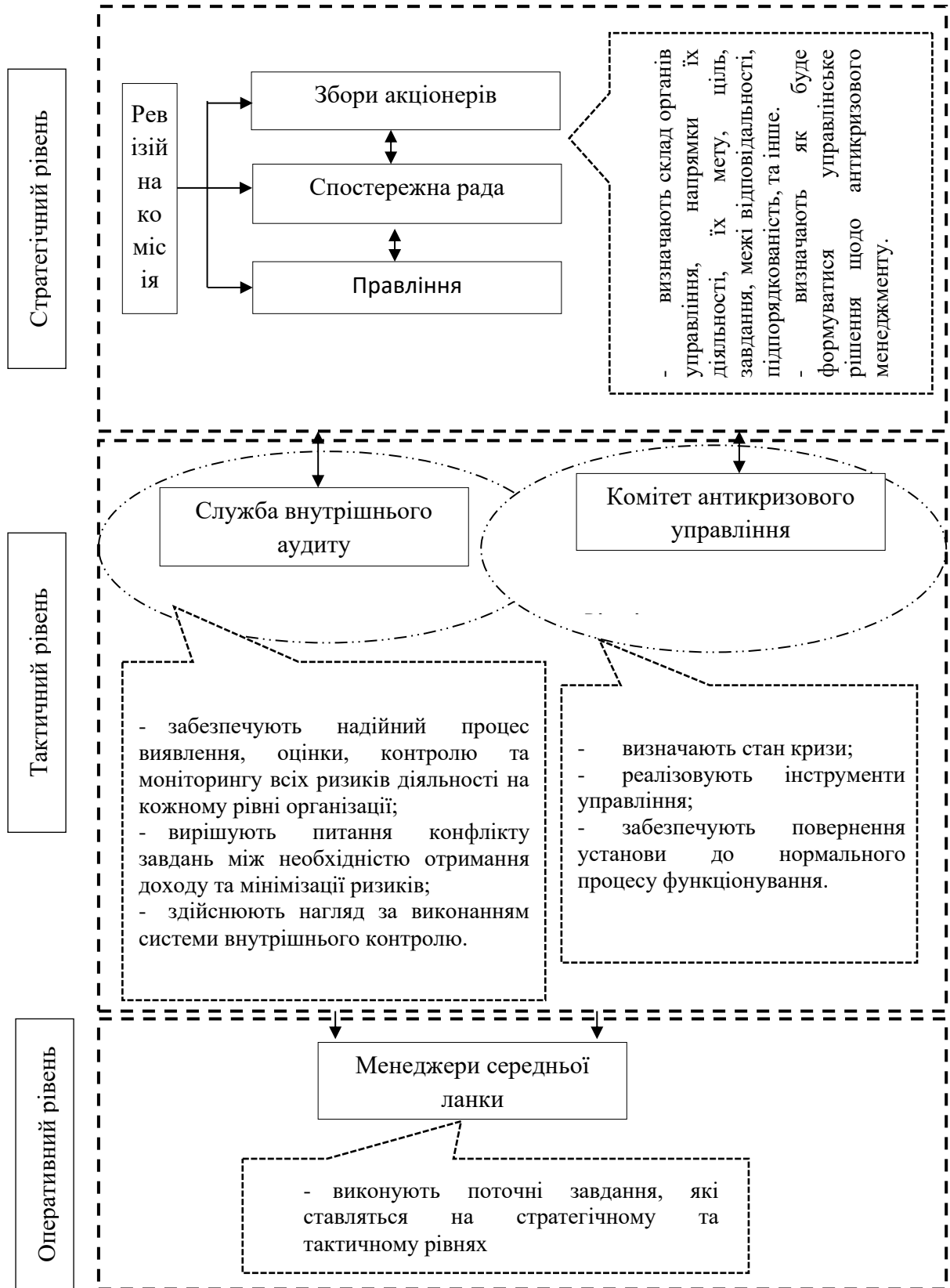


Рисунок 6 – Запропонована організаційна структура антикризового управління на ПрАТ «Володарка»

Таблиця 16 – Групи франчайзингових ризиків та їх вплив на франчайзингову діяльність підприємства

Група ризиків	Рекомендоване значення, %	Вага впливу групи ризиків
Економіко-технологічні	6-7	0,2
Організаційні	4-5	0,1
Правові	1-3	0,3
Ризики управління та використання брэнда	4-10	0,4
Усього	15-25	1

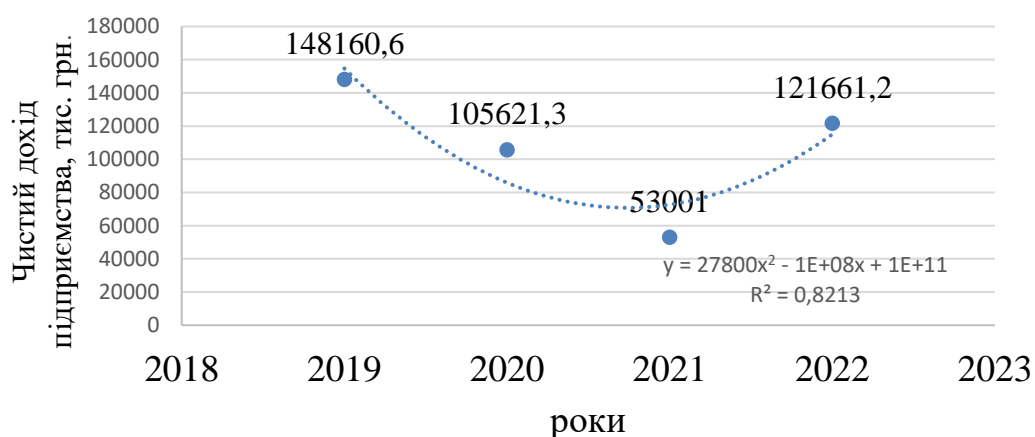


Рисунок 7 – Прогнозна модель чистого доходу ПрАТ «Володарка» на ( поліноміальна лінія тренду)

Таблиця 17 – Розрахунок додаткового доходу від купівлі франшизи

Рік	Прогнозований чистий дохід, тис. грн.	Прогнозований чистий дохід після купівлі франшизи, тис. грн.	Прогнозований додатковий дохід, тис. грн.
2023	138 600	180 180	41 580
2024	159 659	231 506	71 847
2025	187 623	300 197	112 574
Разом	485 882	711 883	226 001