

## ВСТУП

Промислові підприємства є основою національної економіки будь-якої держави. Трансформаційні процеси в економіці України, прискорення змін і нестабільність економічного середовища, зростання рівня конкуренції, інтеграція у європейське та світове господарство вимагають кардинальних перетворень в управлінні промисловими підприємствами. За десять останніх років рентабельність промислової продукції в Україні знизилась у три рази, а близько 40% підприємств не змогли вчасно адаптуватися до ринкових умов господарювання. У сучасних умовах правильне визначення реального стану підприємства має велике значення не тільки для самих суб'єктів господарювання, але і для численних акціонерів, особливо потенційних інвесторів. Для забезпечення життєздатності підприємства вкрай необхідно реально оцінювати стан як свого підприємства, так і потенційних конкурентів. При цьому поточна ефективність функціонування діяльності підприємств не гарантує їх економічної стійкості у довгостроковому періоді.

В умовах, коли економіка України стала на шлях інтеграції у світовий економічний простір, багато промислових підприємств відчули на собі вплив від розуміння про необхідність впровадження новітніх форм господарювання. Це, у свою чергу, не могло не відобразитися на результатах їхньої діяльності. Низький рівень стійкості промислових підприємств України негативно відображається на економіці в цілому. Банкрутство навіть одного великого підприємства може мати негативні наслідки для економіки міста, області й країни, які ведуть до неплатежів, уповільнення ділової активності й загостренню соціальних проблем.

А отже діяльність підприємств у сучасних умовах ринкових відносин вимагають глибокого вивчення нових теоретичних положень та розробки практичних підходів до управління підприємствами, які б вплинули на його економічну стійкість.

Вирішення цього питання – це, насамперед, обґрунтування шляхів під-

вищення економічної стійкості суб'єктів господарювання у довгостроковому періоді, пов'язаних із глибокою зміною організаційно-економічного механізму управління. Різні аспекти дослідження економічної стійкості знайшли своє відображення в працях багатьох вітчизняних і зарубіжних авторів, таких як Р. Л. Жамбекова, О. Г. Бодров, В. Л. Іванов, М. Месарович, Я. Такахара, М. Морішима, В.І Арнольд, Ж. Йосс, Д. Джозеф, В.А. Острейковський, А.І. Орлов, Г. В. Козаченко та ін.

Актуальність та значимість виділення, розробки та вивчення практичних підходів до забезпечення економічної стійкості промислових підприємств зумовили вибір теми. Об'єктом роботи є економічна стійкість сучасних промислових підприємств. Предметом виступають етапи забезпечення економічної стійкості підприємства, а також методи і способи, які сприяють їх реалізації. Мета роботи полягає у розробці пропозицій щодо забезпечення економічної стійкості промислового підприємства.

Вибір об'єкту та мети дослідження зумовило вирішення таких завдань:

досліджено основний зміст економічної стійкості у діяльності промислових підприємств;

вирізнено особливості забезпечення економічної стійкості підприємства;

надано загальну характеристику ПрАТ «Акумуляторний завод «САДА»;

досліджено стан зовнішнього та внутрішнього середовища діяльності підприємства;

проведено аналіз виробничої та фінансово-економічної діяльності ПрАТ «Акумуляторний завод «САДА»;

визначено набір критеріїв та відповідно до них показників оцінки економічної стійкості;

надано пропозиції щодо забезпечення економічної стійкості промислового підприємства.

# РОЗДІЛ 1

## ДОСЛІДЖЕННЯ ПИТАНЬ В ГАЛУЗІ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ЕКОНОМІЧНОЇ СТІЙКОСТІ ПІДПРИЄМСТВА

### 1.1. Сутність економічної стійкості підприємства та її складові

Характеризуючи сутність економічної стійкості підприємства, варто спершу дослідити категорії стійкості. «Вільна енциклопедія «Вікіпедія» трактує стійкість як якість, що дозволяє системі витримувати зміни параметрів зовнішнього середовища, відмінні від розрахункових. Система або проект може бути названо «стійким», якщо він в змозі впоратися з варіаціями (іноді непередбачуваними) в операційному середовищі з мінімальними: збитком, зміною або втратою функціональності [23].

В окремих літературних джерелах стійкість прирівнюють до стабільності, сталості, здатності певної системи функціонувати, не змінюючи структури, та перебуваючи у стані рівноваги. На думку Л.О. Лігоненко та А.М. Штангерт стійкість – це міцність та надійність цілісної системи, її зв'язків та спроможність навіть у разі зміни внутрішніх та зовнішніх умов ефективно адаптуватись та підтримувати заданий рівень основних параметрів [11,18].

Очевидно, що категорію стійкості досить часто характеризують через категорії надійності та стабільності і навпаки. Основними характеристиками стабільності є частота прояву певного явища, стійкості – рівновага, надійності – безпомилковість. У комплексі надійність, стійкість та стабільність є взаємозалежними категоріями, що спроможні забезпечити ефективність функціонування певного об'єкта. У монографії В.В. Іванова під стійкістю підприємства автор розуміє стабільність його діяльності у середньо- та довгостроковій перспективі. В.Г. Артеменко і М.В. Беллендир у своїй методиці фінансового аналізу зауважують, що основою стабільного стану підприємства слугує його стійкість. Досліджуючи зміст поняття «стабільність функціонування підприємства», автор робить висновки, що це здатність будь-чого не піддаватись будь-

яким різким коливанням (відхиленням), тобто, виходячи з основної цілі діяльності підприємства, – стабільне перевищення доходів над витратами, а виходячи із засобів досягнення поставленої цілі – стабільність функціонування управлінської структури. У словнику під редакцією Б. А. Райзберга, Л.Ш. Лозовського, Е.Б. Стародубцевої подано визначення категорії надійності через стійкість, коли надійність відображає стійкість суб'єкта до політичних потрясінь і помилок, прорахунків партнерів. А С.П. Халява, навпаки, використовує категорії надійності та ліквідності для обґрунтування фінансової стійкості організації, під якою пропонується розуміти характеристику стану фінансових ресурсів підприємства, яка відповідає вимогам ринку і за якої послідовному і стабільному зростанню норми прибутку на капітал (прибутковості власного капіталу), обумовленому зростанням реального обсягу прибутку та раціональної структури фінансових ресурсів організації, відповідають достатні рівні надійності та ліквідності в умовах допустимого рівня ризику».

У економіці, під стійкістю розуміється здатність економічної системи, що потрапила у несприятливе відхилення за межі її припустимого значення, повернення у стан рівноваги за рахунок власних та запозичених ресурсів. Економічна стійкість як поняття вперше виникла у зв'язку з розглядом проблеми обмеженості ресурсів, яка стала наслідком глобальних енергетичних криз 1973 та 1979 років. За час свого існування цей напрямок економічної думки перетворюється в окрему дисципліну, яку називають "ecosestate", що означає – економічна стабільність держави, якої можна досягти за економічної стійкості його структурних елементів (територій, галузей, підприємств) [16]. На сьогодні поняття «економічна стійкість» доволі часто використовується у джерелах літератури. Проте не вироблено єдиного підходу до трактування його сутності, основних складових тощо. Це можна пояснити, по-перше, тим, що поняття «економічна стійкість» широко застосовують для аналізу макrorівня та стану економіки держави загалом. По-друге, економічну стійкість часто ототожнюють з фінансовою або конкурентною стійкістю, що є помилковим, оскільки це поняття значно ширше.

В табл. 1.1 наведено приклад визначення поняття «економічна стійкість» у трактуванні різних авторів.

Таблиця 1.1

## Визначення поняття «економічна стійкість»

Автор	Зміст економічної стійкості підприємства
С.Н. Анохін	це такий стан рівноваги промислового підприємства, при якому економічні і управлінські рішення мають здатність регулювати основні чинники стійкості стану підприємства: управління, виробництво, фінанси, персонал і стратегії в заданих межах ризику.
О.В. Ареф'єва	сукупність її взаємообумовлених і взаємопов'язаних складників, які за будь-яких умов забезпечують здатність до ведення діяльності підприємств, запас ресурсів (ресурсного потенціалу) та збалансований процес функціонування.
И.В. Брянцева	формується в процесі виробництва, забезпечується на етапах реалізації та розподілу продукції.
С.Г. Єзерська	здатність економічної підсистеми в певний момент зберігати свою цілісність і одночасно створювати посилення для прогресивного (ефективного) розвитку навіть в умовах негативних впливів чинників зовнішнього середовища
О.А. Поліщук	здатність оптимально використовувати свій потенціал, що дозволяє швидко адаптуватися до динамічних змін зовнішнього середовища, в довгостроковій перспективі задовольняючи потреби всіх учасників господарської діяльності
В.Л. Іванов	здатність його економічної системи не відхилятися від свого стану (статистичного або динамічного) при різних внутрішніх і зовнішніх дестабілізуючих впливах за рахунок ефективного формування і використання фінансових, виробничих і організаційних механізмів
Є.Н. Кучерова	здатність системи (підприємства, організації) зберігати певний (заздалегідь заданий) рівень досягнення цілей в умовах динамічних трансформацій в бізнес-середовищі
О.Н. Зайцев	це такий стан підприємства, при якому зберігається здатність ефективного функціонування і стабільного прогресивного розвитку при негативному впливі зовнішнього середовища
Н.Г. Улибіна	здатність рухатися в часовому просторі виробничої системи, не відхиляючись від свого руху при будь-яких внутрішніх і зовнішніх впливах

Аналіз досліджень табл. 1.1, присвячених економічній стійкості підприємства, дозволив виділити основні моменти, які мають враховуватися при фо-

рмуванні остаточного визначення цієї категорії. По-перше, економічна стійкість – це стан рівноваги промислового підприємства через збалансований процес його функціонування та оптимальне використання свого потенціалу; по-друге, це посилення для прогресивного (ефективного) розвитку, здатність не відхилятися від запланованого стану системи (статистичного або динамічного), здатність зберігати певний (заздалегідь заданий) рівень досягнення цілей; по-третє, це сукупність певних взаємообумовлених і взаємопов'язаних складників; в-четвертих, економічна стійкість формується під впливом різних внутрішніх і зовнішніх чинників.

У дипломній роботі бакалавра під економічною стійкістю підприємства розуміється рівноважний збалансований стан підприємства, який досягається через ефективне використання його економічних ресурсів, що дозволяє дотримуватися запланованого рівня досягнення цілей діяльності підприємства задля забезпечення його прогресивного розвитку в тривалій перспективі з урахуванням найважливіших чинників. А отже, стає можливим вирішення двох основних напрямів забезпечення економічної стійкості підприємства, реалізація яких дозволить забезпечити ефективне функціонування всіх підсистем суб'єкта господарювання. Перший із них, він же є і визначальним, – це динамічний напрям економічного зростання. Другий описує адекватний стан внутрішнього та зовнішнього середовища підприємства, тобто його економічну рівновагу. В свою чергу, економічна рівновага – це стан поточного функціонування промислового підприємства, який характеризується наявністю збалансованості, зрівноваженості різних різноспрямованих економічних категорій (наприклад, витрати і доход, попит та пропозиція).

Єдине з чим погоджуються майже усі автори є залежність економічної стійкості від значної кількості різних чинників. Результати дослідження наукових праць раніше зазначених авторів дозволило сформулювати загальну класифікацію чинників економічної стійкості. Яку подано у табл. 1.2

Відповідно до напрямів формування економічної стійкості головними видами чинників, які впливають на її рівень, є чинники, що не залежать від діяльності підприємства (зовнішні або екзогенні чинники) [3] та ті, що залежать від діяльності підприємства (внутрішні або ендогенні чинники) [3].

## Чинники економічної стійкості

Ознака	Види чинників
За місцем виникнення	внутрішні та зовнішні
За способом впливу	стабілізуючі та дестабілізуючі
За характером дії	прямі та опосередковані
За ступенем обумовленості	об'єктивні та суб'єктивні

На стан підприємства впливають наступні зовнішні чинники: економічні (податкова політика, рівень інфляції, конкуренція, інвестиційний клімат, стан економіки країни); соціально-політичні (демографічну ситуацію, соціально-політична стабільність, зовнішньоекономічна політика держави, ефективність економічних зв'язків, зміна умов експорту та імпорту, антимонопольна політика); фінансові (процентна ставка, кредитна політика, валютна політика, страхування підприємства); демографічні (чисельність та склад населення, рівень життя); науково-технічний прогрес (міжнародна конкуренція, інноваційний процес). А також внутрішні чинники такі, як виробничо-технічні (стабільність виробничого циклу, надійність ресурсного забезпечення, ефективність використання основних виробничих засобів та ін.), фінансово-економічні (ефективність фінансової стратегії, оптимальність структури фінансування операційної діяльності підприємства, доступність джерел надходження коштів, стабільність оборотності активів, рентабельність діяльності підприємства та ін.), організаційно-управлінські (стабільність внутрішньої організаційної структури, ефективність зв'язків та спільної роботи між різними структурними підрозділами, кваліфікація управлінського персоналу, ефективність технології управління та ін.), ділові (ефективність постачання, маркетингової та збутової діяльності), внутрішньо-соціальні (кадрове забезпечення, умови праці, рівень матеріального добробуту працівників, рівень розвиненості соціальної інфраструктури підприємства, стан організаційної культури та ін.). Врахування поданих чинників дозволяє підприємству створити умови, що сприяють підтримці належного рівня економічної стійкості і запобіганню її зниження в постійно мінливих умовах ринку.

Як внутрішні, так і зовнішні чинники можуть бути стабілізуючими, тоб-

то ті, що позитивно впливають на рівень економічної стійкості та дестабілюючими, які негативно впливають на рівень економічної стійкості; прямими, які безпосередньо впливають на рівень економічної стабільності та опосередкованими, які можуть не здійснювати прямого регулярного впливу на рівень ризику, але сприяють його зміні; об'єктивними, які обумовлені процесами, що об'єктивно розвиваються та суб'єктивними, які створюються свідомо окремими групами людей.

У зв'язку із різноспрямованістю економічної стійкості та наявністю значної кількості чинників, які впливають на її рівень, в науковій літературі вирізняють окремі види економічної стійкості за певним переліком класифікаційних ознак (табл. 1.3).

Таблиця 1.3

#### Види економічної стійкості підприємства

Класифікаційна ознака	Вид економічної стійкості
За характеристикою середовища виникнення чинників	зовнішня, внутрішня, галузева, загальна
За тривалістю періоду збереження вихідного рівня стійкості	ретроспективна (спадкова), поточна, прогнозована та стратегічна
За тривалістю утримання рівноваги	короткочасна та тривала
З позиції можливості підприємства розраховуватися за своїми зобов'язаннями	абсолютна економічна стійкість, прийнятна економічна стійкість, нестійкий економічний стан підприємства, кризовий економічний стан

За характером середовища виникнення чинників, що впливають на економічний стан підприємства, розрізняють зовнішню, внутрішню та галузеву стійкість підприємства. У своїй праці Д.В. Деревянко зазначає, що зовнішню економічну стійкість характеризує здатність підприємства адаптуватися до впливу природних, економічних, політичних, соціальних, демографічних і виробничо-технологічних чинників зовнішнього середовища [6]. Рівень зовнішньої економічної стійкості залежить від обраної підприємством позиції на зовнішньому ринку та стабільності економічного середовища, в рамках якого здійснюються його операції. Вона досягається відповідним макроекономічним регулюванням ринкової економіки. В свою чергу внутрішня економічна стійкість підприємства залежить від матеріально-речової і вартісної структури



виробництва, реалізації продукції, організації роботи, фінансового обігу, інноваційної діяльності та ін., а також такої їх динаміки, за якої виходять стабільно високі результати. В основі забезпечення досягнення внутрішньої стійкості лежить реалізація принципу активного реагування на зміну різних її чинників. Загальна стійкість підприємства поєднує у своєму складі елементи зовнішньої та внутрішньої економічної стійкості. Галузева економічна стійкість характеризує здатність підприємства знаходити оптимальні співвідношення при взаємодії з підприємствами відповідного промислового комплексу в процесі інтеграції інтересів.

Не менш значущою є тривалість періоду збереження вихідного рівня стійкості. У цьому випадку з позиції часу утворення економічну стійкість підприємства можна розглядати як:

ретроспективну (спадкову), тобто стійкість, сформовану в минулий період часу. Це так званий запас міцності, який досягнутого підприємством за період його попередньої діяльності, і який захищає від впливу несприятливих дестабілізуючих чинників;

поточну – утворену за аналізований період;

прогнозовану, яка розраховується і формується за допомогою техніко-виробничих та управлінських рішень на короткострокову перспективу;

стратегічну стійкість, що розраховується при довгостроковому плануванні підприємства, здатну забезпечити підприємству не лише стабільне існування, але й подальший розвиток [6].

За тривалістю утримання рівноваги економічна стійкість поділяється на короткочасну та тривалу. У своїй праці М. А. Болух під короткочасною економічною стійкістю розуміють стан підприємства, при якому зберігається здатність ефективного функціонування і прогресивного розвитку за нетривалий період часу при негативному впливі зовнішнього середовища, та різке зниження показників після цього періоду функціонування під впливом зовнішніх і внутрішніх чинників. Під тривалою економічною стійкістю розуміє рівноважний збалансований стан економічних ресурсів, що забезпечує стабільну прибутковість і нормальні умови для розширеного відтворення стійкого економічного росту в тривалій перспективі з урахуванням найважливіших факторів [4].

Економічна стійкість може мати різні види з позиції можливої платоспроможності підприємства. У праці М.С. Абрютіна, А.В. Грачова, Е.А. Неживенко і А.Г. Гончарова наводиться така класифікація: абсолютна економічна стійкість; прийнятна економічна стійкість; нестійкий економічний стан підприємства; кризовий економічний стан підприємства.

Головними видами економічної стійкості відповідно до визначених груп чинників є загальна, зовнішня та внутрішня. Н. В. Алексієнко у своїх працях під зовнішньою стійкістю розуміє безконфліктну взаємодію з оточуючим середовищем: споживачами, конкурентами, постачальниками, фінансово - кредитними закладами, податковими та іншими контролюючими органами. Надійність виживання в складних умовах невизначеності зовнішнього середовища підвищує розробка стратегії, орієнтованої не на існуючі умови, а на очікувані (прогнозовані) зміни. А під внутрішньою стійкістю розуміється сукупність ланок промислового підприємства, які забезпечують стабільність і позитивну динаміку основних виробничо-фінансових показників і розширене відтворення. Зазначені види економічної стійкості ґрунтуються на ретроспективній та поточній стійкості, а зміна їх рівнів відбувається у відповідності до прогнозованої та стратегічної економічної стійкості. Крім того, керівництво всіх підприємств намагається зробити перехід підтримання належного рівня як зовнішньої, так і внутрішньої економічної стійкості від короткострокового терміну до тривалого.

У працях багатьох авторів, які розглядають питання економічної стійкості, всі підприємства відповідно до її рівня поділяються на економічно стійкі та нестійкі. Однак таке розмежування рівнів економічної стійкості, на погляд автора науково-дослідницької роботи, є недостатнім. Допомогою у встановленні шкали рівня економічної стійкості може слугувати її класифікація з позиції можливості підприємства розраховуватися за своїми зобов'язаннями, яку запропонували в своїй праці М.С. Абрютіна, А.В. Грачова, Е.А. Неживенко та А.Г. Гончарова. Їх пропозиція щодо класифікації економічної стійкості у авторській інтерпретації є дещо завузькою. Якщо розширити рівень спроможності підприємства розраховуватися за своїми зобов'язаннями до рівня його загальної економічної стійкості, то його шкала матиме наступний вигляд: абсо-

лютна економічна стійкість, прийнятна економічна стійкість, нестійкий економічний стан підприємства, кризовий економічний стан підприємства.

Всіма авторами, праці яких були вивчені в ході дослідження, зазначається, що економічна стійкість є складною категорією, яка має свої складові елементи, головними з яких є зовнішня та внутрішня економічна стійкість. Зовнішня економічна стійкість проявляється через безконфліктну взаємодію з контрагентами зовнішнього середовища, такими як постачальники, споживачі, інвестори, фінансові установи та органи державного контролю. Визначення внутрішньої економічної стійкості ґрунтується на реалізації принципу активного реагування на зміну різних чинників внутрішнього середовища.

В табл. 1.4. наводиться приклад складових внутрішньої економічної стійкості в трактуванні різних авторів.

Складовими внутрішньої економічної стійкості є: виробничо-технічна, фінансово-економічна, організаційно-управлінська, ділова, внутрішньо-соціальна.

Таблиця 1.4

## Складові внутрішньої економічної стійкості промислового підприємства

Автор	Складові внутрішньої економічної стійкості
С.Н. Анохін	управлінська стійкість, виробнича стійкість, фінансова стійкість, стійкість ділової активності, стійкість рентабельності
О. В. Ареф'єва	фінансова, виробнича, кадрова, маркетингова, інвестиційна, управлінська
И.В. Брянцева	виробничо-технічна (стійкість техніко-технологічного рівня, стійкість кадрового складу, стійкість рівня організації виробництва) та фінансово-економічна (фінансова стійкість, стійкість ділової активності, стійкість рівня рентабельності)
С.Г. Єзерська	виробнича (кадрова, матеріальна), фінансово-економічна (маркетингова, фінансова)
О.А. Поліщук	виробнича, ресурсна, фінансова, ринкова, інтерфейсна,
В.Л. Іванов	фінансово-економічна, виробничо-економічна, організаційно-економічна
О.Н. Зайцев	техніко-технологічна, організаційна, фінансово-економічна

В табл. 1.5 надано визначення сутності кожної складової внутрішньої економічної стійкості.

## Сутність складових елементів внутрішньої економічної стійкості підприємства

Складова	Визначення складової внутрішньої економічної стійкості
Виробничо-технічна	стабільність виробничого циклу підприємства, його технічного, технологічного, ресурсного забезпечення, ступінь відповідності технічної бази підприємства сучасним вимогам і можливостям новітньої техніки і технології з урахуванням галузевої специфіки, стійкість рівня організації виробництва
Фінансово-економічна	стабільність рівня рентабельності, ліквідності та платоспроможності підприємства, оптимальність структури джерел фінансування його діяльності
Організаційно-управлінська	відповідність та гнучкість внутрішньої організаційної структури, налагодженість і оперативність зв'язків між різними відділами та службами підприємства, якість та ефективність спільної управлінської діяльності
Ділова	стабільність та продуктивність взаємовідносин з постачальниками та споживачами, належний рівень конкурентоспроможності, наявність ефективних інновацій в діяльності підприємства
Внутрішньо-соціальна	відповідність та якість кадрового складу підприємства, сталість діяльності персоналу, забезпечення умов праці та соціальної захищеності, належний рівень організаційної культури

Схему моделі економічної стійкості подано на рис. 1.1.

Економічна стійкість підприємства за рівнями може бути визначена з позитивного боку як абсолютна або прийнятна. Такі рівні економічної стійкості дозволяють ефективно здійснювати операційну діяльність підприємства. Негативна оцінка економічної стійкості проявляється через нестійкий або кризовий стан підприємства.

Таким чином, економічна стійкість це рівноважний збалансований стан підприємства, який досягається через ефективне використання його економічних ресурсів, що дозволяє дотримуватися запланованого рівня досягнення цілей діяльності підприємства задля забезпечення його прогресивного розвитку в тривалій перспективі з урахуванням найважливіших чинників. Економічна стійкість складна категорія, яку можна поділити на внутрішню та зовнішню. Зовнішня економічна стійкість проявляється через безконфліктну взаємодію з контрагентами зовнішнього середовища, такими як постачальники, споживачі,

інвестори, фінансові установи та органи державного контролю.

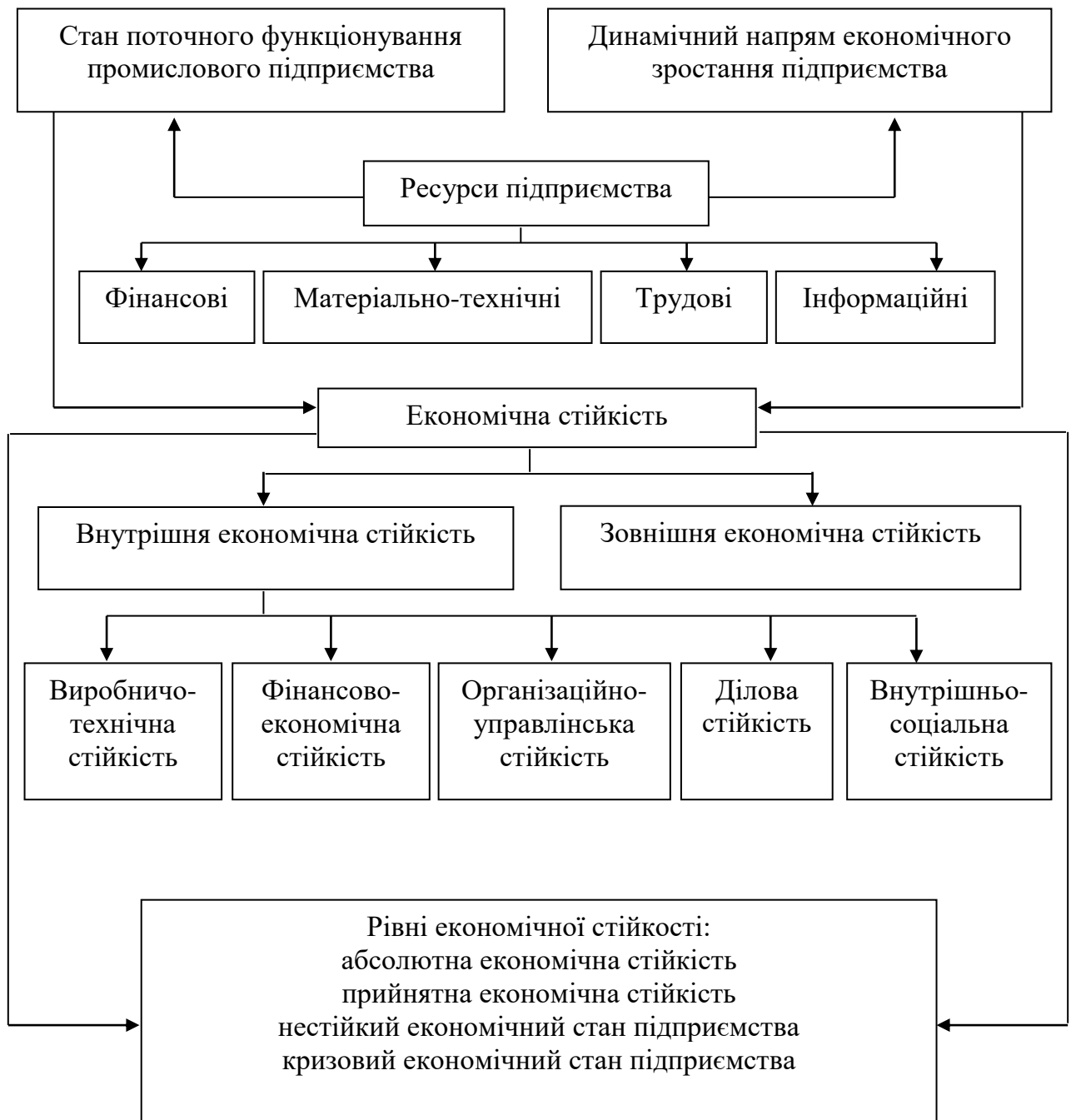


Рис. 1.1. Схема моделі економічної стійкості підприємства.

Визначення внутрішньої економічної стійкості ґрунтується на реалізації принципу активного реагування на зміну різних чинників внутрішнього середовища. Внутрішня економічна стійкість поділяється на виробничо-технічну, фінансово-економічну, організаційно-управлінську, ділову, внутрішньо-соціальну. За рівнями економічна стійкість поділяється на абсолютна економі-

чна стійкість, прийнятна економічна стійкість, нестійкий економічний стан підприємства, кризовий економічний стан підприємства.

## 1.2. Забезпечення економічної стійкості промислового підприємства

В умовах глобальної фінансової нестабільності і високого рівня невизначеності, загрози та ризику, що виходять із зовнішнього середовища, пред'являють підвищені вимоги до економічної стабільності, результативності та ефективності підприємства. У цих умовах підприємствам необхідно своєчасно і гнучко реагувати на зміни в зовнішньому середовищі, коригуючи стратегію, щоб забезпечити економічну стійкість підприємств в довгостроковій перспективі [12].

Економічна стійкість для сучасного промислового підприємства відіграє велику роль у функціонуванні та господарюванні в умовах ринкової невизначеності і мінливості економічного середовища. Тому забезпечення економічної стійкості є невід'ємною частиною роботи промислових підприємств.

Як було зазначено, економічна стійкість – це рівноважний збалансований стан підприємства, який досягається через ефективне використання його економічних ресурсів, що дозволяє дотримуватися запланованого рівня досягнення цілей діяльності підприємства задля забезпечення його прогресивного розвитку в тривалій перспективі з урахуванням найважливіших чинників. У зв'язку з таким визначенням під забезпеченням економічної стійкості слід розуміти процес по створенню умов підтримки значення економічної стійкості підприємства на заданому рівні і запобігання його зниження в умовах постійно мінливого середовища за допомогою сукупності заходів, способів та методів.

А от же забезпечення економічної стійкості можна досягти завдяки динамічному розвитку підприємства та підтриманню рівноважного його стану. Під стійкістю рівноважного стану будемо розуміти здатність підприємства утримувати відхилення параметрів від вектора динамічної рівноваги (планової, оптимальної траєкторії) під впливом зовнішніх і внутрішніх чинників у допустимих межах на певному етапі розвитку підприємства. А під стійкістю динамічного розвитку – здатність підприємства підтримувати траєкторію свого розви-

тку поблизу деякої оптимальної (планової) траєкторії в умовах постійних зовнішніх та внутрішніх збурювальних впливів [15].

Але визначальним чинником виступає саме розвиток, який і забезпечує належне прибуткове функціонування підприємства із раціональним використанням ресурсів. Ресурси, які витрачаються на розвиток і функціонування підприємства, містять у собі фінансові, матеріально-технічні, кадрові й інформаційні. Ресурсні можливості підприємства визначають витрати підприємства, які воно може понести без втрати стійкості. Причому при недостатньому ресурсному забезпеченні поточної діяльності виникає погроза існуванню підприємства в даний період, що, в остаточному підсумку, знижує ймовірність майбутнього успіху його розвитку. Звичайно, забезпечення економічної стійкості підприємств пов'язане із значними витратами трудових і матеріальних ресурсів на всіх стадіях їхнього життєвого циклу: від створення до ліквідації. Звідси – важливість реалізації в процесі вирішення задачі управління економічною стійкістю визначення необхідних ресурсів для забезпечення економічної стійкості підприємств.

Сьогодні забезпечення економічної стійкості промислових підприємств неможливе без змістовно-орієнтованого формування та раціонального використання ресурсів для створення резервів виробничої системи на всіх стадіях її життєвого циклу. Виходячи із об'єктивної необхідності забезпечення економічної стійкості в умовах нестабільного ринкового середовища необхідно здійснювати подальший пошук шляхів оптимізації резервів виробничих систем, що сприятиме підвищенню ефективності та прибутковості підприємств [14].

Забезпечення економічної стійкості підприємства проходить за такими етапами: планування рівня економічної стійкості, оцінювання наявного рівня економічної стійкості, аналіз і виявлення тенденцій зміни рівня економічної стійкості, надання рекомендацій щодо забезпечення економічної стійкості підприємства, впровадження рекомендацій щодо підвищення рівня економічної стійкості, підтримка досягнутого рівня економічної стійкості підприємства (рис. 1.2).

На першому етапі планування рівня економічної стійкості слід виявити необхідний для підприємства рівень економічної стійкості, досягши якого під-

приємство має можливість ефективно здійснювати свою операційну діяльність, тобто бажаного стійкого стану підприємства. Відповідальними за це призначається компетентний персонал підприємства, який має освіту та досвід в управлінні підприємством та досконало знає фінансово-економічні аспекти діяльності підприємства.

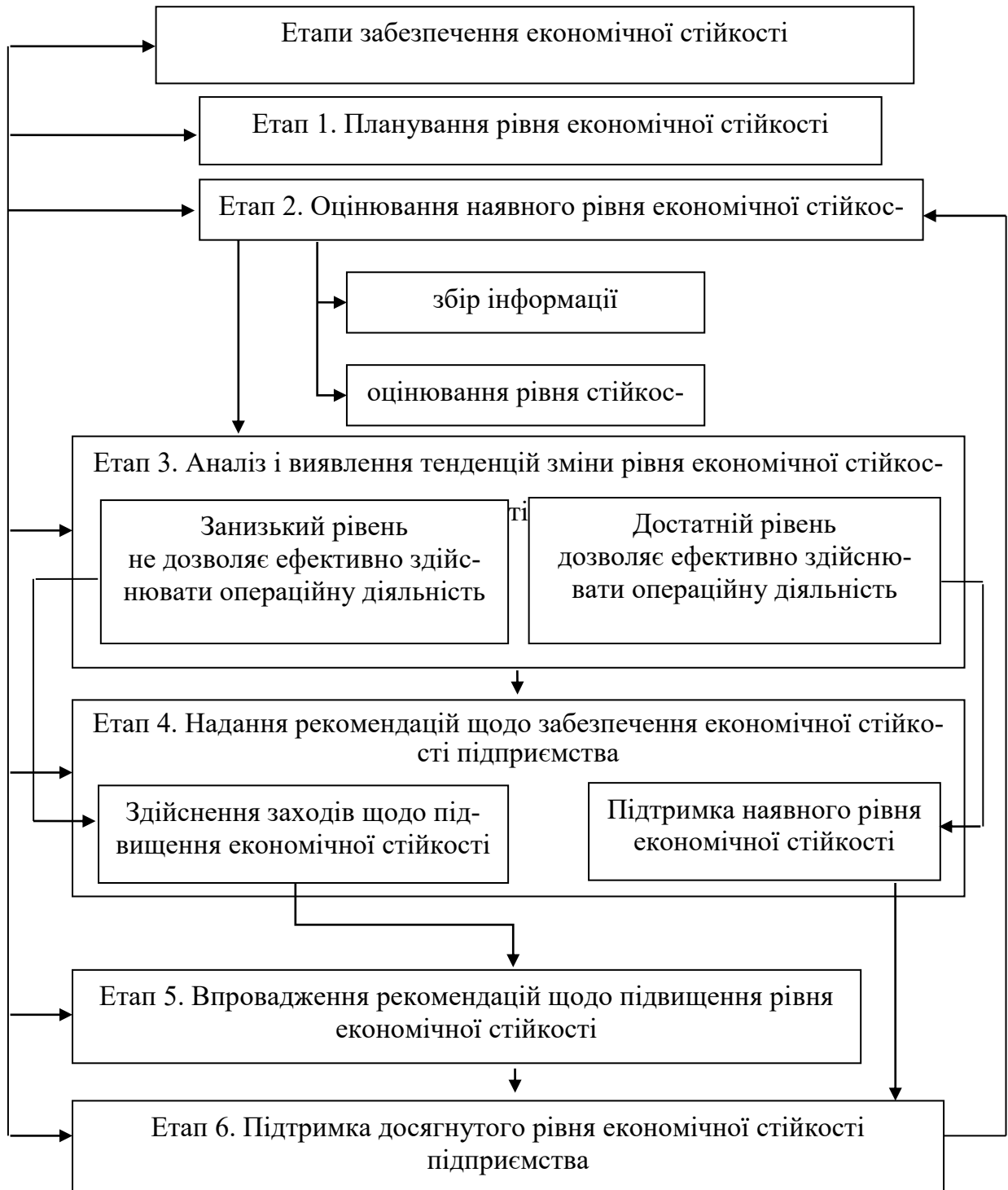


Рис. 1.2. Етапи забезпечення економічної стійкості



На другому етапі забезпечення економічної стійкості здійснюється оцінювання наявного рівня економічної стійкості, де передбачено аналіз різних сторін економічної діяльності підприємства, її підсистем: виробничо-технічної, фінансово-економічної, організаційно-управлінської, ділової та внутрішньо-соціальної. Крім цього, на даному етапі здійснюється збір інформації з використанням всіх можливих джерел та її перевірка. Далі наступає обробка цієї інформації, групування за складовими, визначення показників.

Під оцінкою економічної стійкості підприємства розуміється комплекс дій, що дозволяє виявити стан, динаміку і тенденції змін у часі показників, що характеризують результати управлінської, кадрової та фінансово-економічної діяльності. Оцінювання проводиться за допомогою спеціальних методів та способів. Результатом оцінювання є встановлення рівня економічної стійкості за шкалою, а саме: абсолютна економічна стійкість, прийнятна економічна стійкість, нестійкий економічний стан підприємства, кризовий економічний стан підприємства (табл. 1.6).

Таблиця 1.6

Визначення рівнів економічної стійкості підприємства

Назва рівня	Визначення
абсолютна економічна стійкість	характеризується ефективним використанням економічних ресурсів та дозволяє дотримуватися заплановано високого рівня досягнення цілей діяльності підприємства задля забезпечення його прогресивного розвитку в тривалій перспективі з урахуванням найважливіших чинників
прийнятна економічна стійкість	характеризує ефективне здійснення операційної діяльності, яка залишається стабільною під впливом дестабілізуючих зовнішніх та внутрішніх чинників
нестійкий економічний стан підприємства	проявляється через неефективне використання власних економічних ресурсів, однак підприємство ще в змозі стримувати негативний вплив зовнішніх та внутрішніх чинників
кризовий економічний стан підприємства	стан, при якому неефективно здійснюються всі види діяльності підприємства, результати яких стрімко та суттєво погіршуються під негативним впливом дестабілізуючих зовнішніх та внутрішніх чинників.

По завершенню цього етапу розробляються та використовуються макети

оцінки економічної стійкості, рекомендації щодо їх заповнення.

Третім етапом є аналіз та виявлення тенденцій зміни рівня економічної стійкості. На вказаному етапі здійснюється прогнозування відхилення фактичного рівня економічної стійкості та прогнозованого і виявлення тенденцій зміни рівня економічної стійкості шляхом аналізу, де рівень економічної стійкості промислового підприємства розглядається як здатність ефективно використовувати підприємницький та виробничий потенціал.

При цьому під аналізом слід розуміти систематизовану сукупність методів, способів, прийомів, що використовуються для одержання висновків і рекомендацій економічного характеру відносно деякого суб'єкта господарювання. Аналіз дозволяє встановити і кількісно виразити залежність між кінцевими результатами діяльності підприємства і ресурсами виробництва (матеріальними, фінансовими, людськими, інформаційними, тимчасовими), які вона має для того, щоб здійснювати поточну діяльність та розвиток підприємства. А отже, сутність аналізу економічної стійкості полягає в комплексному вивченні діяльності підприємства у відповідності з поставленими цілями, представлене через систему економічної інформації. Підсумком цього етапу є встановлення зв'язку попереднього рівня економічної стійкості, який встановлюється в ході оцінювання, з можливістю ефективного здійснення операційної діяльності, відповідно з яким рівень економічної стійкості визначається заниженим, тобто таким, що не дозволяє ефективно здійснювати операційну діяльність, або достатнім, той, що дозволяє ефективно здійснювати операційну діяльність.

Наступним етапом є розробка та надання рекомендації щодо забезпечення економічної стійкості, які включають в себе систематизацію проблем підприємства, визначення стратегій розвитку підприємства, пропозиції організаційно-економічних напрямів забезпечення стійкості промислових підприємств з урахуванням впливу чинників нестабільного ринкового середовища. На цьому етапі приймаються важливі рішення або про підтримку наявного рівня економічної стійкості, або про здійснення заходів щодо його підвищення. Прикладом напрямів підвищення рівня економічної стійкості підприємства є:

формування достатньої виробничої програми, організація постачання матеріалами і виробами, оперативне управління виробництвом, організація реалізації продукції, освоєння конкурентоспроможної продукції, управління проектами реструктуризації виробництва, управління інвестиціями та ін.

На передостанньому етапі забезпечення економічної стійкості здійснюється впровадження розробленого механізму запропонованих рекомендацій по забезпеченню бажаного рівня економічної стійкості підприємства. Подовженням цього етапу забезпечення підтримки досягнутого рівня економічної стійкості підприємства, що досягається завдяки створенню належних умов для реалізації процесу забезпечення стійкості, зумовлює необхідність розробки науково обґрунтованих концептуальних підходів, впровадження яких посилить здатність підприємств підтримувати у довгостроковій та короткостроковій перспективі оптимальну збалансованість та рівновагу економічної стійкості. Впровадження системи взаємопов'язаних засобів, інструментів, важелів з досягнення та підтримки економічної стійкості підприємства шляхом взаємоузгодженої та цілеспрямованої дії.

Зважаючи на все вищезазначене, забезпечення економічної стійкості – це перш за все поетапна діяльність, спрямована на вибір слабких місць у діяльності підприємства, які відбиваються на її результатах, та проявляються через певні певних елементів економічної стійкості, підвищення яких вимагає розробки стратегії поліпшення діяльності підприємства, включаючи визначення необхідних засобів і ресурсів. Забезпечення економічної стійкості підприємства дозволяє враховувати важливі аспекти діяльності підприємства, що дозволяє виявити і оцінити можливості розвитку підприємства в умовах нестабільного ринкового середовища. Проаналізувавши основні етапи забезпечення економічної стійкості стає зрозуміло, що вона базується на двох дуже важливих етапах: оцінці та аналізі. Ці два етапи є основою для подальшого забезпечення стійкого стану поточного функціонування підприємства, а також його динамічного напрямку зростання. Організація забезпечення економічної стійкості підприємства має бути службовим обов'язком компетентних керівників різних рі-

внів управління та якісного кадрового складу, що мають відношення до прийняття управлінських рішень. Від того, наскільки раціонально розподілені між ними обов'язки по забезпеченню економічної стійкості підприємства, залежить не тільки повнота охоплення об'єктів оцінки, але і виключається можливість багаторазового проведення одних і тих самих досліджень різними особами, що сприяє ефективному використанню робочого часу і забезпечує комплексність оцінки та аналізу.

## ВИСНОВКИ ДО РОЗДІЛУ 1

Економічна стійкість це дуже складна економічна категорія, яка являє собою велику сукупність чинників та складових. У роботі під економічною стійкістю розуміється рівноважний збалансований стан підприємства, який досягається через ефективне використання його економічних ресурсів, що дозволяє дотримуватися запланованого рівня досягнення цілей діяльності підприємства задля забезпечення його прогресивного розвитку в тривалій перспективі з урахуванням найважливіших чинників. Було запропоновано при дослідженні економічної стійкості розмежувати її на внутрішню та зовнішню. Виділяють наступні складові внутрішньої економічної стійкості, як виробничо-технічна, фінансово-економічна, організаційно-управлінська, ділова, внутрішньо-соціальна. Розглянуто економічну стійкість промислових підприємств з одного боку, як стан поточного функціонування промислового підприємства, та з іншого, як динамічний напрям економічного зростання підприємства. А також виділено наступні рівні економічної стійкості: надзвичайно стійкий економічний стан підприємства, абсолютна економічна стійкість, відносно безпечна економічна стійкість, прийнятна економічна стійкість, допустима економічна стійкість, нестійкий економічний стан підприємства, кризовий економічний стан підприємства.

Забезпечення економічної стійкості – це перш за все поетапна діяльність, спрямована на вибір слабких місць у діяльності підприємства, що дозволяє

враховувати важливі аспекти діяльності підприємства, виявити і оцінити можливості розвитку підприємства в умовах нестабільного ринкового середовища. Проаналізувавши основні етапи забезпечення економічної стійкості стає зрозуміло, що вона базується на двох дуже важливих етапах: оцінці та аналізі. Ці два етапи є основою для подальшого забезпечення стійкого стану поточного функціонування підприємства, а також його динамічного напрямку зростання. Організація забезпечення економічної стійкості підприємства має бути службовим обов'язком компетентних керівників різних рівнів управління. Від того, наскільки раціонально розподілені між ними обов'язки по забезпеченню економічної стійкості підприємства, залежить не тільки повнота охоплення об'єктів оцінки, але і виключається можливість багаторазового проведення одних і тих самих досліджень різними особами, що сприяє ефективному використанню робочого часу і забезпечує комплексність оцінки та аналізу.

## РОЗДІЛ 2

### ДОСЛІДЖЕННЯ ВИРОБНИЧОЇ ТА ФІНАНСОВО-ЕКОНОМІЧНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ПРАТ «АКУМУЛЯТОРНИЙ ЗАВОД «САДА»

2.1. Характеристика ПрАТ «Акумуляторний завод «САДА» та аналіз його господарської діяльності.

Приватне акціонерне товариство Акумуляторний завод "САДА" є правонаступником Закритого акціонерного товариства Акумуляторний завод "САДА", яке 26 червня 2001 р. перереєстроване шляхом зміни назви закритого акціонерного товариства "САДА", заснованого згідно з установчим договором засновників від 9 квітня 1998 р. шляхом об'єднання їх внесків для здійснення господарської діяльності у відповідності до чинного законодавства України.

Місце розташування товариства: Україна, 73009, м. Херсон, вул. Нафтовиків 15-а. Підприємство розташоване в промисловій частині міста Херсона, на земельній ділянці 1,3 га, розташовує виробничими площами - 4564 м<sup>2</sup>, складськими - 946 м<sup>2</sup>, та адміністративно-побутовими спорудами площею 1032м<sup>2</sup>. Товариство не має у своєму складі дочірніх підприємств, філій та представництв. Товариство не має у своєму складі дочірніх підприємств, філій та представництв. Товариство не здійснює спільну діяльність з іншими організаціями, підприємствами, установами [41].

Акумуляторна компанія «SADA», з дня свого заснування в 1998 році, прагне виробляти і пропонувати своїм споживачам тільки якісну продукцію, що відповідає всім побажанням покупців і повністю відповідає жорстким вимогам, які висуває сучасний, прогресуючий ринок акумуляторів.

Для того щоб наші споживачі могли отримувати тільки якісну продукцію і послуги, власниками та керівництвом підприємства було прийнято рішення побудувати власної спеціалізованої торгово-сервісної мережі «АКБ ПЛЮС», завдяки якій підприємство повністю контролюємо весь життєвий

шлях акумулятора від поставки комплектуючих до обслуговування його в процесі експлуатації [38].

Предметом діяльності підприємства є:

виготовлення та продаж акумуляторів, елементів та батарей для усіх видів транспорту та інших цілей, товарів народного споживання, а також інших виробів виробничо-технічного призначення;

виконання науково-дослідних, дослідно-конструкторських робіт по виробництву хімічних джерел струму, технологій і обладнання для їх виготовлення, а також для виробництва іншої продукції виробничо-технічного призначення;

виготовлення та продаж спеціального технологічного устаткування, засобів механізації та автоматизації, інструментів та приладів;

вивчення ринку, продаж та прокат різного роду акумуляторів, гальванічних елементів, батарей з них, їх складових частин, різних механічних, електричних та електронних пристроїв;

рекламування продукції, в тому числі акумуляторної, організація реклами на внутрішньому та міжнародних ринках та ін.

вивчення ринку, продаж та прокат різного роду акумуляторів, гальванічних елементів, батарей з них, їх складових частин, різних механічних, електричних та електронних пристроїв;

розробка, виробництво та впровадження приладів підготовки пального для дизельних та інших двигунів внутрішнього згоряння;

проведення торговельних комерційних операцій, у тому числі товарообмінних, торгово-посередницька діяльність з продукцією виробничо-технічного призначення та товарами народного споживання;

здійснення зовнішньоекономічної діяльності, угод по експорту та імпорту й ін.

У своїй діяльності товариство з обмеженою відповідальністю керується чинним законодавством України, Договором, Статутом та іншими документами, що затверджуються відповідно Статуту. ПрАТ «Акумуляторний завод

«САДА» Підприємство створено для здійснення виробничої діяльності й науково технічних розробок, розповсюдження та впровадження екологічно чистих технологій, які направлені на збереження навколишнього природного середовища, а також здійснення підприємницької та зовнішньоекономічної діяльності.

Акумуляторний завод «SADA» виробляє широкий асортимент лужних акумуляторів і батарей та стартерних акумуляторних батарей. Вся продукція проходить сертифікацію в системі УкрСЕПРО. Асортимент продукції в ПрАТ «Акумуляторний завод «САДА» містить більше 60 типів промислових лужних нікель-кадмієвих, нікель-залізних, срібно-цинкових акумуляторів та батарей, особливістю яких є їх універсальна потреба для багатьох галузей народного господарства. Велику частку в номенклатурі виробів, що випускаються, займає тягова група акумуляторів і батарей, це насамперед батареї для електровозів і напільного електротранспорту. Шириною асортименту продукції є акумулятори та акумуляторні батареї, призначені для промисловості, для залізничного транспорту, для електротранспорту, для систем зв'язку та різної апаратури, для авіаційної техніки, а також побутові та професійні акумуляторні ліхтарі. Глибиною асортименту є різновиди акумуляторів та акумуляторних батарей. Здійснюється робота над розширенням номенклатури та освоєнню нових видів виробів.

Для промислових підприємств надаються наступні види продукції:

акумулятори лужні тягові, нікель-залізні: ТНЖШ-400 У5; ТНЖШ-500 У5; ТНЖШ-550М У5; ТНЖ-350 У5; ТНК-350 Т5. Основними перевагами цих акумуляторів є: висока надійність, збереження працездатності після глибоких перерозрядів, можливість 100% використання ємності батареї при розряді, простота в обслуговуванні;

акумулятори лужні герметичні нікель-кадмієві: КС8Б-11; ЗКС8Б-11; К8Б-12; ЗКС8Б-12; КС8М-3. Основні переваги цих акумуляторів наступні: герметичність, працездатність при будь-якій положенні в просторі, широкий діапазон токових навантажень, немає необхідності обслуговування в процесі експлуатації, стійкість до перезаряду;

батарея лужна нікель-кадмієва ЗШНК-10 05. Основні переваги такого виду



аккумуляторів: висока надійність, тривалий термін служби, простота в обслуговуванні, стійкі до недозарядів та перезарядів, непроливаємість при експлуатації;

Для залізничного транспорту надаються наступні види продукції:

аккумулятори лужні тепловозні: нікель-залізні ТПНЖ-550 У2; нікель кадмієві ТПНК-550М ТЗ. Основні переваги це: висока надійність, збереження працездатності після глибоких перерозрядів, стійкість до впливу механічних навантажень, великий термін служби 8 – 10 років, збереження працездатності після тривалого збереження при будь-якому ступені зараженості;

аккумулятори лужні нікель-залізні вагонні з показником рівня електроліту: ВНЖ-250П У2; ВНЖ-300П У2, ВНЖ-350П У2 Основними перевагами є: великий термін служби (8-10 років), висока надійність, збереження працездатності після глибоких перерозрядів, простота в обслуговуванні, збереження працездатності після тривалого збереження при будь-якому ступені розрідженості, візуальний контроль рівня електроліту в процесі експлуатації;

аккумулятори лужні нікель-кадмієві негерметичні: КР-125Р У3; КР-55Р У3;

аккумулятори лужні нікель-залізні тягові: ТНЖ-250 У2; ТНЖ-300М У2; ТНЖ-350 У2; ТНЖ-300 У2; ТНЖ-330 У2; ТНЖ-500 У2;

аккумулятори лужні нікель-залізні тягові з показником рівня електроліту ТНЖ-250П-У2; ТНЖ-300П-У2; ТНЖ-350П-У2;

аккумулятори лужні нікель-кадмієві тягові: ТНК-300М Т2.

Для систем зв'язку та різної апаратури надаються наступні види продукції: Батареї нікель-кадмієві негерметичні: 5КР-125 УХЛ.4, 5КР-125 У3 5КР1-80 УХЛ.4, 5КР-80 У3, 5КР-55 УХЛ.4, 5КР-55 У3, батареї лужні нікель-кадмієві маловідходні: ЮНКБН-3,5, 21НКБН-3,5, батареї аккумуляторні лужні нікель-кадмієві герметичні: 10ККММ-0,6, ЮККМ-М-1,5, батареї аккумуляторні лужні нікель-кадмієві герметичні: ІОКРЧМ-0,5, ЮККМ-2,0, аккумулятори лужні нікель-кадмієві герметичні та батарея НКГ-ЗОС, 13НКГ-ЗОС.

Для авіаційної техніки надаються наступні види продукції: батареї лужні авіаційні нікель-кадмієві: 20НКБН-25 У3, 20НКБН-25Т У3, 20НКБН-40 У3, 20НКБН-4ВІД У3, батарея лужна авіаційна срібно-цинкова: 15СЦС45Б.

Побутові та професійні акумуляторні ліхтарі надаються наступних видів: ліхтар акумуляторний: ФАР-1, ФАР-3, ФАР-4, світильник головний рудничний: СГР-231-У5, ліхтар АС-1-001 сигнальний: «ЛАС-Г», «ЛАС-2», акумулятори ККМ 15/51СР, ККМ 27/50СР [38].

У виробництві застосовується обладнання таких відомих фірм як МАС, TBS, DIGATRON і ін. Комплектуючі для виробництва акумуляторів купуються тільки у провідних світових постачальників галузі.

Виробничі потужності компанії дозволяють збирати до 250 тисяч акумуляторів на рік. На виробництві впроваджена і працює система контроль якості на всіх етапах виробництва: від вхідного контролю сировини і комплектуючих до моменту продажу батареї споживачеві, що підтверджено сертифікацією виробництва за стандартами ISO9001. На підприємстві є власна випробувальна лабораторія для проведення повного комплексу випробувань акумуляторів приголосного стандартів ДСТУ і EN.

На сьогоднішній день компанія випускає акумулятори із застосуванням двох основних технологій:

акумулятори, вироблені за класичною технологією, із застосуванням пластин отриманих методом гравітаційного лиття з сурм'янистого свинцевого сплаву. Основною перевагою даних батарей є стійкість до глибокого розряду і збільшений термін служби. Дані батареї (серія PROFİ HD, SADA Standard) ідеально підходять для комерційного транспорту, який працює в режимі підвищених навантажень з великою кількістю запусків двигуна в процесі експлуатації;

акумулятори, вироблені із застосуванням технології «ExpandedMetal»: дана технологія дозволяє значно зменшити випаровування води і саморозряд батареї за рахунок легування кальцієм решітки електродів (батареї Ca/Ca). Акумулятори цієї серії (SADA OPTİMA) ідеально підходять для особистого та службового легкового автомобільного транспорту.

За новітніми технологіями ПрАТ «АЗ «САДА» реалізує акумулятори:

PROFİ HD — це нова серія акумуляторних батарей, спеціально розроблена для використання на комерційних автомобілях, працюючих в умовах під-

вищених навантажень. В акумуляторах цієї серії були застосовані спеціальні конструктивні та технологічні рішення, які значно подовжили їх строк служби, та збільшили стійкість до глибокого розряду. Також ці батареї мають збільшені на 25% резервну ємність та стартерний струм. Акумулятори цієї серії – ідеальний вибір для автомобілів працюючих в жорсткому режимі експлуатації сучасного бізнесу.

SADA Standard — спроектовані та виробляються по класичній технології. Батареї з традиційними значеннями номінальної ємності та пускового струму. Ця серія акумуляторів призначена для автомобілів та сільськогосподарської техніки, які не потребують підвищеного рівня енергоспоживання.

ОПТИМА — акумулятори даної серії виробляються з використанням кальцинірованих пластин, виготовлених по сучасній технології «punching» (штампована решітка Ca/Ca). Батареї, вироблені за даною технологією характеризуються: подовженим строком служби, великими стартерними характеристиками, та практично нульовим випарюванням води, що дозволяє віднести дану серію акумуляторів до категорії тих, що не обслуговуються. Даний тип акумуляторів ідеально підходить для особистих та службових легкових автомобілів.

СОМВАТ — дана серія акумуляторів спроектована та виробляється за класичною технологією, вона була спеціально розроблена з метою запропонувати покупцям батарею високої якості при доступній ціні. Акумулятори цієї серії можна встановлювати на більшість автомобілів з невеликим рівнем енергоспоживання.

Продукцію заводу можна купити в усіх регіонах України, обравши найбільш зручний для Вас варіант придбання:



– у фірмовому інтернет-магазині [akb-plus.com](http://akb-plus.com)



– у спеціалізованій торгівельно-сервісній мережі заводу «АКБ ПЛЮС»



– в одного із представників дилерської мережі підприємства

За останні роки було впроваджено технологію промислової переробки відпрацьованих акумуляторів, що дозволяє переробляти основні матеріали, що входять в електроди (нікель, кадмій, срібло) з метою їхнього повторного використання при виготовленні нових акумуляторів. Спроектовано і виготовлені спеціальні технологічні напівавтоматичні установки для виробництва лужних акумуляторів, мається спеціальне устаткування, що забезпечує виробництво необхідними енергоносіями: установки одержання водню, азоту, ацетилену і хімічно очищеної води. Впроваджено і використовуються у виробництві сучасні види зварювання в середовищі аргону, азоту, вуглекислого газу [18].

Наявність атестованого центра іспитів хімічних джерел струму дозволяє об'єктивно оцінювати технічні характеристики продукції, що випускається, підтримувати її якість на високому рівні. Продукція ПрАТ «Акумуляторний завод «САДА» не входить у Перелік обов'язкової сертифікації продукції, що випускається в Україні. Підприємство добровільно проводить сертифікацію своєї продукції. Система якості підприємства була сертифікована в 2001 році на відповідність потребам стандартів ІСО-9002. У квітні 2004 року підприємству був виданий міжнародний сертифікат ІСО 9001:2000, що підтверджує систему контролю якості виробництва, розробки, утилізації акумуляторів. Підприємство ПрАТ «Акумуляторний завод «САДА» впроваджує нові високоякісні розробки для підприємств залізничного й авіаційного транспорту, підприємств електров'язку, вугільної промисловості, Міноборони [16].

ПрАТ «Акумуляторний завод «САДА» нагороджено призами «За технологію та якість» (Відень) та «За кращу торгову марку» (Мадрид), та є членом Міжнародної асоціації виробників хімічних джерел струму «Інтербат», Асоціації Європейських виробників акумуляторних батарей ЕІКОВАТ, Міжнародної асоціації виробників акумуляторних батарей ВСІ, Незалежної асоціації виробників акумуляторних батарей ІВМА.

Досліджуване підприємство відповідає по своїх зобов'язаннях всім належним йому на правах власності майном, на яке відповідно до чинного зако-

нодавства України може бути звернено стягнення. Також має самостійний баланс, розрахунковий та інші рахунки у банківських установах, круглу печатку із своїм найменуванням українською мовою, штампи, фірмові бланки, фірмову марку та торговий знак, які затверджуються у порядку, передбаченому статутом, а також інші реквізити. Підприємство може відкривати рахунки в банківських установах інших держав у порядку, передбаченому чинним законодавством України.

Досліджуване підприємство має право створювати на території України так і за кордоном філії, представництва та інші відособлені підрозділи, відкривати ім. рахунки як на території України так і за її межами, а також дочірні підприємства в порядку, встановленому законодавством. Створені дочірні підприємства, філії та представництва можуть наділятися основними засобами та обіговими коштами.

ПрАТ «Акумуляторний завод «САДА» має право у встановленому чинним законодавством України та Статутом товариства порядку випускати цінні папери та розпоряджатися належним йому майном. Майно підприємства складається з основних фондів та обігових коштів, а також інших цінностей, вартість яких відображена в балансі підприємства. Зокрема, підприємство є власником: грошових коштів, отриманих від акцій; майна, переданого йому акціонерами у власність; продукції, виробленої підприємством у результаті господарської діяльності; одержаних доходів в результаті операційної діяльності; безоплатних або благодійних внесків, пожертвувань національних та іноземних підприємств, організацій, установ та громадян; кредитів, позик; іншого майна, набутого на підставах, не заборонених законодавством України. Ризик випадкової загибелі або пошкодження майна, що є власністю підприємства, несе само підприємство.

Досліджуване підприємство самостійно планує свою виробничо-господарську діяльність, а також соціальний розвиток трудового колективу. А також направляти за кордон та в межах України для навчання й ознайомлення

з досвідом організації та діяльності фірм, підприємств, кооперативів, збирання ділової інформації, участі в переговорах, виставках, аукціонах, встановленні ділових контактів.

Організація підприємства представляє повний цикл виробництва, що включає власні підрозділи маркетингу, комерції, виробництва, утилізації і переробки відпрацьованих акумуляторів, а також власне конструкторське бюро, що дозволяє гнучко реагувати на потребі ринку, пропонуючи клієнтам тільки кращі рішення. Сферою застосування виробленої в даний час продукції є вугільна промисловість, залізничний транспорт, авіація, міський електротранспорт, безрейковий транспорт, засоби зв'язку, військова та інша спецтехніка, системи харчування різних приладів й апаратури, побутові пристрої з автономним електроживленням, акумуляторні ліхтарі та багато чого іншого. ПрАТ «Акумуляторний завод «САДА» займається закупівлею та поставкою матеріалів й сировини для виробництва акумуляторів, а також здійснює безпосередню реалізацію готової продукції за цінами виробника, представляючи інтереси підприємств як на внутрішньому, так і на зовнішньому ринках [14].

Аналіз фінансово-економічної діяльності підприємства — комплексне вивчення стану і розвитку господарської діяльності підприємства у взаємозв'язку з його технічним рівнем і соціальним розвитком колективу для оцінки виконання заданих показників, виявлення внутрішньогосподарських резервів і підвищення ефективності виробництва. При його виконанні використовуються матеріали обліку оперативної, статистичної і бухгалтерського, звітності, нормативні і планові дані, технічна інформація; визначається вплив на ефективність господарської діяльності техніки і технології, організації виробництва і праці, планування, фінансування, кредитно-грошових відносин. Якість аналізу забезпечується застосовуваними методами і прийомами, повнотою і вірогідністю інформації, кваліфікацією виконавця. Аналіз стану основних засобів ПрАТ «Акумуляторний завод «САДА» представлено у табл. 2.1.

Таблиця 2.1

## Аналіз стану основних засобів ПрАТ «Акумуляторний завод «САДА»

Показники	2015р.	2016р.	2017р.	Відхилення	
				2016р. /2015р.	2017р. /2016р.
Первинна вартість основних засобів, тис. грн.	13008	14254,8	14681	1246,8	426,2
Залишкова вартість основних засобів, тис. грн.	6385,9	6425,3	5965	39,40	(460,3)
Амортизація основних засобів, тис. грн.	6622,1	7829,5	8716	1207,4	886,5
Вартість основних засобів, які отримано в звітному періоді, тис. грн.	-	-	-	-	-
Вартість основних засобів, які вибули в звітному періоді, тис. грн.	-	-	-	-	-
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	63687,3	82943,4	39649	19256,1	(43294,4)
Середньооблікова чисельність	581	581	581	0	0
Коефіцієнт фондovіддачі основних засобів операційної діяльності	9,97	12,91	6,65	2,94	(6,26)
Коефіцієнт фізичного зносу основних засобів операційної діяльності	0,51	0,55	0,59	0,04	0,04
Коефіцієнт фондорентабельності	0,13	0,18	0,08	0,05	(0,10)
Коефіцієнт оновлення основних засобів операційної діяльності	-	-	-		

За даними аналізу стану основних засобів ПрАТ «Акумуляторний завод «САДА», який подано в табл. 2.1, свідчать про те, що такі коефіцієнти ефективності роботи досліджуваного підприємства, як: фондovіддача основних засобів операційної діяльності та фондорентабельність – мають тенденцію в 2016 р. до зростання, а потім в 2017 р. різкого спаду. Так фондovіддача основних засобів операційної діяльності склала у 2016 р. 12,91, а у 2017 р. порівняно з 2016 р. – 6,65, тобто у 2016 р. на одну одиницю вартості основних засобів підприємство виробило 12,91 одиниці продукції, а у 2017 р. – 6,65 одиниць.

Аналіз стану запасів та матеріальних витрат ПрАТ «Акумуляторний завод «САДА» надано у табл. 2.2.

Таблиця 2.2

Аналіз стану запасів та матеріальних витрат ПрАТ «Акумуляторний завод  
«САДА»

Показники	2015р.	2016р.	2017р.	Відхилення	
				2016р. /2015р.	2017р. /2016р.
Вартість оборотних активів, тис. грн.	26805,3	28442	23335	1636,7	(5107)
Вартість запасів, тис. грн.	3455,3	2225	2041	(1230,3)	(184)
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг), тис. грн.	63687,3	82943,4	39649	19256,1	(43294,4)
Валовий прибуток, тис. грн.	7422,9	11180,6	904	3757,7	(10276,6)
Матеріальні витрати, тис. грн.	44057,3	63314,3	2837	19257	(34944,3)
Коефіцієнт матеріаловіддачі операційної діяльності	1,45	1,31	1,40	(0,14)	0,09
Коефіцієнт оборотності оборотних активів, об.	2,38	2,92	1,70	0,54	(1,22)
Період обороту оборотних активів, днів	154	125	215	(28,46)	89,66
Коефіцієнт оборотності запасів, об.	18,43	37,28	19,43	18,85	(17,85)
Період оборотності запасів, днів	19,80	9,79	18,79	(10,01)	9,00
Рентабельність матеріальних витрат	0,17	0,18	0,03	0,01	(0,14)

За даними аналізу стану запасів та матеріальних витрат ПрАТ «Акумуляторний завод «САДА» можна зробити висновок, що спостерігається тенденція до зменшення вартості оборотних активів, вартості запасів та зменшення суми матеріальних витрат, що призводить до зменшення чистого доходу від реалізації продукції та валового доходу підприємства. Також через світову фі-



нансову кризу, що спіткала підприємство, у 2015-2016 роках добре видна негативна тенденція усіх показників, що призводить до нестабільного функціонування підприємства, різкого зменшення чистого доходу від реалізації, валового прибутку, рентабельності матеріальних витрат та коефіцієнту оборотності оборотних активів. Через збільшення суми матеріальних витрат спостерігається зменшення коефіцієнту матеріаловіддачі операційної діяльності, а у наступному звітному періоді ситуація змінюється кардинально. Так у 2016 р. порівняно з 2015 р. значення коефіцієнту зменшилось на 0,14 та склало 1,31, а у 2017р. порівняно з 2016 р. збільшилось на 0,09 та склало 1,40. Тобто у 2016 році з однієї грошової одиниці спожитих матеріальних ресурсів підприємство виробило 1,31 одиниці продукції, а у 2017 – 1,40 одиниць продукції. Аналізуючи коефіцієнт оборотності оборотних активів та період їх обігу, можна стверджувати, що значення коефіцієнту у 2016 р. порівняно з 2015 р. збільшилось на 0,54 та склало 2,92, проте у 2017 р. порівняно з 2016 р. зменшилось на 1,22 і склало 1,70. Відповідно до цього, період обігу оборотних активів спочатку зменшився у 2016 р. до 125 днів, а потім збільшився у 2017 р. до 215 днів. Це свідчить про те, що у 2017 році відбулось погіршення ефективності використання оборотних активів. Зворотна тенденція спостерігається з коефіцієнтом оборотності запасів, спочатку у 2016 р. було збільшення коефіцієнту та зменшення періоду оборотності, потім у 2017 р. відбулось зменшення коефіцієнту та збільшення періоду оборотності. Така тенденція зумовлена тим, що кількість запасів на складах у 2017 р. збільшилась, тобто впав попит на продукцію. Також спостерігаються тенденція зниження рентабельності матеріальних затрат, так у 2016 р. величина прибутку з однієї гривні витрат складала 0,18 коп., а у 2017 р. – 0,03 коп., що свідчить про зниження ефективності діяльності досліджуваного підприємства.

Аналіз операційних витрат ПрАТ «Акумуляторний завод «САДА» за елементами представлено у табл. 2.3

За даними табл. 2.3 вертикальний аналіз операційних витрат ПрАТ «Акумуляторний завод «САДА» за елементами стає очевидним, що найбільшу

питому вагу у діяльності підприємства займають матеріальні витрати, що обумовлюється сферою діяльності даного підприємства. А також відносно велику питому вагу мають витрати на оплату праці, що цілком логічно через численність персоналу підприємства, яка обумовлена за попитом. На протязі досліджуваного періоду поступово зменшуються інші операційні витрати з 11,38% у 2015 році до 7,72% у 2017. Та незначно збільшуються витрати на оплату праці, а як наслідок, і пропорційно збільшуються відрахування на соціальні заходи на протязі всього досліджуваного періоду.

Таблиця 2.3

Аналіз операційних витрат ПрАТ «Акумуляторний завод «САДА»  
за елементами

Показники	2015 р.		2016 р.		2017 р.		Відхилення, %	
	Сума, тис. грн.	Питома вага, %	Сума, тис. грн.	Питома вага, %	Сума, тис. грн.	Питома вага, %	2016р. /2015 р.	2017р. /2016 р.
Матеріальні витрати	44057,3	74,52	63314	80,21	28370	70,13	5,68	(10,07)
Витрати на оплату праці	4932,4	8,34	5947,8	7,53	5626	13,91	(0,81)	6,37
Відрахування на соціальні заходи	1915,7	3,24	2313,8	2,93	2172	5,37	(0,31)	2,44
Амортизація	1486,9	2,52	1419,4	1,79	1159	2,87	(0,72)	1,07
Інші операційні витрати	6729,4	11,38	5945,7	7,53	3124	7,72	(3,85)	0,19
Разом	59121,7	100	78941	100	40451	100		

Аналіз фінансових результатів діяльності ПрАТ «Акумуляторний завод «САДА» подано у табл. 2.4.

За даними табл. 2.4 аналізу фінансових результатів діяльності ПрАТ «Акумуляторний завод «САДА» можна зробити висновок про те, що чистий дохід має негативну тенденцію до зниження з 63687,3 тис. грн. у 2015 році до 39649 тис. грн. у 2017 році. Через зменшення чистого доходу зменшується і валовий прибуток відповідно. Також у 2017 році порівняно із 2016 р. та 2015

р. істотно зменшується собівартість реалізації продукції через зменшення об'ємів діяльності та реалізації продукції підприємства.

Таблиця 2.4

## Аналіз фінансових результатів діяльності

## ПрАТ «Акумуляторний завод «САДА»

Показники	2015р.	2016р.	2017р.	Відхилення	
				2016р. /2015р.	2017р. /2016р.
Доход (виручка) від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	71856,4	96399,4	46532	24543	(49867,4)
Податок на додану вартість	8169,1	13456	6883	5286,9	(6573)
Чистий доход (виручка) від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	63687,3	82943,4	39649	19256,1	(43294,4)
Собівартість реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	56264,4	71762,8	38745	15498,4	(33017,8)
Валовий прибуток	7422,9	11180,6	904	3757,7	(10276,6)
Інші операційні доходи	16681,9	14048,8	12566	(2633,1)	(1482,8)
Адміністративні витрати	3451,7	3592,1	3099	140,4	(493,1)
Витрати на збут	3148,7	2056,9	188	(1091,8)	(1868,9)
Інші операційні витрати	16668,7	18448,6	9735	1779,9	(8713,6)
Фінансові результати від операційної діяльності (прибуток)	835,7	1131,8	448	296,1	(683,8)
Інші доходи	13725,8	10391,4	6735	(3334,4)	(3656,4)
Фінансові витрати	52,7	24,7	202	(28)	177,3
Інші витрати	13695,6	10468,8	6737	(3226,8)	(3731,8)
Фінансові результати до оподаткування (прибуток)	1029,7	813,4	244	(216,3)	(569,4)
Податок на прибуток від звичайної діяльності	550	381,8	1	(168,2)	(380,8)
Фінансові результати від звичайної діяльності (прибуток)	263,4	647,9	243	384,5	(404,9)
Чистий прибуток	263,4	647,9	243	384,5	(404,9)

Проте підприємство від своєї операційної діяльності отримує прибуток, який становить 448 тис. грн. у 2017 році. Але він відображає негативну динаміку порівняно з минулими періодами: 1131,8 тис. грн. та 835,7 тис. грн. у 2016 та 2015 роках відповідно. Проте беручи до уваги інші доходи підприємства, фінансові витрати та інші витрати фінансовий результат від звичайної діяльності до оподаткування зменшується порівняно із фінансовим результатом від операційної діяльності вдвічі. Що вказує нам на великі статті витрат від звичайної діяльності підприємства, та незначних інших доходах.

В ході аналізу звіту о фінансових результатах очевидно, що підприємство має чистий прибуток у 2017 році на суму 243 тис. грн., порівняно із 2016 роком показник знизився на 404,9 тис. грн., більш ніж в 2 рази це показує нам негативний вплив фінансової кризи на діяльність підприємства, зниження об'ємів діяльності, збільшення дебіторської заборгованості та зобов'язань підприємства.

Таким чином, метою діяльності ПрАТ «Акумуляторний завод «САДА» є найбільш повне задоволення споживчого попиту на якісні й надійні хімічні джерела струму. Предметом діяльності підприємства є: виготовлення та продаж акумуляторів, елементів та батарей для усіх видів транспорту та інших цілей, товарів народного споживання, а також інших виробів виробничо-технічного призначення; виконання науково-дослідних, дослідно-конструкторських робіт по виробництву хімічних джерел струму, технологій і обладнання для їх виготовлення, а також для виробництва іншої продукції виробничо-технічного призначення та ін. Підприємство створене для здійснення виробничої діяльності й науково технічних розробок, розповсюдження та впровадження екологічно чистих технологій, які спрямовані на збереження навколишнього природного середовища, а також здійснення підприємницької та зовнішньоекономічної діяльності. Управління здійснюється чотирма органами управління, серед яких: вищий орган підприємства (загальні збори акціонерів), Спостережна рада підприємства, правління підприємства, ревізійна комісія. В останні роки на підприємстві проведена масштабна реорганізація, скорочені надлишкові виробничі потужності, що позитивно впливають на якість продукції та організацію виробничого процесу.

Аналіз фінансових результатів діяльності ПрАТ «Акумуляторний завод «САДА» показує, що чистий дохід має тенденцію до зниження з 63687,3 тис. грн. у 2015 році до 39649 тис. грн. у 2017 році. Через зменшення чистого доходу зменшується і валовий прибуток відповідно. Також у 2017 році порівняно із 2016 р. та 2015 р. істотно зменшується собівартість реалізації продукції через зменшення обсягів діяльності та реалізації продукції підприємства. Сума чистого прибутку підприємства також має нестабільну динаміку: зростання у двічі у 2016р. порівняно з 2015р., та зниження також удвічі в 2017р. порівняно з 2016р. Причиною такого зниження є, на фоні падіння самого доходу від реалізації продукції, зниження іншого операційного доходу та інших доходів підприємства. А отже, аналіз фінансово-економічної діяльності підприємства дозволяє зрозуміти, що підприємство працює нестабільно та відбувається зниження активності підприємства за основними показниками діяльності. Зокрема, зниження чистого прибутку порівняно з 2015 роком, збільшення зносу основних засобів та їх не оновлення на протязі усього досліджуваного періоду, а також зниження рентабельності матеріальних витрат – все це дозволяє розглядати підприємство як економічно нестійке та розробити подальший комплекс заходів щодо забезпечення економічної стійкості ПрАТ «Акумуляторний завод «САДА». ПрАТ «Акумуляторний завод «САДА» спеціалізується на постачанні лужних акумуляторів і батарей: нікель-залізних, нікель-кадмієвих, срібно-цинкових та вважається монополістом на українському ринку акумуляторів. Підприємство виробляє більш ніж 60 типів промислових лужних нікель-кадмієвих, залізно-нікелевих, а також срібно-цинкових акумуляторів і радіаторів. Вся продукція добре відома серед вітчизняних споживачів та користується попитом, має високу якість та сертифікована по міжнародним стандартам. Однак фінансова-економічна діяльність підприємства знаходиться далеко від бажаного стану, ПрАТ «Акумуляторний завод «САДА» працює нестабільно, відбувається поступове зниження темпів виробництва, рентабельності матеріаль-

них витрат та, як наслідок це призводить до різкого зменшення чистого прибутку.

## 2.2. Аналіз зовнішнього і внутрішнього середовища ПрАТ «Акумуляторний завод «САДА»

Середовище підприємства – це сукупність певних обставин і чинників як у середині організації, так і навколо неї, що впливають на прийняття рішень. Організація постійно перебуває під постійним тиском окремих ланок зовнішнього та внутрішнього середовища. Середовище підприємства поділяється на 2 види: зовнішнє та внутрішнє.

Зовнішнє середовище є джерелом забезпечення організації ресурсами, необхідними для підтримки її внутрішнього потенціалу на необхідному рівні для досягнення цілей. Зовнішнє середовище підприємства — сукупність елементів, які не входять до складу організації, але здійснюють певний вплив на неї. Воно у свою чергу поділяється на: зовнішнє середовище організації опосередкованого впливу та зовнішнє середовище організації прямого впливу [50].

Зовнішнє середовище організації опосередкованого впливу — сукупність чинників, які можуть не здійснювати прямий, тобто негайний вплив на операції організації, але з часом будуть відображатись на них. Середовище опосередкованого впливу лише формує загальні перспективи розвитку, сприятливі чи не зовсім тенденції, проблеми, пастки, кон'юнктуру ринку тощо; його вплив відчувається згодом, з плином часу, воно лише визначає напрями процесів у економіці, формує загальні тенденції розвитку галузі на віддалену перспективу[48].

До чинників зовнішнього середовища організації опосередкованого впливу належать: стан економіки, науково-технічний прогрес, політичні та соціально-культурні зміни, вплив міжнародних подій тощо. Аналіз впливу чинників зовнішнього середовища на діяльність ПрАТ «Акумуляторний завод «САДА» подано у табл. 2.5.

Таблиця 2.5

Аналіз впливу чинників зовнішнього середовища на  
ПрАТ «Акумуляторний завод «САДА»

Чинник	Підчинник	Прояв	Можливі відповідні заходи підприємства
Економічні	Загроза високих темпів інфляції.	Знецінення накопичень підприємства.	Введення фінансових операцій, які зберігають купівельну спроможність засобів.
	Зростання курсу долара	Труднощі з отриманням довгострокових кредитів та позик.	Скорочення капітального будівництва і згортання НДДКР з віддаленими в часі результатами.
	Дефіцит державного бюджету	Скорочення або припинення дотацій, відсутність оплати за продукцію.	Лобіювання в органах державного управління, поліпшення якості техніко-економічних обґрунтувань проектів.
	Спад виробництва	Затримка оплати послуг, дефіцит і подорожчання ресурсів, банкрутство постачальників і покупців.	Стимулювання надання послуг з кооперації та поставок за допомогою кредитів постачальникам.
	Зростання безробіття	Здешевлення робочої сили, вивільнення працівників.	Формування раціональної кадрової структури.
	Зміна системи оподаткування	Відтік коштів з сфери виробництва до бюджету, скорочення або зростання платоспроможного попиту.	Завищення собівартості продукції, пошук шляхів мінімізації податків, зростання податкової дисципліни.
Правові	Прийняття нормативних актів, що мають зворотню силу	Необхідність дослідження фінансових ресурсів для покриття знову встановлених відрахувань.	Досягти пільг по обчисленню оподатковуваних сум .
	Реєстр природних монополій	Різке збільшення відрахувань коштів підприємства до бюджету.	Лобіювання.
Політичні	Орієнтація на ринкове регулювання економіки	Можливість вибору сфери господарської діяльності.	Вишукування нових напрямків діяльності.
	Зниження стабільності в суспільстві	Ослаблення дисципліни платежів і поставок.	Страхування поставок, стимулювання партнерів.
		Збільшення ймовірності соціальних потрясінь.	Страхування від політичних ризиків.

## Продовження табл. 2.5

Чинник	Підчинник	Прояв	Можливі відповідні заходи підприємства
Міжнародні	Лібералізація зовнішньоекономічного співробітництва	Можливість виходу на зовнішній ринок.	Отримання міжнародного визнання.
		Приплив закордонних товарів-конкурентів.	Використання цінової переваги, зниження витрат.
Соціальні	Зростання мобільності населення	Відтік працівників, плинність кадрів.	Удосконалення системи стимулювання, автоматизація та механізація праці.
	Зниження рівня освіти, зростання рівня освіти	Зниження трудової дисципліни і виникнення конфліктів, проблеми освоєння нових технологій.	Створення служби соціально-психологічної підтримки, підтримання рівня вкладень на професійну підготовку кадрів.
НТП	НТП у сфері виробництва	Поява нових матеріалів, обладнання, технологій.	Додаткові вкладення в оновлення потужностей.
		Скорочення термінів амортизації.	Збільшення обсягу амортизаційних відрахувань.
	НТП в соціальній сфері	Зростання рівня потреб населення.	Поліпшення умов праці та побуту працівників підприємства.

Зовнішнє середовище організації прямого впливу — середовище, яке включає в себе елементи, що безпосередньо впливають на операції організації та відчують на собі прямий вплив операцій організації.

До основних елементів зовнішнього середовища організації прямого впливу належать: споживачі, конкуренти та постачальники.

Споживачі – це фізичні або юридичні особи, які використовують продукцію організації для особистих потреб або потреб своєї організації. Споживачами ПрАТ «Акумуляторний завод «САДА» є підприємства вугільної промисловості, залізничного транспорту, авіації, міського електротранспорту, безрейкового транспорту, засобів зв'язку. Саме вони є головним чинником який має вплив на роботу підприємства. Українські споживачі є «номером один» у переліку пріоритетів торгового дому, але разом з цим більше половини продукції експортується у 27 країн світу (рис. 2.1) [35].



Як зазначалося раніше продукцію ПрАТ «Акумуляторний завод «САДА» можна придбати в усіх регіонах України за допомогою:

фірмового інтернет-магазину [akb-plus.com](http://akb-plus.com)

спеціалізованої торговельно-сервісної мережі заводу «АКБ ПЛЮС», магазини якої розташовані у таких містах як: Тернопіль, Івано-Франківськ, Чернівці, Луцьк, Рівне, Львів, Суми, Полтава, Черкаси, Кременчук, Дніпро, Запоріжжя, Херсон, Скадовськ, Одеса;

одного із представників дилерської мережі підприємства, які представлені у містах: Львів, Виноградів Закарпатської області, Хмельницький, Вінниця, Київ, Миколаїв, Херсон, Харків.

Серед крупних споживачів акумуляторної продукції можна виділити такі підприємства: ПАТ «Дніпропетровський тепловозоремонтний завод», ТОО «Астана Хімпродукт», ТОВ «Дон-Ест Плюс», ККП ДМР «Донзлектроавтотранс», ТОВ «Східні ресурси», ГП НПК «Електровозобудування», ТОВ «Аваліст», НП СПФ «Агро», ВАУТОМ РІКАМСЕ З.А.АсШ, В'єтнам, НП «Теплоенергомонтаж», ВАТ «Укртелеком» та інші [6].

На сьогоднішній день продукція підприємств широко застосовується наступними компаніями й підприємствами: ГА «Укрзалізниця» і ГП «Укрзалізничпостач»; вагоноремонтні, вагонобудівні, тепловозоремонтні й тепловозобудівні підприємства в Україні; Міністерство палива й енергетики України, підприємства вугільної галузі; Міністерство з Надзвичайних ситуацій України; горні й металургійні комбінати в Україні; підприємства міського електротранспорту; підприємства морського й річкового транспорту.

Конкуренти – організації випускаючі аналогічну продукцію, з подібними характеристиками та які діють на тих же самих ринках, що і дане підприємство. Конкуренти є важливої складової маркетингового мікросередовища підприємства, без обліку і вивчення якої неможлива розробка прийнятної стратегії і тактики функціонування підприємства на ринку. Основні конкуренти ПрАТ «Акумуляторний завод «САДА»: ТОВ «Мегатекс» (м. Костянтинівка, Донець-

ка обл.); ТОВ «Харківський акумуляторний завод «Владар» (м. Харків); ТОВ «Акумуляторний завод ССК» (м. Запоріжжя); СП ТОВ українсько-британське акумуляторний завод «АСТЕТ» (м. Чортков, Тернопільська обл.); ТОВ «Сваркомплект» (м. Запоріжжя); Французька компанія «8АРТ» та інші [9] (рис 2.2).

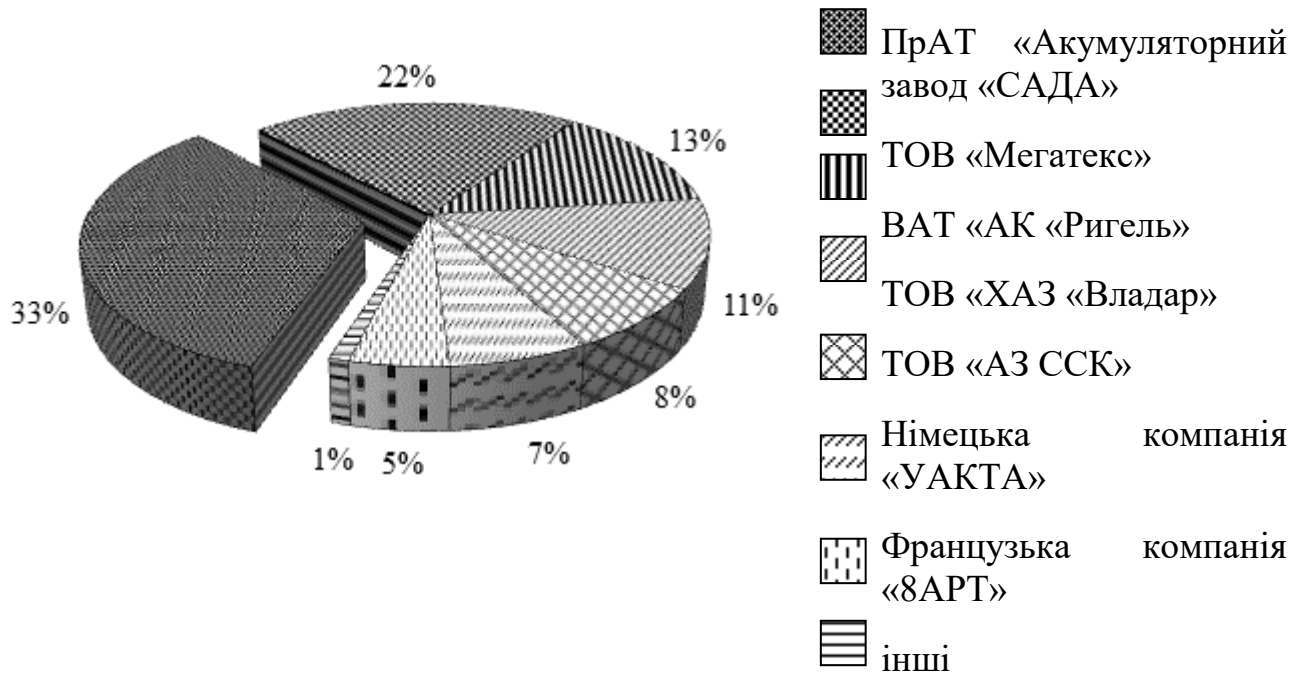


Рис 2.2. Питома вага основних конкурентів ПрАТ «Акумуляторний завод «САДА»

Постачальники – це фірми або окремі особи, які здійснюють постачання машин, устаткування інших матеріальних ресурсів для задоволення технологічних або особистих потреб організації чи окремої особи. При виборі постачальника сировини ПрАТ «Акумуляторний завод «САДА» керується тільки якісними характеристиками матеріалів, що поставляються.

Підприємство повинно стежити за наявністю ресурсів, затримками поставок та іншими подіями, які можуть вплинути на обсяг виробництва, продажів. Серед постачальників ПрАТ «Акумуляторний завод «САДА» більше 40% займають закордонні виробники та компанії, що їх представляють. Головними вітчизняними постачальниками ПрАТ «Акумуляторний завод «САДА» є ТОВ

ПКФ «Вікор», ТОВ «Хімік-плюс», АТЗТ «Підшштайкзбут», ТВТ «Стеклоприбор» та інші (рис 2.3).

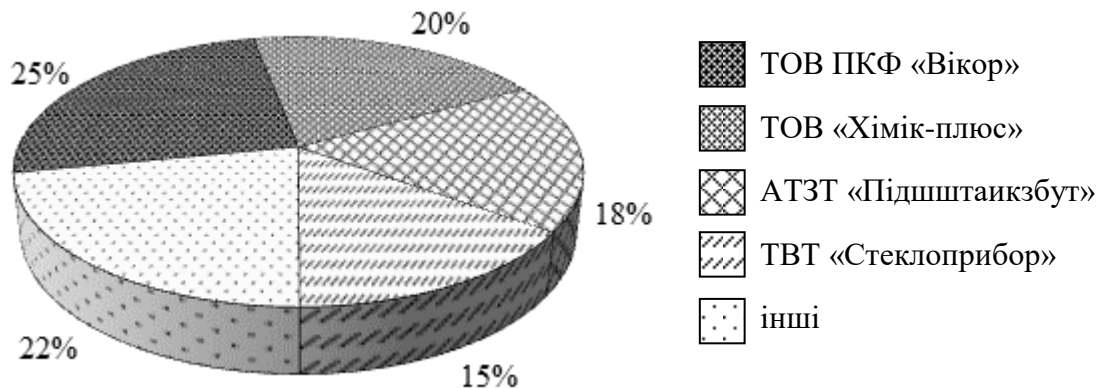


Рис 2.3. Питома вага основних постачальників ПрАТ «Аккумуляторний завод «САДА»

Місія ПрАТ «Аккумуляторний завод «САДА» полягає у задоволенні потреби клієнтів за рахунок постачання якісних акумуляторів, розробки нових видів продукції, зменшення часу промислового впровадження нових акумуляторних приборів, підвищення ефективності всіх підприємств і виробничих процесів, створення партнерських відносин з працівниками, профспілками, дилерами та постачальниками.

Основною метою діяльності ПрАТ «Аккумуляторний завод «САДА» є формування ринку товарів та послуг, здійснення діяльності, спрямованої на отримання прибутку на вкладений капітал, здійснення закупівлі та продажу товарів й продукції, надання юридичних, торговельних та інших послуг, здійснення фінансових та торговельних операцій та іншої, не забороненої чинним законодавством України, діяльності для отримання прибутку на вкладений капітал, а також задоволення на основі отриманого прибутку соціально-економічних інтересів учасників. Дерево цілей підприємства представлено на рис. 2.4 [22].

Дерево цілей - це структурована, побудована за ієрархічним принципом (розподілена по рівнях, ранжируваних) сукупність цілей економічної системи,

програми, плану, в якій виділено: генеральна мета та підлеглі їй підцілі першого, другого і подальшого рівнів. Опис дерева цілей ПрАТ «Акумуляторний завод «САДА» надано у табл. 2.6.

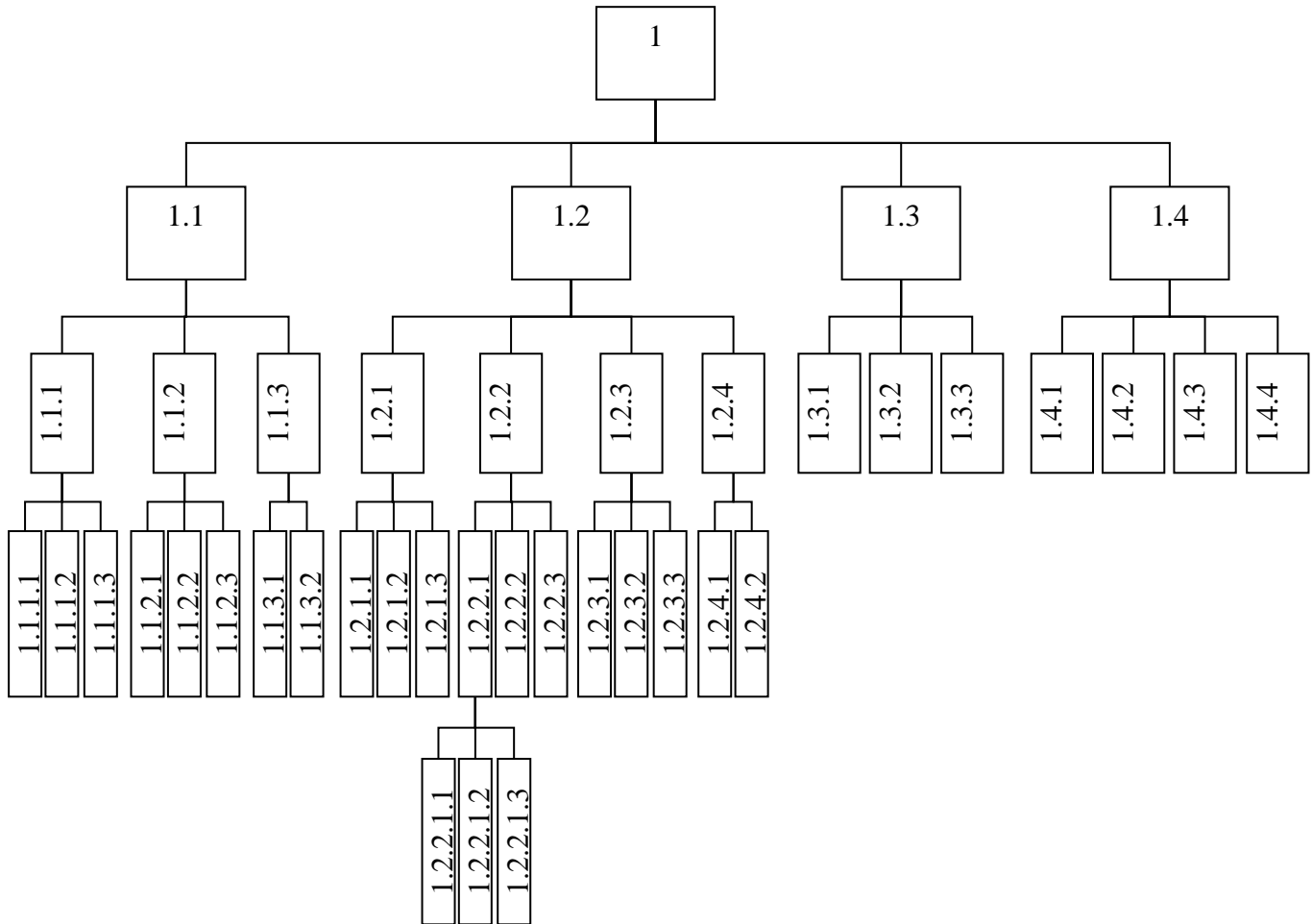


Рис. 2.4 Дерево цілей ПрАТ «УМіА»

Організаційна структура управління (рис. 2.5) спрямована, насамперед, на встановлення чітких взаємозв'язків між окремими підрозділами організації, розподілу між ними прав та відповідальності. В ній реалізуються різні вимоги щодо удосконалювання систем управління, що знаходять вираження в тих чи інших принципах управління. ПрАТ «Акумуляторний завод «САДА» має лінійно-функціональну структуру управління [40].

Таблиця 2.6

Тлумачення основних цілей підприємства ПрАТ «Акумуляторний завод «СА-ДА»

1. Формування ринку товарів та послуг, здійснення діяльності, спрямованої на отримання прибутку на вкладений капітал.		
1.1 – Удосконалення кадрового складу підприємства.	1.1.1 - Розвиток організаційних характеристик.	1.1.1.1 - постійне удосконалення структури управління; 1.1.1.2 - децентралізація управління; 1.1.1.3 - підвищення гнучкості персоналу.
	1.1.2 - Підвищення кваліфікації персоналу.	1.1.2.1 – навчання персоналу; 1.1.2.2 – створення технології підбору та адаптації персоналу; 1.1.2.3 – організація розвиваючих занять для керівників.
	1.1.3 - Розвиток мотиваційної політики.	1.1.3.1 – розробка системи преміювання; 1.1.3.2 – зміна оплати праці лінійних керівників.
1.2 – Збільшення прибутку від продажу продукції.	1.2.1 – Зниження собівартості продукції.	1.2.1.1 – закупка нового обладнання; 1.2.1.2 – автоматизація виробництва; 1.2.1.3 – оптимізація транспортних витрат .
	1.2.2 – Збільшення обсягу продаж.	1.2.2.1 – розширення асортименту продукції: 1.2.2.1.1 – збільшення виробничого обсягу по напрямкам; 1.2.2.1.2 – зростання збуту продукції; 1.2.2.1.3 – проведення маркетингових досліджень. 1.2.2.2 – проведення рекламних акцій; 1.2.2.3 – розширення комплексу послуг, що надаються.
	1.2.3 – Впровадження нових технологій у виробництво.	1.2.3.1 – оптимізація численності персоналу підрозділу НДДКР; 1.2.3.2 – гнучкість витрат на НДДКР; 1.2.3.3 – ефективність витрат на НДДКР.
	1.2.4 – Оптимізація оподаткування.	1.2.4.1 – підвищення кваліфікації співробітників бухгалтерії; 1.2.4.2 – використання законних схем зменшення оподаткування.
1.3 – Ефективне управління фінансовою політикою підприємства.	1.3.1 – Збалансоване управління фінансовим портфелем.	
	1.3.2 – Управління кредитною політикою.	
	1.3.3 – Розробка інвестиційних проектів.	
1.4 – Розвиток зовнішніх господарчих зв'язків.	1.4.1 – Розвиток зв'язків зі споживачами.	
	1.4.2 – Розвиток каналу розподілу.	
	1.4.3 – Розвиток наукового партнерства.	
	1.4.4 – Розвиток зв'язків із постачальниками.	

Управління підприємством здійснюють: вищий орган підприємства (загальні збори акціонерів), Спостережна рада підприємства, правління підприємства, ревізійна комісія.

До компетенції загальних зборів акціонерів належить: визначення основних напрямів діяльності підприємства, затвердження планів та звітів про їх виконання; затвердження статуту та внесення до нього змін та доповнень; обрання та відкликання членів ревізійної комісії; затвердження річних результатів діяльності підприємства; винесення рішень про притягнення до майнової відповідальності посадових осіб органів управління підприємством та робітників та ін.

Спостережна рада є органом підприємства, який представляє інтереси акціонерів у період між проведенням загальних зборів і в межах компетенції, визначення статутом підприємства, контролює і регулює діяльність підприємства. Персональний склад спостережної ради, зміни в її складі затверджується вищим органом підприємства, та вибирається з числа акціонерів.

Виконавчим органом ПрАТ «Акумуляторний завод «САДА», який здійснює керівництво його поточною діяльністю є правління підприємства на чолі з генеральним директором. До компетенції правління відносять всі питання діяльності, окрім тих, що згідно з законодавством, статутом, або рішенням вищого органу підприємства віднесені до компетенції іншого органу. Зокрема, до компетенції відносяться: організація виконання рішень вищого органу підприємства та спостережної ради; розробка та погодження пропозицій про внесення змін до статуту; загальне керівництво роботою філій, представництв, а також дочірніх підприємств; організація господарської діяльності підприємства та ін. Перевірка фінансово-господарської діяльності правління, дочірніх підприємств, філій та представництв проводиться ревізійною комісією, яка обирається вищим органом. Перевірка здійснюється за дорученням вищого органу та спостережної ради, з власної ініціативи ревізійної комісії або на вимогу акціонерів, які у сукупності володіють понад 10% голосів.

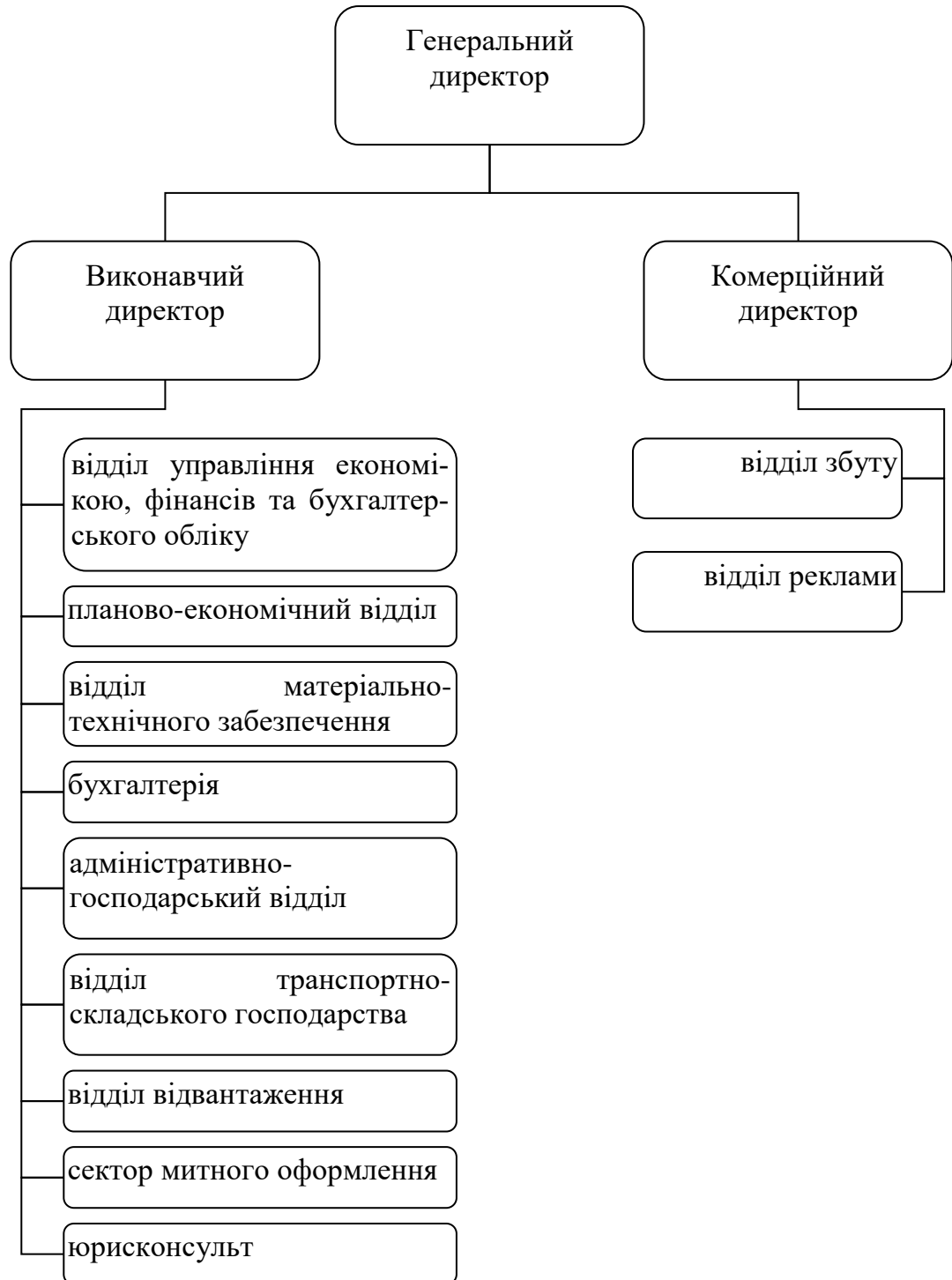


Рис. 2.5. Організаційна структура керування ПрАТ «Акумуляторний завод «САДА»

На чолі керівництва ПрАТ «Акумуляторний завод «САДА» стоїть генеральний директор, якому підкоряються виконавчий директор та комерційний

директор. Генеральний директор здійснює загальне керівництво підприємством, координуючи діяльність усіх його служб, приймаючи принципові рішення в області планування й оперативного управління виробничо-господарчою та фінансовою діяльністю підприємства.

У комерційного директора в підпорядкуванні знаходиться 2 відділи: відділ збуту та відділ реклами. Відділ реклами займається розробкою комплексу заходів щодо формування й підтримування зв'язків з громадськістю, що забезпечують як необхідну прибутковість та прибутковість діяльності підприємства, так й підтримування його доброго імені в очах громадськості.

Відділу маркетингу у ПрАТ «Акумуляторний завод «САДА» немає, але є фірмовий інтернет магазин, спеціалізована торгово-сервісна та дилерська мережі. Функції відділу маркетингу виконує відділ реклами. Відділ збуту займається своєчасним забезпеченням підприємства замовленнями на виробництво продукції, що випускається, відповідно до затверджених планів виробництва та забезпеченням регулярного збуту цієї продукції [41].

У виконавчого директора в підпорядкуванні знаходяться 9 відділів: відділ матеріально-технічного забезпечення; планово-економічний відділ; відділ управління економікою, фінансів та бухгалтерського обліку; бухгалтерія; адміністративно-господарський відділ; відділ транспортно-складського господарства; відділ відвантаження; сектор митного оформлення; юрисконсульт.

Відділ матеріально-технічного забезпечення займається безперебійним й комплексним забезпеченням виробництва підприємства продукцією виробничо-технічного призначення, сировиною, матеріалами та комплектуючими, необхідними для виконання плану виробництва, ремонтно-експлуатаційних нестатків, упровадження нової техніки та створення нормативних запасів у межах установленого нормативу. Відділ транспортно-складського господарства створений для забезпечення безперебійного, раціонального й своєчасного обслуговування транспортними, вантажно-розвантажувальними та складськими послугами підприємство та структурні підрозділи. Бухгалтерія веде бухгалтерську звітність, організує контроль за відображенням на рахунках бухгалтерського обліку всіх



господарських операцій, організує взаємодію з банком, взаємодіє з податковими органами, займається нарахуванням заробітної плати. Відділ управління економікою, фінансів та бухгалтерського обліку визначає, формує, планує, здійснює й координує організацію фінансового обліку діяльності, узагальнює показники та складає фінансові звіти, а також здійснює керівництво організацією та удосконалення економічної діяльності підприємства [51].

У ПрАТ «Акумуляторний завод «САДА» сформувався досвідчений та кваліфікований персонал. Усі працівники відповідають займаним посадам по освіті, що говорить про їх компетентність. Усі співробітники апарата управління досліджуваного підприємства мають вищу освіту чи додаткову вищу освіту. Загальна чисельність робітників складає у 2015 році 431 осіб, потім у 2016 році зменшується на 35 осіб і складає 396 осіб, а в 2017 році в порівнянні з 2015 роком зменшується на 76 осіб і складає 355 осіб. Чисельність управлінського персоналу ПрАТ «Акумуляторний завод «САДА» у 2015 році склала 99 осіб, потім зменшилася на 12 і 21 осіб відповідно у 2016 та 2017 році.

Кадрова програма товариства спрямована на забезпечення рівня кваліфікації її працівників його операційним потребам. Основною метою кадрової політики є своєчасне забезпечення оптимального балансу процесів комплектування, збереження персоналу, його розвитку відповідно до потреб товариства. Цілі кадрової політики товариства: своєчасне забезпечення підприємства персоналом необхідної якості у необхідній чисельності; забезпечення умов реалізації прав і обов'язків працівників, що передбачені трудовим законодавством; раціональне використання кадрового потенціалу.

Характеристика кадрової політики: аспекти роботи з персоналом: набір персоналу - при ситуації дефіциту робочої сили; адаптація персоналу – ефективна адаптація за рахунок навчання, високої згуртованості колективу; перспективність кар'єрного росту у товариства – перевага при призначенні на вищі посади надається працівникам товариства, проводиться планування кар'єри; мотивація і стимулювання – значна увага приділяється питанням мотивації (задоволення потреби у стабільності, безпеці, соціальному прийнятті) – впро-

вадження інновацій – необхідність спеціально ініціювати процес розробки інновацій, високе почуття причетності, відповідальності за зміни.

Охарактеризував зовнішнє та внутрішнє середовище підприємства відносно, що ПрАТ «Акумуляторний завод «САДА» має багату збутову сітку споживачів, надійних постачальників матеріалів та відносно велику долю на ринку збуту у порівнянні із конкурентами. Товариство у своїй діяльності керується чітко розробленим деревом цілей та місією, якої завжди притримується підприємство. ПрАТ «АЗ «САДА» мають чітку організаційну структуру управління, яку очолює генеральний директор підприємства та два його помічника: виконавчий та комерційний директори у яких в підпорядкуванні знаходяться 11 відділів. Така структура управління має назву лінійно-функціональна та забезпечує раціональне керівництво підрозділами не завантажуючи основний керівничий склад.

### 2.3. Аналіз економічної стійкості ПрАТ «Акумуляторний завод «САДА»

Внутрішню економічну стійкість, а також її складові можна оцінити за допомогою розрахунку спеціальних коефіцієнтів.

При оцінюванні фінансово-економічного стану підприємства використовуються такі показники як платоспроможність, коефіцієнт абсолютної ліквідності, ліквідності (покриття), коефіцієнт забезпеченості власними платіжними засобами, коефіцієнт автономії та маневреності, коефіцієнт фінансової незалежності, коефіцієнт фінансового ризику, коефіцієнт концентрації позикового капіталу, коефіцієнт стійкого фінансування, коефіцієнт фінансової незалежності капіталізованих джерел, коефіцієнт покриття боргів власним капіталом, коефіцієнт забезпечення оборотними засобами, коефіцієнт довгострокової фінансової незалежності, рентабельність власного капіталу, коефіцієнт співвідношення дебіторської та кредиторської заборгованості, коефіцієнт оборотності кредиторської заборгованості, рентабельність операційної діяльності, рентабельність операційного капіталу та ін. [33].

Для оцінювання виробничо-технічної стійкості зазвичай використовуються: коефіцієнт фондівдачі основних засобів операційної діяльності, коефіцієнт оновлення основних засобів операційної діяльності, коефіцієнт фізичного зносу основних засобів операційної діяльності, коефіцієнт морального зносу основних засобів операційної діяльності, питома вага основних засобів операційної діяльності з обмеженим правом власності, коефіцієнт матеріаловіддачі операційної діяльності, коефіцієнт оборотності виробничих запасів, рентабельність матеріальних витрат, коефіцієнт співвідношення темпів нарощування обсягу реалізації та темпів зростання матеріальних витрат, коефіцієнт використання виробничих потужностей, коефіцієнт оборотності незавершеного виробництва, коефіцієнт дотримання норм екологічності операційної діяльності, питома вага штрафів за поставку неякісної продукції в загальній сумі штрафних санкцій, питома вага витрат на виправлення браку в загальній сумі операційних витрат, коефіцієнт співвідношення темпів нарощування обсягу реалізації та темпів зростання операційних витрат, рентабельність витрат операційної діяльності, коефіцієнт технічної озброєності, рівень автоматизації й механізації, розмір виробничої площі, займаної встаткуванням, річний фонд часу й вартість однієї години роботи встаткування, ціна встаткування, коефіцієнтом змінності та ін.

При оцінці організаційно-управлінської стійкості розраховуються наступні показники: коефіцієнт співвідношення темпів нарощування обсягу реалізації та темпів зростання питомої ваги підрозділів апарату управління вищої ланки, коефіцієнт співвідношення темпів зростання прибутку від операційної діяльності та темпів зростання питомої ваги підрозділів апарату управління середньої ланки, коефіцієнт співвідношення темпів зростання валового прибутку та темпів зростання питомої ваги підрозділів апарату управління нижчої ланки, коефіцієнт дотримання норм керованості вищої ланки управління, коефіцієнт дотримання норм керованості середньої ланки управління, коефіцієнт дотримання норм керованості нижчої ланки управління, коефіцієнт співвідно-

шення темпів нарощування обсягу реалізації та темпів зростання кількісної централізації, управління, коефіцієнт співвідношення темпів нарощування обсягу реалізації та темпів зростання централізації управління, коефіцієнт обороту з приймання персоналу, коефіцієнт обороту з вибуття, частка управлінського персоналу, який має стаж роботи в галузі управління більш як 5 років, частка персоналу управління віком від 30 до 50 років, коефіцієнт сталості персоналу управління, коефіцієнт плинності персоналу управління, коефіцієнт заміщення персоналу управління, коефіцієнт співвідношення темпів нарощування обсягу реалізації та темпів зростання фонду заробітної плати персоналу управління, коефіцієнт повноти реалізації управлінських рішень, коефіцієнт зростання технічної озброєності управлінської праці, рентабельність використання основних засобів адміністративного призначення та ін. [36].

Оцінка ділової стійкості здійснюється за показниками: рентабельність виробничих запасів, коефіцієнт оборотних виробничих запасів, коефіцієнт втрати робочого часу через несвоєчасну поставку, або низьку якість виробничих запасів, коефіцієнт ринкової частки продукції підприємства на національному ринку, коефіцієнт еластичності попиту на продукцію, коефіцієнт зміни обсягу реалізації продукції, коефіцієнт рентабельності продажу, коефіцієнт оборотності готової продукції та товарів, коефіцієнт окупності витрат у маркетингову діяльність, коефіцієнт співвідношення темпів нарощування обсягу реалізації та темпів зростання витрат на передпродажну підготовку, питома вага високотехнічного обладнання в загальній вартості основних засобів, коефіцієнт співвідношення темпів зростання валового прибутку та темпів зростання витрат на інновації у виробництво, коефіцієнт зростання суми витрат на освоєння нових ринків збуту, коефіцієнт співвідношення темпів зростання прибутку від операційної діяльності та темпів зростання витрат на інновації в маркетинг та ін. [37].

При оцінюванні внутрішньо-соціальна стійкість використовуються такі показники: коефіцієнт кількісної укомплектованості кадрового складу підпри-

емства, коефіцієнт якісної укомплектованості кадрового складу підприємства, питома вага працівників, які мають стаж роботи на підприємстві більш як 5 років, питома вага працівників, які мають стаж роботи в галузі більш як 5 років, коефіцієнт сталості персоналу підприємства, коефіцієнт плинності персоналу підприємства, коефіцієнт заміщення персоналу підприємства, коефіцієнт використання робочого часу, питома вага втрати робочого часу без поважних причин, коефіцієнт співвідношення темпів зростання середньомісячної продуктивності праці та темпів зростання середньомісячної заробітної плати персоналу підприємства, коефіцієнт відповідності середньомісячної заробітної плати персоналу підприємства рівню реальної заробітної плати за видом промислової діяльності та ін.

Для оцінювання зовнішньої економічної стійкості використовують експертний метод – опитування. Специфіка даного методу полягає в тому, що при його застосуванні джерелом первинної інформації виступає людина (респондент), тобто безпосередній учасник процесів і явищ, що вивчаються. Найбільш розповсюдженим видом опитування є анкетування. Анкета – це система питань, об'єднаних єдиним дослідницьким задумом, направлена на визначення кількісно-якісних характеристик об'єкта і предмета аналізу [42].

Експертні методи оцінки зовнішньої економічної стійкості доповнюються методами аналізу, такими, як: SWOT-аналіз та STEP-аналіз.

Поглиблений аналіз економічної стійкості підприємства необхідно проводити регулярно, як частину звичайних оціночних процедур фінансово-господарської діяльності підприємства. Результати аналізу економічної стійкості функціонування підприємства є базою для розробки та прийняття управлінських рішень.

З метою виявлення стану ПрАТ «Акумуляторний завод «САДА» проаналізуємо його сильні і слабкі, а також можливості та загрози за допомогою SWOT-аналізу (табл. 2.7).

## SWOT-аналіз ПрАТ «Акумуляторний завод «САДА»

Сильні сторони	Слабкі сторони
Перше місце в Україні по обсягу виробництва акумуляторів. Широкий асортимент продукції. Реалізація товарів під власною маркою. Стратегічна значимість підприємства. Надійна мережу розподілу. Кваліфіковані лояльні кадри. Більш ніж 55 років на ринку. Низьковитратна технологія виробництва. Високий рівень промислової та екологічної безпеки та висока якість продукції підприємства.	Застарілі технологія й устаткування. Втрата глибини і гнучкості управління. Підвищення вимог до екологічності товарів. Слабкі позиції у НДДКР. Висока вартість продукції. Використання дешевих неякісних матеріалів. Недостатній рівень транспортного забезпечення. Високі процентні виплати по кредитах обмежують генерацію грошових потоків. Існуюча структура утруднює висновок рентабельних напрямків.
Можливості	Загрози
Відсутність конкурентів у галузі. Зниження торгових бар'єрів у виході на зовнішні ринки. Використання сучасних технологій комп'ютерного обліку та контролю. Стійкий попит на продукцію. Можливість розширення асортименту продукції та послуг.	Ослаблення зростання ринку. Поява іноземних конкурентів. Несприятливе коливання в курсах валют. Значні темпи інфляції. Практична неможливість отримання довгострокових кредитів. Посилення вимог поставальників. Чутливість до нестабільності зовнішніх умов бізнесу.

Наступний метод STEP-аналіз дозволяє охарактеризувати зовнішню економічну ситуацію підприємства комплексно, оцінюючи вплив ряду чинників: суспільних, технологічних, економічних, політико-правових. STEP-аналіз дає змогу визначити, які із зовнішніх чинників здійснюють значний вплив на діяльність підприємства і скласти список тих із них, які є потенційними носіями загрози та, зміни в яких можуть відкрити додаткові можливості для підприємства (табл.2.8) [43].

Аналіз економічної стійкості ПрАТ «Акумуляторний завод «САДА» слід продовжити дослідженням господарчих активів підприємства та джерел їх фінансування за допомогою горизонтального та вертикального аналізу, що дозволить встановити ступінь забезпеченості діяльності досліджуваного підприємства необхідними господарчими засобами, дослідити їх стан та встановити джерела формування активів, від чого залежить ступінь фінансової стійкості та

незалежності ПрАТ «Акумуляторний завод «САДА» від різного роду зобов'язань (кредитів банку, кредиторської заборгованості та ін.) (табл. 2.9) .

Таблиця 2.8

СТЕР-аналіз ПрАТ «Акумуляторний завод «САДА»

Політико-правові чинники	Економічні чинники
Часта зміна законодавчої бази. Нестабільна політична ситуація в країні. Недосконалість державної політики в галузі інвестування тяжкої промисловості. Високі митні бар'єри, візові режими, високі тарифи між країнами СНД. Слабке державне регулювання діяльності природних монополій. Часта зміна влади в країні.	Загальна економічна ситуація в країні. Зниження обсягу ВВП (фінансова криза) Високий рівень інфляції. Несприятливий інвестиційний клімат у галузі тяжкої промисловості. Загальногосподарська кон'юнктура. Загальні проблеми оподаткування. Мінливість курсів валют. Підвищення цін на енергоносії.
Суспільні чинники	Технологічні чинники
Скорочення обсягу працездатного населення. Відсутність задоволення від праці. Скорочення доходів і витрат населення. Відсутність кваліфікованих спеціалістів. Підвищення кількості кадрів з вищою освітою.	Ліцензування, патенти та інтелектуальна власність. Поява сучасних технологій виробництва та високоефективного обладнання. Недолік вкладення інвестицій в удосконалення технологічного процесу і модернізацію устаткування.

За даними табл. 2.9 аналізу стану господарчих активів ПрАТ «АЗ «САДА» можна зробити висновок, що необоротні активи підприємства представлені нематеріальними активами, основними засобами та довгостроковими інвестиціями, які обліковуються за методом участі в капіталі інших підприємств, іншими фінансовими інвестиціями де найбільша питома вага належить основним засобам. На протязі досліджуваного періоду вартість основних засобів поступово знижується, що є наслідком зростання їх морального та фізичного зносу та вибуття за межі підприємства. У 2016 році вартість основних засобів збільшилась на 39,4 тис. грн., але в 2017 р. знову знизилась на 460,3 тис. грн. Вартість зносу на протязі трьох років зростає на 460,3 тис. грн. у порівнянні з 2015 роком, що є негативним фактом в діяльності підприємства і свідченням того, що основні засоби на підприємстві не оновлюються. Вартість оборотних активів в 2017 році знизилась на 4426,6 тис. грн., що пов'язано зі скороченням виробничих запасів на 183,8 тис. грн., готової продукції на 2734,6 тис. грн., поточних фінансових інвестицій на 349 тис. грн., а також інших оборотних ак-

тивів на суму 224,4 тис. грн. На протязі 2017 року значно знизилась дебіторська заборгованість за бюджетом на 860 тис. грн., дебіторська заборгованість за виданими авансами на 3974 тис. грн., та інша поточна дебіторська заборгованість на 10 тис. грн., що свідчить про зменшення заборгованості фінансових і податкових органів підприємству. Всі факти стану оборотних активів можна вважати позитивними, щодо діяльності підприємства.

Таблиця 2.9

## Аналіз стану господарчих активів ПрАТ «Акумуляторний завод «САДА»

Показники	2015р.	2016р.	2017р.	Відхилення	
				2016р./2015р.	2017р./2016р.
Необоротні активи	8202,7	9345,2	9695	1142,5	349,8
Нематеріальні активи	604,4	1216,5	1123	612,1	(93,5)
Незавершене будівництво	620,9	348	870	(272,9)	522
Основні засоби	6385,9	6425,3	5965	39,4	(460,3)
Довгострокові фінансові інвестиції, які обліковуються за методом участі в капіталі інших підприємств	0,9	0,9	1	0	0,1
Інші фінансові інвестиції	500,5	743,7	744	243,2	0,3
Відстрочені податкові активи	90,1	610,8	992	520,7	381,2
Оборотні активи	26805	27761,6	23335	956,3	(4426,6)
Виробничі запаси	3455,3	2224,8	2041	(1230,5)	(183,8)
Незавершене виробництво	1918,3	1465,3	2028	(453)	562,7
Готова продукція	1438	2741,6	7	1303,6	(2734,6)
Дебіторська заборгованість за товари, роботи, послуги: чиста реалізаційна вартість	2751,1	10034,1	13379	7283	3344,9
Дебіторська заборгованість за рахунками:				0	0
за бюджетом	1320,6	1072	212	(248,6)	(860)
за виданими авансами	4857,3	9049	5075	4191,7	(3974)
Інша поточна дебіторська заборгованість	10682	371	361	(10310,9)	(10)
Поточні фінансові інвестиції	0	349	0	349	(349)
Грошові кошти та їх еквіваленти в національній валюті	0,1	0,4	2	0,3	1,6
Інші оборотні активи	382,7	454,4	230	71,7	(224,4)
Витрати майбутніх періодів	1,2	0,9	0	(0,3)	(0,9)

Аналіз джерел формування господарчих активів ПрАТ «Акумуляторний завод «САДА» представлено у табл. 2.10



Таблиця 2.10

Аналіз джерел формування господарчих активів ПрАТ «Акумуляторний завод «САДА»

Показники	2015р.	2016р.	2017р.	Відхилення	
				2016р./ 2015р.	2017р./ 2016р.
Власний капітал	18814,3	19435,8	19586	621,5	150,2
Статутний капітал	17000	17000	17000	0	0
Інший додатковий капітал	0,1	0,1	0	0	(0,1)
Резервний капітал	774,5	893,1	1185	118,6	291,9
Нерозподілений прибуток (непокритий збиток)	1039,7	1542,6	1401	502,9	(141,6)
Забезпечення наступних виплат та платежів	212,1	288,9	135	76,8	(153,9)
Інші забезпечення	212,1	288,9	135	76,8	(153,9)
Довгострокові зобов'язання	0	1022,7	959	1022,7	(63,7)
Довгострокові кредити банків	0	1022,7	959	1022,7	(63,7)
Поточні зобов'язання	15982,8	17042,8	12350	1060	(4692,8)
Векселі видані	500	2600	1500	2100	(1100)
Кредиторська заборгованість за товари, роботи, послуги	7388	8785,5	6356	1397,5	(2429,5)
Поточні зобов'язання за рахунками:				0	0
з одержаних авансів	1466,3	2191,3	2420	725	228,7
з бюджетом	117	182,4	169	65,4	(13,4)
зі страхування	176,1	176	390	(0,1)	214
з оплати праці	385,9	393,2	817	7,3	423,8
з учасниками	207,2	233,6	326	26,4	92,4
Інші поточні зобов'язання	5742,3	2480,8	372	(3261,5)	(2108,8)

За даними табл. 2.10 аналізу джерел формування господарчих активів ПрАТ «Акумуляторний завод «САДА» можна зробити висновок, що відбулися негативні зміни в сумі власного капіталу, який протягом трьох років спочатку зростав, але у 2017 році значно знизився за всіма показниками. Найбільша питома вага у власному капіталі підприємства належить статутному капіталу. Також на протязі трьох років зростає сума резервного капіталу на суму 410, 5 тис. грн. Але при цьому нерозподілений прибуток (непокритий збиток) значно знижується, у 2015 р. становить 1039, 7 тис. грн., у 2016 році цей показник становив 1542,6 тис. грн., але у 2017 р. нерозподілений прибуток знизився до 1401

тис. грн., що свідчить про незначне зменшення показника, що могло виникнути після непокритого збитку минулих періодів. У 2016 р. на підприємстві з'являється довгостроковий кредит банку на суму 1022,7 тис. грн., який поступово погашається у наступному звітному періоді. Сума поточних зобов'язань у 2016 р. збільшується на 1060 тис. грн. у порівнянні з попереднім роком за рахунок збільшення суми векселів виданих на суму 2100 тис. грн., та кредиторської заборгованості за товари, роботи, послуги на суму 725 тис. грн., та поточних зобов'язань за рахунками. Про те знизилась сума інших поточних зобов'язань на 3261,5 тис. грн. та поточних зобов'язань зі страхування, які знизились на 0,1 грн. У 2017 році сума поточних зобов'язань зменшується на 4692,8 тис. грн., де найбільш питома вага належить кредиторській заборгованості, яка також зменшилась на 2429,5 тис. грн. порівняно з 2016 р. Також значно зменшуються поточні зобов'язання з одержаних рахунків, поточні зобов'язання з бюджетом, інші поточні зобов'язання на суму 2108,8 тис. грн. Проте існує негативна динаміка щодо збільшення поточних зобов'язань зі страхування на суму 214 тис. грн., з оплати праці на суму 423,8 тис. грн., та з учасниками на суму 92,4 тис. грн. Це свідчить про те, що для підприємства стає нелегко підтримувати стабільний стан роботи як це було до кризи у 2015 році, але підприємство залишається рентабельним та прибутковим у цій ситуації.

Аналіз фінансової стійкості ПрАТ «Акумуляторний завод «САДА» як елементу економічної стійкості надано у табл. 2.11.

За даними табл. 2.11 аналізу фінансової стійкості ПрАТ «Акумуляторний завод «САДА» видно, що значення коефіцієнту автономності на протязі 2015 – 2016 років знаходиться близько до оптимального, навіть у період негативної динаміки. Так, в 2015 р. він становив лише 54%, а в 2016 р. – 51%, але в 2017 р. зростає на 8 % та становить – 59%. Коефіцієнт фінансування підтверджує нестійкий фінансовий стан підприємства, та далекість від оптимального значення. Це зумовлено тим, що ПрАТ «Акумуляторний завод «САДА» існує завдяки позикового капіталу, так як його питома вага дуже велика у сумі власного капіталу. Значення коефіцієнту заборгованості також наближене до оп-

тимального. У 2016 році він збільшився на 2%, що показує збільшення питомої ваги позикового капіталу у загальній сумі власного капіталу підприємства, але вже у 2017 році, цей показник зменшився на 8%.

Таблиця 2.11

## Аналіз фінансової стійкості ПрАТ «Акумуляторний завод «САДА»

Показники	2015р.	2016р.	2017р.	Відхилення	
				2016 р./ 2015 р.	2017р./ 2016р.
Власний капітал	18814,3	19435,8	19586,0	621,5	150,2
Загальна сума капіталу	35009,2	37790,2	33030,0	2781,0	(4760,2)
Запозичений капітал	15982,8	18065,5	13309,0	2082,7	(4756,5)
Короткостроковий запозичений капітал	15982,8	17042,0	12350,0	1059,2	(4692,0)
Довгострокові запозичений капітал	212,1	1022,7	959,0	810,6	(63,7)
Коефіцієнт автономності	0,54	0,51	0,59	(0,02)	0,08
Коефіцієнт фінансування	0,85	0,93	0,68	0,08	(0,25)
Коефіцієнт заборгованості	0,46	0,48	0,40	0,02	(0,08)
Коефіцієнт поточної заборгованості	0,46	0,45	0,37	(0,01)	(0,08)
Коефіцієнт довгострокового фінансування	0,54	0,55	0,63	0,01	0,08

Але якщо порівняти 2015 і 2017 роки, можна побачити негативну динаміку, що є позитивним фактом для цього коефіцієнту. Значення коефіцієнту поточної заборгованості є далеким від оптимального значення, але має позитивну динаміку до зменшення. Так у 2015 р. він складає 46%, у 2016 р. – 45%, а у 2017 р. – 37%. Таке зменшення поточної заборгованості підприємства реалізується за допомогою залученого кредиту. Коефіцієнт довгострокового фінансування також має тенденцію до збільшення, а тому з аналізу видно, що він зростає з кожним періодом та становить: у 2015 р. – 54%, у 2016 р. – 55%, у 2017 р. – 63%. Цей показник значно віддалений від оптимального значення, але збільшення у кожному досліджуваному періоді дозволяє зробити висновок, що існує позитивна динаміка.

Взагалі, можна зробити висновок, що фінансова стійкість ПрАТ «Акумуляторний завод «САДА» з кожним роком змінюється й наприкінці досліджуваного періоду вона покращується у порівнянні з 2015 роком.

Аналіз платоспроможності ПрАТ «Акумуляторний завод «САДА» представлено у табл. 2.12.

Аналіз платоспроможності ПрАТ «Акумуляторний завод «САДА» свідчить, що підприємство не в змозі погасити свої термінові зобов'язання, про що свідчить нульове значення коефіцієнту абсолютної ліквідності. За умови своєчасної інкасації дебіторської заборгованості та реалізації запасів коефіцієнти проміжної та загальної платоспроможності знаходяться у межах оптимальних значень, що свідчить про достатній рівень платоспроможності підприємства.

Таблиця 2.12

## Аналіз платоспроможності ПрАТ «Акумуляторний завод «САДА»

Показники	2015р.	2016р.	2017р.	Відхилення	
				2016р./ 2015р.	2017р./ 2016р.
Грошові кошти	0,1	0,4	0,1	0,3	(0,3)
Короткострокові фінансові вкладення	15 982,8	17 042,8	12 350,0	1 060,0	(4 692,8)
Короткострокові зобов'язання	0,0	682,5	0,0	682,5	(682,5)
Дебіторська заборгованість	10 681,9	371,0	361,0	(10 310,9)	(10,0)
Сума оборотних активів	26 805,3	28 444,1	23 335,0	1 638,8	(5 109,1)
Коефіцієнт абсолютної ліквідності	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
Коефіцієнт проміжної ліквідності	1,23	1,22	1,54	(0,01)	(0,32)
Коефіцієнт поточної платоспроможності	1,68	1,67	1,89	(0,01)	0,22
Коефіцієнт співвідношення дебіторської та кредиторської заборгованості	1,23	1,24	1,54	0,02	0,30

Ефективність результатів діяльності ПрАТ «Акумуляторний завод «САДА» можна прослідити за допомогою аналізу рентабельності, який подано у табл. 2.13

Таблиця 2.13

Аналіз рентабельності активів та капіталу ПрАТ «Акумуляторний завод  
«САДА»

Показники	2015р.	2016р.	2017р.	Відхилення	
				2016р./ 2015р.	2017р./ 2016р.
Чистий прибуток	263,4	647,9	243,0	384,50	(404,90)
Середня вартість активів	35009,2	37790,2	33030,0	2781,00	(4760,20)
Середня вартість капіталу	18814,3	37790,2	33030,0	18975,90	(4760,20)
Обсяг реалізації	63687,3	82943,4	39649,0	19256,10	(43294,40)
Затрати на виробництво та реалізацію	56264,4	71762,8	38745,0	15498,40	(33017,80)
Рентабельності активів, %	0,75	1,71	0,74	0,96	(0,98)
Рентабельності власного капіталу, %	1,40	1,71	0,74	0,31	(0,98)
Рентабельності реалізованої продукції, %	0,41	0,78	0,61	0,37	(0,17)
Рентабельності виробництва, %	0,47	0,90	0,63	0,43	(0,28)

За даними аналізу рентабельності ПрАТ «Акумуляторний завод «САДА» стає очевидним, що діяльність підприємства є низькорентабельною. Коефіцієнт економічної рентабельності підприємства є дуже далеким від оптимального значення. Та складає 0,75 % у 2015 р., 1,71% у 2016 р., та 0,74 % у 2017 р., це говорить про те, що на кожну грн. вкладену у майно підприємства припадає 0,0075 грн. прибутку у 2015 р., 0,0171 грн. у 2016 р., та 0,0074 грн. у 2017р. Так само і знизилася фінансова рентабельність на 0,98%, що звичайно є негативним фактом й означає неефективність інвестицій власників підприємства, які надають йому ресурси. Розрахунок комерційної рентабельності підприємства на протязі досліджуваного періоду показує на початку збільшення її на 0,31 %, а потім, у 2017 році зниження на 0,98%. Розрахунок рентабельності витрат у 2016 році показує про збільшення значення цього коефіцієнту на 0,43 і складає 0,9%, що є позитивним фактом, але вже наступного року цей показник знову знижується на 0,28%, та складає 0,63%, що сигналізує про виникнення проблем з контролем витрат.

Таким чином, досліджуване підприємство ПрАТ «Акумуляторний завод «САДА» знаходиться в край тяжкому економічному стані. Негативні чинники зовнішнього середовища проявляються через велику сукупність погроз та нестабільності середовища, що ставить підприємство у скрутне становище. Аналіз внутрішнього середовища свідчить про низькі позиції організаційно-управлінської, виробничо-технічної та фінансово-економічної стійкості підприємства. Комплексний аналіз отриманих даних свідчить про наявність слабких місць, що порушують економічну стійкість підприємства: невеликий розмір прибутку, низька ефективність використання активів та капіталу, досить великий рівень фінансових ризиків, що пов'язано з перевагою залучених джерел фінансування, досить низька швидкість обороту активів, нестача власних оборотних активів, неефективне розміщення коштів, наявність стійкої заборгованості по розрахункам, негативні тенденції у виробництві та ін. Це свідчить про необхідність звернення особливої уваги на стан економічної стійкості та її складових.

## ВИСНОВКИ ДО РОЗДІЛУ 2

Метою діяльності ПрАТ «Акумуляторний завод «САДА» є найбільш повне задоволення споживчого попиту на якісні й надійні хімічні джерела струму. Предметом діяльності підприємства є: виготовлення та продаж акумуляторів, елементів та батарей для усіх видів транспорту та інших цілей, товарів народного споживання, а також інших виробів виробничо-технічного призначення; виконання науково-дослідних, дослідно-конструкторських робіт по виробництву хімічних джерел струму, технологій і обладнання для їх виготовлення, а також для виробництва іншої продукції виробничо-технічного призначення та ін. Підприємство створене для здійснення виробничої діяльності й науково технічних розробок, розповсюдження та впровадження екологічно чистих технологій, які спрямовані на збереження навколишнього природного середовища, а також здійснення підприємницької та зовнішньоекономічної діяльності. Управління здійснюється чотирма органами управління, серед яких:

вищий орган підприємства (загальні збори акціонерів), Спостережна рада підприємства, правління підприємства, ревізійна комісія. Організація ТОВ представляє повний цикл виробництва, який дозволяє виробляти продукцію виключно на території підприємства. А також в останні роки на підприємстві проведена масштабна реорганізація, скорочені надлишкові виробничі потужності, що позитивно впливають на якість продукції та організацію виробничого процесу.

Дослідження зовнішнього та внутрішнього середовища підприємства показало, що ПрАТ «Акумуляторний завод «САДА» має багату збутову сітку споживачів, надійних постачальників матеріалів та відносно велику долю на ринку збуту у порівнянні із конкурентами. Товариство у своїй діяльності керується чітко розробленим деревом цілей та місією, якої завжди притримується підприємство. ПрАТ «АЗ «САДА» мають чітку організаційну структуру управління, яку очолює генеральний директор підприємства та два його помічника: виконавчий та комерційний директори у яких в підпорядкуванні знаходяться 11 відділів. Така структура управління має назву лінійно-функціональна та забезпечує раціональне керівництво підрозділами.

ПрАТ «Акумуляторний завод «САДА» спеціалізується на постачанні лужних акумуляторів і батарей: нікель-залізних, нікель-кадмієвих, срібно-цинкових та вважається монополістом на українському ринку акумуляторів. Підприємство виробляє більш 60 типів промислових лужних нікель-кадмієвих, залізноїкелевих, а також срібно-цинкових акумуляторів і батарей. Вся продукція добре відома серед вітчизняних споживачів та користується попитом, має високу якість та сертифікована по міжнародним стандартам. Однак, після аналізу фінансово-економічної діяльності підприємства стає зрозумілим, що підприємство працює нестабільно та відбувається зниження активності підприємства за основними показниками діяльності. Зокрема, зниження чистого прибутку порівняно з 2015 роком, збільшення зносу основних засобів та їх не оновлення на протязі усього досліджуваного періоду, а також зниження рентабельності матеріальних витрат – все це дозволяє розглядати підприємство як економічно нестійке та розробити подальший комплекс заходів щодо забезпечення економічної стійкості ПрАТ «Акумуляторний завод «САДА».

За результатами аналізу можна зробити висновок, що досліджуване підприємство ПрАТ «Акумуляторний завод «САДА» знаходиться в край важкому економічному стані. Негативні чинники зовнішнього середовища проявляються через велику сукупність погроз та нестабільності середовища, що ставить підприємство у скрутне становище. Аналіз внутрішнього середовища свідчить про низькі позиції організаційно-управлінської, виробничо-технічної та фінансово-економічної стійкості підприємства. Комплексний аналіз отриманих даних свідчить про наявність слабких місць, що порушують економічну стійкість підприємства: невеликий розмір прибутку, низька ефективність використання активів та капіталу, великий рівень фінансових ризиків, що пов'язано з перевагою залучених джерел фінансування, досить низька швидкість обороту активів, нестача власних оборотних активів, неефективне розміщення коштів, наявність стійкої заборгованості по розрахункам, негативні тенденції у виробництві та ін. Це свідчить про необхідність звернення особливої уваги на стан економічної стійкості та її складових.



### РОЗДІЛ 3

## ПРОПОЗИЦІЇ ЩОДО ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ЕКОНОМІЧНОЇ СТІЙКОСТІ ПРАТ «АКУМУЛЯТОРНИЙ ЗАВОД «САДА»

### 3.1. Визначення критеріїв економічної стійкості підприємства

Процес забезпечення економічної стійкості на підприємстві ускладнений тим, що жоден окремо взятий фінансовий чи економічний показник не відбиває в собі повної інформації про діяльність підприємства і про його перспективи. Розробка і застосування критеріїв економічної стійкості підприємства є актуальною задачею, що вимагає поєднання кількісного і якісного аналізу, зовнішніх і внутрішніх чинників, що впливають на діяльність підприємства. Тобто ці критерії мають бути реальними індикаторами економічного стану підприємства на протязі всіх етапів забезпечення економічної стійкості. Чим точніше буде визначений набір критеріїв та показників для оцінки економічної стійкості підприємства, тим простіше виявити комплекс його проблем, а також розробити ряд адекватних заходів щодо досягнення необхідного рівня економічної стійкості підприємства.

У загальному значенні критерій — це ознака, на основі якої здійснюється оцінювання, визначення або класифікація [43]. Враховуючи загальноприйняте уявлення про поняття «критерій», під критерієм економічної стійкості слід розуміти ознаку або їх сукупність, на основі якої (яких) можна зробити висновок щодо того, чи перебуває у стійкому стані економічна діяльність підприємства. Такий критерій повинен не тільки констатувати наявність економічної стійкості підприємства (оскільки в цьому випадку неминуха суб'єктивність оцінки), а й оцінювати її рівень. У зв'язку з цим розробляти сукупність критеріїв для подальшої оцінки та забезпечення необхідно під кожен вид економічної стійкості окремо.

Під зовнішньою стійкістю у роботі розуміється здатність підприємства адаптуватися до впливу природних, економічних, політичних, соціальних, демографічних і виробничо-технологічних чинників зовнішнього середовища. Тому виходячи з такого поняття, критерії зовнішньої стійкості представлені на рис 3.1.

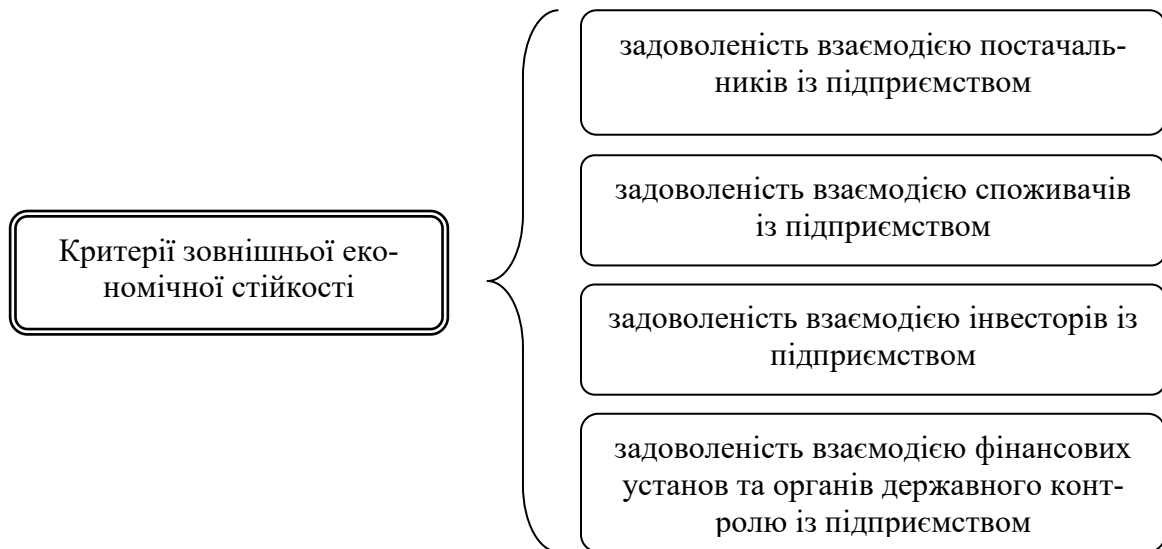


Рис 3.1 Критерії зовнішньої економічної стійкості

Ці критерії характеризують взаємодію зовнішніх суб'єктів із підприємством та відбивають задоволеність взаємодією між суб'єктами.

Відповідно до ринкових тенденцій, успішними вважаються не ті підприємства, які просто виробляють продукцію у відповідності до стандартів або вимог споживачів, а ті, які забезпечують високий рівень задоволеності споживачів, сприяють успіху постачальників та партнерів, задовольняють інвесторів підприємства, а також фінансові установи та органи державного контролю із підприємством та допомагають у розв'язанні проблем суспільства і досягають при цьому довготривалих високих фінансових результатів.

Під внутрішньою стійкістю у роботі вважається стійкість підприємства, яка залежить від матеріально-речової і вартісної структури виробництва, реалізації продукції, організації роботи, фінансового обігу, інноваційної діяльності та ін., а також такої їх динаміки, за якої виходять стабільно високі результати. Тому виділено наступні складові економічної стійкості: виробничо-технічна, фінансово-економічна, організаційно-управлінська, ділова та внутрішньо-соціальна.

Під виробничо-технічною стійкістю розуміється стабільність виробничого циклу підприємства, його технічного, технологічного та ресурсного забезпечення, ступінь відповідності технічної бази підприємства сучасним вимогам і можливостям новітньої техніки і технології з урахуванням галузевої спе-

цифіки, стійкість рівня організації виробництва. І тому, виходячи з цього поняття розроблено наступні критерії (рис. 3.2).

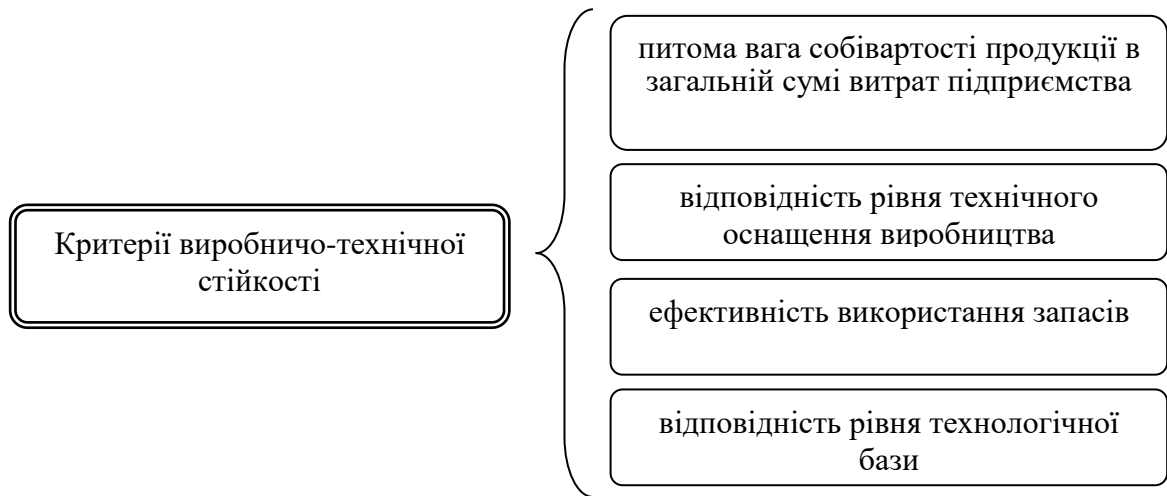


Рис. 3.2. Критерії виробничо-технічної стійкості

Під питомою вагою собівартості продукції в загальній сумі витрат розуміється розподіл витрат у діяльності підприємства, який обумовлено сферою діяльності. У промисловості на економічно стійкому підприємстві найбільшу питому вагу повинні займати матеріальні витрати та витрати на оплату праці, які обумовлено попитом на них. А якщо найбільшу питому вагу займають інші операційні витрати, то стає зрозумілим, що підприємство функціонує за рахунок іншої операційної діяльності, що вважається тривожним знаком [44].

Наступним критерієм є відповідність рівня технічного оснащення виробництва. Технічний рівень виробництва визначається насиченням підприємства основними виробничими фондами, їх складом і станом. Технічний рівень вітчизняної промисловості не відповідає сучасним вимогам. Частка продукції, що випускається на застарілих, технологіях, становить більше 50%, у результаті чого витрати виробництва істотно перевищують світові. Значна зношеність основних фондів не дозволяє ефективно вирішувати виробничі завдання. Це часто виражається в нездатності промислових підприємств в заплановані терміни виробити і поставити продукцію споживачам.

Ефективність використання запасів проявляється через раціональну їх закупівлю, збереження та використання з метою забезпечення безперервного процесу виробництва, а також накопичення оптимальних розмірів запасів, які

дозволять підвищити ефективність їх використання підприємства, економію та максимізацію віддачі на всіх етапах виробничого процесу.

Відповідність технологічної бази підприємства виробничій сфері передбачає сукупність способів і прийомів переробки ресурсів та одержання готової продукції; комплексом технологічної документації загального та спеціального призначення; операціями з видобутку, обробки, переміщення, складування, контролю та інших складових частин виробничого процесу [46].

Під фінансово-економічною стійкістю розуміється стабільність рівня рентабельності, ліквідності та платоспроможності підприємства, оптимальність структури джерел фінансування його діяльності. У зв'язку із таким визначенням пропонуються наступні критерії забезпечення фінансово-економічної стійкості (рис. 3.3).

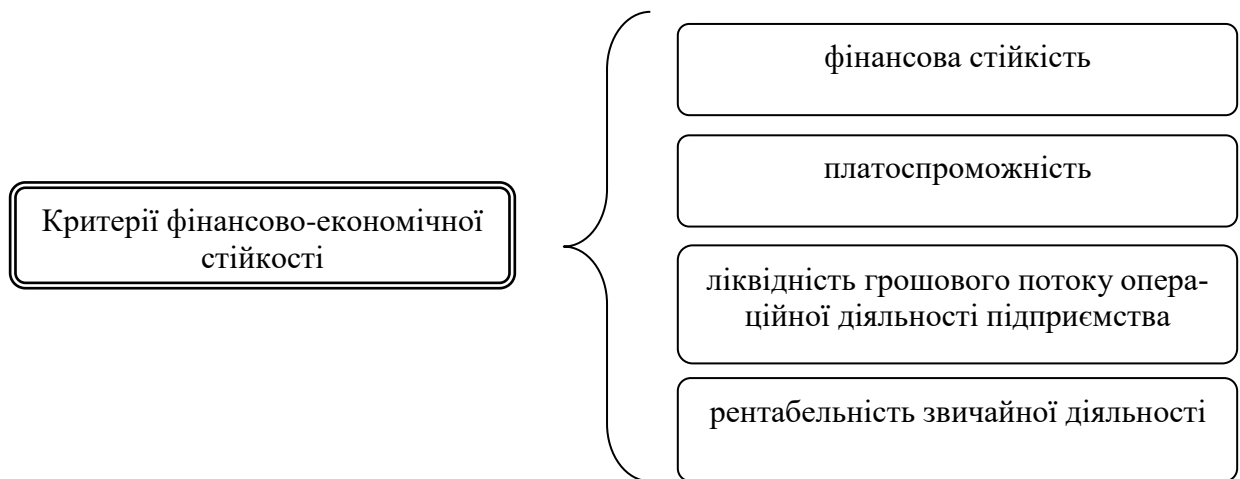


Рис. 3.3 Критерії фінансово-економічної стійкості

Фінансова стійкість передбачає здатність підприємства зберігати заданий режим функціонування за найважливішими фінансово-економічними показниками. Під фінансовою стійкістю розуміється такий стан фінансових ресурсів, коли їх розподіл і використання мають забезпечувати розвиток підприємства на основі зростання прибутку й капіталу при збереженні платоспроможності в умовах допустимого рівня ризику. Зміна ж стану ресурсів у фінансово стійкого підприємства не повинно призвести до зміни обраної ним стратегії. Фінансова стійкість – характеристика стабільності фінансового стану підприємства, яка забезпечується високою часткою власного капіталу в загальній сумі використовуваних фінансових засобів.

Критерій платоспроможності характеризує здатність організацій і підприємств своєчасно розраховуватися за своїми зобов'язаннями. Платоспроможність підприємства характеризується можливостями його здійснювати чергові платежі та грошові зобов'язання за рахунок наявних грошей і тих грошових засобів і активів, які легко мобілізуються [45].

Ліквідний грошовий потік характеризується збалансованістю надходження та використання грошових коштів, що сприяє формуванню їх оптимального залишку, який дозволяє підприємству своєчасно виконувати свої зобов'язання, що потребують розрахунку лише в грошовій формі, і при цьому підтримувати максимально можливу рентабельність грошових коштів.

Рентабельність звичайної діяльності показує скільки отримано прибутку від звичайної діяльності з однієї гривні звичайних витрат [45].

Під організаційно-управлінською стійкістю розуміється відповідність та гнучкість внутрішньої організаційної структури, налагодженість і оперативність зв'язків між різними відділами та службами підприємства, якість та ефективність спільної управлінської діяльності. У зв'язку з таким визначенням розроблено наступні критерії (рис. 3.4)

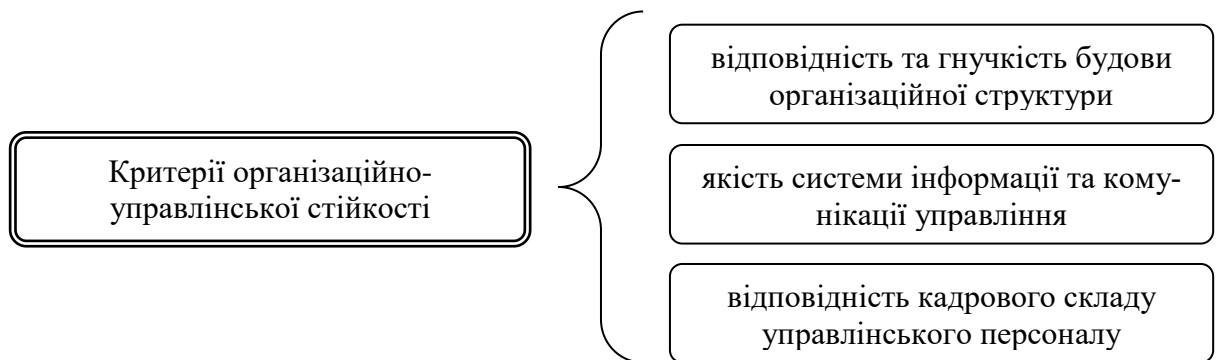


Рис. 3.4 Критерії організаційно-управлінської стійкості

Під організаційною структурою розуміється конструкція організації, на основі якої здійснюється управління підприємством. Вона має або формальне, або неформальне вираження й охоплює два аспекти: канали влади та комунікації між різними адміністративними службами і працівниками; інформацію, що передається цими каналами. Гнучкість організаційної структури характеризується дотриманням норм керованості усіх ланок управління, а також спів-

відношенням темпів нарощування обсягу реалізації та темпів зростання питомої ваги підрозділів апарату управління.

Наступним критерієм є якість системи інформації та комунікації управління. Інформація, як сукупність потрібних відомостей і даних для успішного здійснення аналізу, контролю, прийняття й організації виконання управлінських рішень, є невід'ємною складовою ефективного управління організаційно-управлінськими процесами загалом і підприємницькою діяльністю зокрема. Оскільки організація — структурований тип відносин між людьми, вона значною мірою залежить від якості комунікацій та забезпечення ефективного функціонування. Якщо комунікації не будуть ефективними, люди не зможуть домовитися про загальну мету, що становить передумову функціонування організації. Інформація в процесі комунікації передається не лише з метою прийняття розумних рішень, а й для того, щоб вони могли виконуватись. Звичайно, якщо керівництво надає підлеглим інформацію щодо обґрунтування своїх рішень, це значно збільшує шанси їх успішного виконання [46].

Останнім виділеним критерієм є відповідність кадрового складу управлінського персоналу. Велике значення якісного складу кадрів управління має якість розстановки кадрів за спеціальностями і ступеня раціональності використання працівників, що сприяє підвищенню якості планування кадрової роботи, визначення додаткової потреби у фахівцях і є основою для розробки і здійснення основних заходів щодо вдосконалення професійно-кваліфікаційного складу і розстановки кадрів управління.

Під діловою стійкістю в роботі розглядається стабільність та продуктивність взаємовідносин з постачальниками та споживачами, належний рівень конкурентоспроможності, наявність ефективних інновацій в діяльності підприємства. Тому і виділені наступні критерії оцінювання ділової стійкості (рис. 3.5). Ділова стійкість підприємства характеризується результативністю систем постачання та продажу, стабільністю стану підприємства на ринку товарів та послуг та ефективністю інновацій.

Під результативністю системи постачання розуміється збалансована управлінська робота, яка націлена на досягнення очікуваного стану об'єкта управління, тобто системи постачання, мети управління або рівня наближення до

неї.

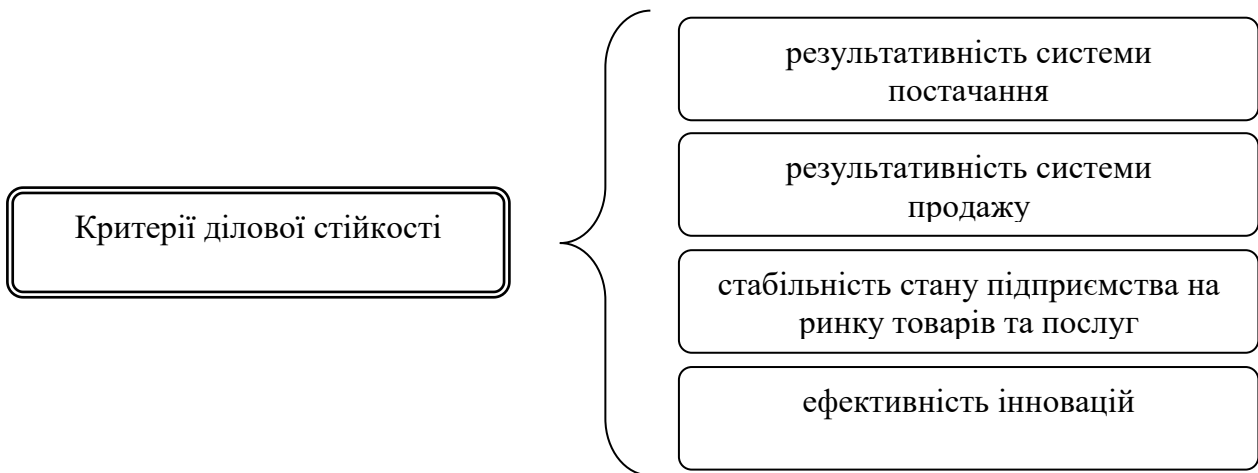


Рис. 3.5 Критерії ділової стійкості

Під результативністю системи продажу розуміється діяльність, направлена на якісну побудову команди продавців-професіоналів, а також підвищення ефективності техніки продажів та стандартів обслуговування клієнтів.

Критерій стабільності стану підприємства на ринку товарів та послуг має характеризувати рівень конкурентоспроможності підприємства. Це означає, що всі ресурси підприємства використовуються настільки продуктивно, що воно опиняється більш прибутковим, чим його головні конкуренти. Та забезпечує підприємству стабільне місце на ринку товарів та послуг, та постійний попит на його продукцію.

Інновація — нововведення в галузі техніки, технології, організації праці або управління, засноване на використанні досягнень науки і передового досвіду; кінцевий результат інноваційної діяльності. Ефективність інновацій характеризується системою економічних показників, що відображають співвідношення витрат і результатів, і що дозволяють судити про економічну привабливість проекту для його учасників, та про економічні переваги одних проєктів над іншими. Тобто витрати на впровадження інновацій на підприємстві, не повинні перевищувати отриманий ефект від інноваційної діяльності [49].

Внутрішньо-соціальна стійкість визначається як відповідність та якість кадрового складу підприємства, сталість діяльності персоналу, забезпечення умов праці та соціальної захищеності, належний рівень організаційної культури. Тому, виділені наступні критерії оцінки внутрішньо-соціальної стійкості

(рис. 3.6).

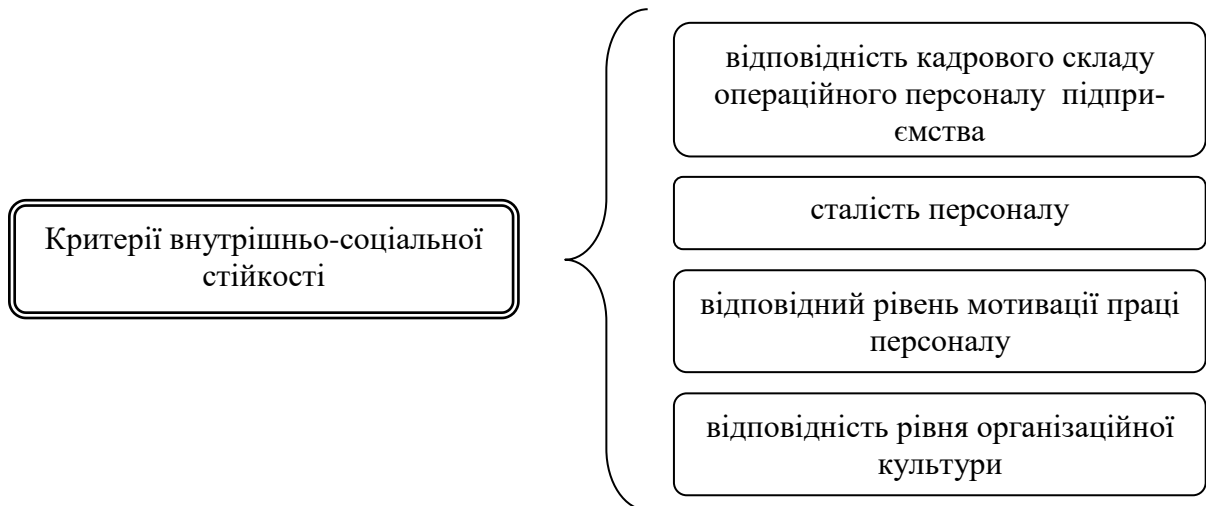


Рис. 3.6 Критерії внутрішньо-соціальної стійкості

Практично для будь-якого підприємства важливим є наявність у його структурі досвідченого висококваліфікованого персоналу. Як правило, чим більш високотехнологічним є виробнича система, тим сильніше вона схильна до дії швидко змінюються чинників оточуючого середовища, тим вище його потреба в стабільності висококваліфікованого кадрового складу. Підприємство здатне забезпечити стабільність свого персоналу в результаті отримує досвідчені кадри, які мають велику здатність адаптуватися до мінливих цілей підприємства.

Соціальна стабільність підприємства залежить від комплексу заходів матеріального і нематеріального стимулювання, що становить можливість залучення і збереження висококваліфікованих кадрів на підприємстві.

Відповідність кадрового складу операційного персоналу підприємства передбачає оптимальний якісний та кількісний склад персоналу, що обслуговує операційну діяльність підприємства.

Під сталістю персоналу розуміється незмінність кадрового складу підприємства за період його функціонування. Робоча сила підприємств, організацій, як і трудові ресурси в цілому, перебувають у русі, тому поряд з вивченням чисельності і складу працівників необхідно враховувати зміни кількості працівників і вивчати рух їхньої чисельності на кожному підприємстві, в об'єднанні, галузі [52].

Мотивація — це сукупність внутрішніх і зовнішніх рушійних сил, які



спонукають людину до діяльності, визначають поведінку, форми діяльності, надають цій діяльності спрямованості, орієнтованої на досягнення особистих цілей і цілей організації. Мотивація персоналу включає цілу низку складових, а саме: мотивацію трудової діяльності, тобто спонукання персоналу до ефективної трудової діяльності, що забезпечує необхідні винагороди і задовольняє наявні потреби; мотивацію стабільної та продуктивної зайнятості; мотивацію розвитку конкурентоспроможності працівника; мотивацію володіння засобами виробництва; мотивацію вибору нового місця роботи; мотивацію стабільної заробітної плати та гарантій соціального захисту. Тому дуже важливо підтримувати належний рівень мотивації праці на підприємстві.

Організаційна культура – система норм і цінностей, характерних для організації. Організаційна культура визначається сукупністю властивих тільки їй філософії, цінностей, понять, очікувань, поглядів, норм і включає такі складники: регулятори поведінки (організаційні ритуали, церемонії, мова); панівні внутрішні організаційні цінності (які поділяє більшість членів організації); специфічна філософія, що обумовлює стосунки працівників і клієнтів; неписані правила встановлення взаємин між членами організації; імідж організації, що формується поведінкою працівників у зовнішньому середовищі. Тому дуже важливо вчасно забезпечувати належний рівень трудової дисципліни на підприємстві, підтримувати рівень задоволеності умовами праці робітників, забезпечувати належний соціально-психологічний клімат у колективі, а також рівень розвитку та соціальної захищеності працівників підприємства [52].

Перераховані вище критерії є базовими для оцінки економічної стійкості будь-якого підприємства. Для багатьох підприємств такого набору критеріїв буде цілком достатньо для оцінки сформованого рівня їх економічної стійкості і подальшої розробки заходів по досягненню більш високої її ступеня. Але для інших господарюючих суб'єктів важливо застосувати додаткові критерії з урахуванням галузевої та індивідуальної специфіки. Критерії, що визначають економічну стійкість підприємства взаємопов'язані. Необхідність якісної зміни показників усередині одного певного критерію має неминуче з часом торкнутися інші критерії, змінивши і їх показники.

Зважаючи на все вищезазначене, стає зрозумілим, що забезпечення еко-

номічної стійкості на підприємстві ускладнено тим, що жоден окремо взятий фінансовий чи економічний показник не відбиває в собі повної інформації про діяльність підприємства. Тому актуальною задачею є необхідність розробки системи критеріїв економічної стійкості промислових підприємств, що вимагає поєднання кількісного і якісного аналізу, зовнішніх і внутрішніх чинників, які впливають на діяльність підприємства. Такі критерії мають бути реальними індикаторами економічного стану підприємства на протязі всіх етапів забезпечення економічної стійкості. Визначення набору критеріїв повинно не тільки констатувати наявність економічної стійкості підприємства (оскільки в цьому випадку неминуча суб'єктивність оцінки), а й оцінювати її рівень. У зв'язку з цим розробляти сукупність критеріїв для подальшої оцінки та забезпечення необхідно відповідно до кожного виду економічної стійкості окремо. Визначений набір критеріїв для оцінки економічної стійкості підприємства, дозволяє розробити систему показників оцінки та виявити комплекс проблем підприємства, а також розробити ряд адекватних заходів щодо досягнення необхідного рівня стійкості підприємства.

### 3.2. Заходи по забезпеченню економічної стійкості ПрАТ «Акумуляторний завод «САДА»

Забезпечення економічної стійкості підприємства, ставить завдання відновлення та зміцнення рівня економічної стійкості підприємства, що є основною передумовою його виживання і поступового переходу до ринкових відносин. Економічна стійкість передбачає здатність підприємства зберігати заданий режим функціонування операційної діяльності за найважливішими фінансово-економічними показниками. Вона може розглядатися як результуюча категорія, що характеризує рівень стійкості роботи підприємства, його здатність забезпечити стабільні фінансово-економічні, виробничо-технічні, організаційно-управлінські, внутрішньо-соціальні показники та показники ділової активності, й ефективно адаптуватися до змін у зовнішньому оточенні та внутрішньому середовищі. Рівень економічної стійкості впливає і на можливості підприємства. Визначення меж економічної стійкості належить до найбільш важ-

ливих економічних проблем, тому що недостатня економічна стійкість може призвести до неплатоспроможності підприємства й відсутності засобів для розвитку операційної діяльності, зниження фінансової стійкості, падіння авторитету серед контрагентів та ін.

Результатом оцінювання є встановлення рівня економічної стійкості за шкалою, яка пропонована в пп. 2.1, а саме: абсолютна економічна стійкість, прийнятна економічна стійкість, нестійкий економічний стан підприємства, кризовий економічний стан підприємства, є визначення наявного рівня економічної стійкості на підприємстві, і як наслідок необхідно провести порівнювальний аналіз рівнів економічної стійкості відповідно до повноти, результативності та ефективності операційної діяльності підприємства (табл. 3.1).

Таблиця 3.1

Порівнювальний аналіз рівнів економічної стійкості відповідно до  
результатів операційної діяльності підприємства

Рівні економічної стійкості	Зона рівнів економічної стійкості, які дозволяють ефективно здійснювати операційну діяльність	Зона рівнів економічної стійкості, які не дозволяють ефективно здійснювати операційну діяльність
Абсолютна економічна стійкість	+	
Прийнятна економічна стійкість	+	+
Нестійкий економічний стан підприємства		+
Кризовий економічний стан підприємства		+

А тому, для того щоб визначити зону рівня економічної стійкості підприємства яка дозволяє, або не дозволяє ефективно здійснювати операційну діяльність, необхідно розрахувати сукупність показників по кожному виду та складовій економічної стійкості.

У пп. 2.2 було надано перелік показників, які використовуються для оцінки економічної стійкості. Однак, значна кількість показників, які застосовуються для оцінювання стійкості, ускладнюють, позбавляють системності і упорядкованості процедуру діагностики стану підприємства і встановлення причин його погіршення. При цьому, всі зазначені показники не завжди доста-

тно повно характеризують стан підприємства, що перешкоджає виявленню істинних причин нестійкого становища підприємства і прийняттю адекватних управлінських рішень. Це призводить до необхідності вибору саме таких показників, які б найбільш повно могли оцінити рівень економічної стійкості підприємства. Тому, у зв'язку з цим, та виділеними складниками економічної стійкості виділяються наступні показники оцінки економічної стійкості підприємства (табл. 3.2).

Таблиця 3.2

## Показники оцінки економічної стійкості підприємства

Складники	Критерії оцінювання	Показники оцінки
Фінансово-економічна стійкість	фінансова стійкість	коефіцієнт фінансової незалежності; коефіцієнт фінансового ризику
	платоспроможність	коефіцієнт абсолютної ліквідності, коефіцієнт загальної ліквідності; коефіцієнт співвідношення дебіторської та кредиторської заборгованості
	ліквідність грошового потоку операційної діяльності	коефіцієнт ліквідності грошового потоку операційної діяльності
	рентабельність звичайної діяльності	рентабельність активів; рентабельність власного капіталу; комерційна рентабельність
Виробничо-технічна стійкість	відповідність структури витрат	питома вага елементів структури операційних витрат
	відповідність рівня технічного оснащення виробництва	коефіцієнт технічної озброєності; коефіцієнт фондоддачі основних засобів операційної діяльності; коефіцієнт зносу основних засобів операційної діяльності
	ефективність використання запасів	коефіцієнт матеріаловіддачі операційної діяльності; коефіцієнт оборотності виробничих запасів
	відповідність рівня технологічної бази	коефіцієнт дотримання норма екологічності операційної діяльності; питома вага витрат на виправлення браку в загальній сумі операційних витрат; рентабельність витрат операційної діяльності
Організаційно-управлінська стійкість	відповідність та гнучкість будови організаційної структури	коефіцієнт співвідношення темпів нарощування обсягу реалізації та темпів зростання питомої ваги підрозділів апарату управління; коефіцієнт дотримання норм керованості вищої ланки управління; коефіцієнт дотримання норм керованості середньої ланки управління; коефіцієнт дотримання норм керованості нижчої ланки управління
	якість системи інформації та комунікації управління	коефіцієнт оперативності роботи з документами та іншими джерелами інформації; коефіцієнт повноти реалізації управлінських рішень; коефіцієнт зростання технічної озброєності управлінської праці
	відповідність кадрового складу управлінського персоналу	коефіцієнт кількісної укомплектованості персоналу управління; коефіцієнт якісної укомплектованості персоналу управління; коефіцієнт сталості персоналу управління

## Продовження табл. 3.2

Складники	Критерії оцінювання	Показники оцінки
Ділова стійкість	результативність системи постачання	рентабельність виробничих запасів; коефіцієнт оборотних виробничих запасів; коефіцієнт втрати робочого часу через несвоєчасну поставки, або низьку якість виробничих запасів
	результативність системи продажу	коефіцієнт рентабельності продажу; коефіцієнт співвідношення темпів нарощування обсягу реалізації та темпів зростання собівартості реалізованої продукції; коефіцієнт оборотності готової продукції та товарів
	стабільність стану підприємства на ринку товарів та послуг	коефіцієнт ринкової частки продукції підприємства на національному ринку; коефіцієнт еластичності попиту на продукцію
	ефективність інновацій	коефіцієнт зростання суми витрат на дослідження, розробку та впровадження нових видів продукції; коефіцієнт зростання інвестицій на модернізацію та реконструкцію основних засобів; коефіцієнт співвідношення темпів зростання чистого прибутку звичайної діяльності та темпів зростання витрат на інновації в персонал
Внутрішньо-соціальна стійкість	відповідність кадрового складу операційного персоналу підприємства	коефіцієнт кількісної укомплектованості кадрового складу підприємства; коефіцієнт якісної укомплектованості кадрового складу підприємства
	сталість персоналу	питома вага працівників, які мають стаж роботи на підприємстві більш ніж 5 років; коефіцієнт сталості персоналу підприємства; коефіцієнт плинності персоналу підприємства
	відповідний рівень мотивації праці персоналу	коефіцієнт співвідношення темпів зростання середньомісячної продуктивності праці та темпів зростання середньомісячної заробітної плати персоналу підприємства
	відповідність рівня організаційної культури	рівень стану трудової дисципліни; рівень задоволеності умовами праці; рівень стану соціально-психологічного клімату в колективі; рівень умов розвитку й соціального захисту працівників підприємства
Зовнішня економічна стійкість	задоволеність постачальників	рівень ділової репутації серед постачальників; наявність довгострокових стосунків з постачальниками; відсутність перешкод для укладання угод
	задоволеність споживачів	рівень ділової репутації серед споживачів; задоволеність якістю продукції, товарів та послуг; задоволеність цінами на продукцію, товари та послуги; наявність довгострокових стосунків зі споживачами
	задоволеність інвесторів	рівень ділової репутації; задоволеність виплатою процентів і дивідендів
	задоволеність фінансових установ та органів державного контролю	задоволеність системою управління фінансовими ризиками; задоволеність дотриманням вимог законів і законодавчих актів; наявність достовірної звітності про діяльність підприємства та податки

Усі запропоновані показники розраховуються на базі обов'язкової для

підприємства статистичної та фінансової звітностей, мають чіткий алгоритм розрахунку та граничні значення .

Для забезпечення економічної стійкості підприємства необхідно визначити наявний рівень стійкості підприємства та залежно від цього застосовувати необхідні заходи щодо забезпечення економічної стійкості підприємства. Для виявлення зони наявного рівня економічної стійкості підприємства використовується п'ятибальна шкала оцінювання. Кожному показнику присвоюється кількість балів залежно від його граничного значення (додаток А), або залежно від відхилення від граничного значення (табл. 3.3).

Таблиця 3.3

Схема переводу значень показників оцінки економічної стійкості до єдиної бальної оцінки виміру

Показники, які мають граничне значення більше 0 та менше 1		Показники, які мають граничне значення 1 та більше	Показники, які мають граничне значення 0	Показники, граничне значення яких замінюється позитивною динамікою
Показники, граничне значення яких спрямовано до 0	Показники, граничне значення яких спрямовано до 1			
Якщо поточне значення дорівнює граничному, або менше - присвоюється 5 балів	Якщо поточне значення дорівнює граничному, або менше - присвоюється 5 балів	Якщо поточне значення показників 1 та більше - присвоюється 5 балів	Якщо їх поточне значення = 0, то присвоюється 5 балів	Якщо динаміка поточного стану показників = 1 та вище, то присвоюється 5 балів
Якщо поточне значення менше за граничне - встановлюється його відхилення від 5 балів	Якщо поточне значення менше за граничне - встановлюється його відхилення від 5 балів	Якщо поточне значення менше за 1 - встановлюється його відхилення від 5 балів	Якщо їх поточне значення більше, або менше за 0, то встановлюється відхилення від 5 балів	Якщо динаміка поточного стану показників нижче за 1 (тобто має від'ємне значення), то встановлюється відхилення від 5 балів

Пропонована система оцінювання рівня економічної стійкості за показниками дозволяє визначити бальні значення по кожному показнику та розрізнити їх на рівні економічної стійкості, на підставі яких можна з достатньою мірою об'єктивності судити про ефективність виробництва, ділової активності, соціальної активності, організаційно-управлінської стійкості організацій та про стан їх фінансування.

Після визначення рівня у балах внутрішньої стійкості підприємства необхідно оцінити за п'ятибальною шкалою зовнішню стійкість підприємства, для чого було обрано метод експертної оцінки (анкетування), сутність якого розкрито у пп. 2.2. Бланки пропонуваніх анкет оцінки рівня стану зовнішньої стійкості підприємства містяться в додатку Б.

Результати оцінювання рівня економічної стійкості дозволяють цілеспрямовано та своєчасно виявити недоліки у діяльності підприємств та розробити заходи, які дозволять спрямувати зусилля керівництва на усунення «вузьких місць». Графічна інтерпретація визначення рівня економічної стійкості промислового підприємства подана на рис. рис. 3.7.

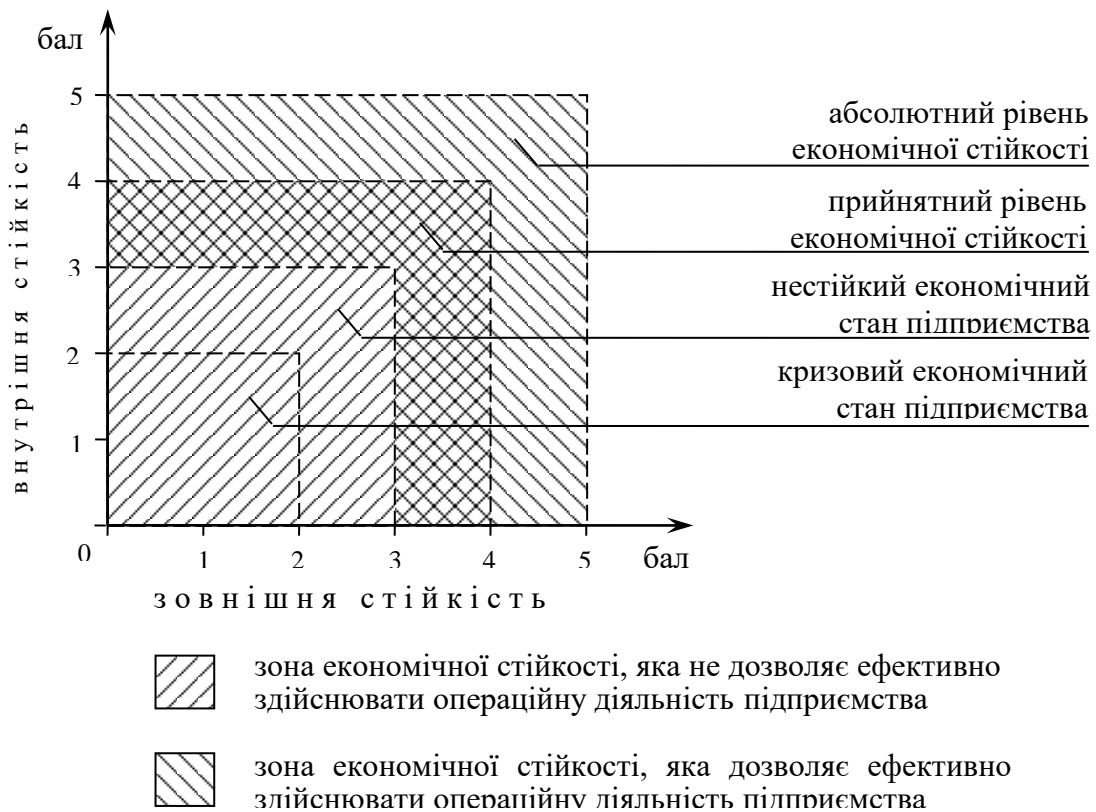


Рис 3.7 Ілюстрація зон економічної стійкості підприємства

Згідно графіку зон економічної стійкості підприємства, якщо підприємство знаходиться у 4-й зоні, тобто має рівень абсолютної економічної стійкості, або 3-й зоні – прийнятної економічної стійкості, то заходи щодо підвищення економічної стійкості проводити не обов'язково, всі дії керівництва при цьому мають бути спрямовані на підтримку цього рівня і надалі. Однак, якщо стан підприємства знаходиться у 2-й зоні – нестійкого економічного стану підпри-

емства, чи 1-й зоні – кризового економічного стану підприємства, то пропонуються розробляти заходи з підвищення рівня економічної стійкості через стабілізацію тих видів економічної стійкості, які мають найнижчий рівень у розрізі кожного окремого підприємства.

Встановимо зону економічної стійкості ПрАТ «Акумуляторний завод «САДА».

Розрахунок рівня внутрішньої економічної стійкості ПрАТ «Акумуляторний завод «САДА» надано у табл. 3.4.

Таблиця 3.4

Розрахунок рівня внутрішньої економічної стійкості  
ПрАТ «Акумуляторний завод «САДА»

Показник оцінки	Фактичний рівень показника	Бальне значення показника
<b>Фінансово-економічна стійкість</b>		
Коефіцієнт фінансової незалежності	0,59	4,92
Коефіцієнт фінансового ризику	0,68	3,4
Коефіцієнт абсолютної ліквідності	0,00	0
Коефіцієнт загальної ліквідності	1,89	5
Коефіцієнт співвідношення дебіторської та кредиторської заборгованості	1,54	5
Коефіцієнт ліквідності грошового потоку операційної діяльності	0,94	2,73
Рентабельність активів	0,74	1,01
Рентабельність власного капіталу	0,74	1,69
Комерційна рентабельність	1,13	3,69
Середнє бальне значення		2,74
<b>Виробничо-технічна стійкість</b>		
Питома вага собівартості продукції в загальній сумі витрат підприємства	0,96	3,125
Коефіцієнт технічної озброєності	0,6	4
Коефіцієнт фондівіддачі основних засобів операційної діяльності	6,64	5
Коефіцієнт зносу основних засобів операційної діяльності	1,46	1,027
Коефіцієнт матеріаловіддачі операційної діяльності	1,39	5
Коефіцієнт оборотності виробничих запасів	19,42	5
Коефіцієнт дотримання норм екологічності операційної діяльності	0,23	1,66
Питома вага витрат на виправлення браку в загальній сумі операційних витрат	0,42	0,93
Рентабельність витрат операційної діяльності		0,022
Середнє бальне значення		2,97
<b>Організаційно-управлінська стійкість</b>		
Коефіцієнт співвідношення темпів нарощування обсягу реалізації та темпів зростання питомої ваги підрозділів апарату управління	0,93	4,65



Продовження табл. 3.4

Показник оцінки	Фактичний рівень показника	Бальне значення показника
Коефіцієнт дотримання норм керованості вищої ланки управління	1	5
Коефіцієнт дотримання норм керованості середньої ланки управління	0,94	4,7
Коефіцієнт дотримання норм керованості нижчої ланки управління	0,87	4,35
Коефіцієнт оперативності роботи з документами та іншими джерелами інформації	0,86	4,3
Коефіцієнт повноти реалізації управлінських рішень	0,96	4,8
Коефіцієнт зростання технічної озброєності управлінської праці	0,87	4,35
Коефіцієнт кількісної укомплектованості персоналу управління	0,93	4,65
Коефіцієнт якісної укомплектованості персоналу управління	0,97	4,85
Коефіцієнт сталості персоналу управління	0,76	3,8
Середнє бальне значення		4,55
Ділова стійкість		
Коефіцієнт рентабельності продажу	0,006	0,03
Коефіцієнт співвідношення темпів нарощування обсягу реалізації та темпів зростання собівартості реалізованої продукції	0,91	4,55
Коефіцієнт оборотності готової продукції та товарів	0,56	2,8
Коефіцієнт ринкової частки продукції підприємства на національному ринку	0,3	5
Коефіцієнт еластичності попиту на продукцію	0,93	4,65
Коефіцієнт зростання суми витрат на дослідження, розробку та впровадження нових видів продукції	1,2	5
Коефіцієнт зростання інвестицій на модернізацію та реконструкцію основних засобів	0,96	4,8
Коефіцієнт співвідношення темпів зростання чистого прибутку звичайної діяльності та темпів зростання витрат на інновації в персонал	0,99	4,95
Середнє бальне значення		3,97
Внутрішньо-соціальна стійкість		
Коефіцієнт кількісної укомплектованості кадрового складу підприємства	0,902	4,51
Коефіцієнт якісної укомплектованості кадрового складу підприємства	0,905	4,525
Питома вага працівників, які мають стаж роботи на підприємстві більш ніж 5 років	0,87	4,35
Коефіцієнт сталості персоналу підприємства	0,64	3,2
Коефіцієнт плинності персоналу підприємства	0,43	0,86
Коефіцієнт співвідношення темпів зростання середньомісячної продуктивності праці та темпів зростання середньомісячної заробітної плати персоналу підприємства	1,04	5
Рівень стану трудової дисципліни	-	4,1
Рівень задоволеності умовами праці	-	3,4
Рівень стану соціально-психологічного клімату в колективі	-	3,5
Рівень умов розвитку й соціального захисту працівників підприємства	-	4
Середнє бальне значення		3,74
Загальне значення рівня внутрішньої економічної стійкості		3,60

За даними табл. 3.4 видно, що загальне значення рівня внутрішньої економі-

чної стійкості ПрАТ «Акумуляторний завод «САДА» становить 3,60 бали, що відповідає прийнятному рівню економічної стійкості на підприємстві. Однак, негативними моментами у діяльності підприємства є фінансово-економічна та виробничо-технічна підсистеми господарювання. Головними проблемами підприємства є: відсутність грошових засобів на рахунках, низька рентабельність активів, знос основних засобів, велика кількість бракованої продукції та пов'язаних із цим операційних витрат. Завдяки їх низькому значенню підприємство може опинитися у зоні економічної стійкості, яка не дозволяє ефективно здійснювати операційну діяльність.

Наступним етапом методики оцінювання загального рівня економічної стійкості є оцінка зовнішньої економічної стійкості ПрАТ «Акумуляторний завод «САДА», яку подано в табл. 3.5.

Таблиця 3.5

Розрахунок рівня зовнішньої економічної стійкості  
ПрАТ «Акумуляторний завод «САДА»

Показник оцінки	Фактичний рівень показника	Бальне значення показника
Рівень ділової репутації серед постачальників	-	3,22
Наявність довгострокових стосунків з постачальниками	-	4,31
Відсутність перешкод для укладання угод	-	3,56
Рівень ділової репутації серед споживачів	-	4,12
Задоволеність якістю продукції, товарів та послуг	-	3,75
Задоволеність цінами на продукцію, товари та послуги	-	3,56
Наявність довгострокових стосунків зі споживачами	-	3,12
Рівень ділової репутації	-	3,12
Задоволеність виплатою процентів і дивідендів	-	2,15
Задоволеність системою управління фінансовими ризиками	-	2,97
Задоволеність дотриманням вимог законів і законодавчих актів	-	3,45
Наявність достовірної звітності про діяльність підприємства та податки	-	2,84

А отже, загальне бальне значення зовнішньої економічної стійкості становить 3,35 бали, що відповідає прийнятному рівню економічної підприємства. Проте, занижений рівень стійкості підприємства виникає за рахунок: незадоволеності виплатою процентів і дивідендів акціонерів, незадоволеності органів державної влади наявністю достовірної звітності про діяльність підприємства, а також

незадоволеності фінансово-кредитних установ через управління фінансовими ризиками.

Для встановлення зони економічної стійкості ПрАТ «Акумуляторний завод «САДА» на графік (рис. 3.8) наносимо бальне значення внутрішньої та зовнішньої економічної стійкості досліджуваного підприємства.

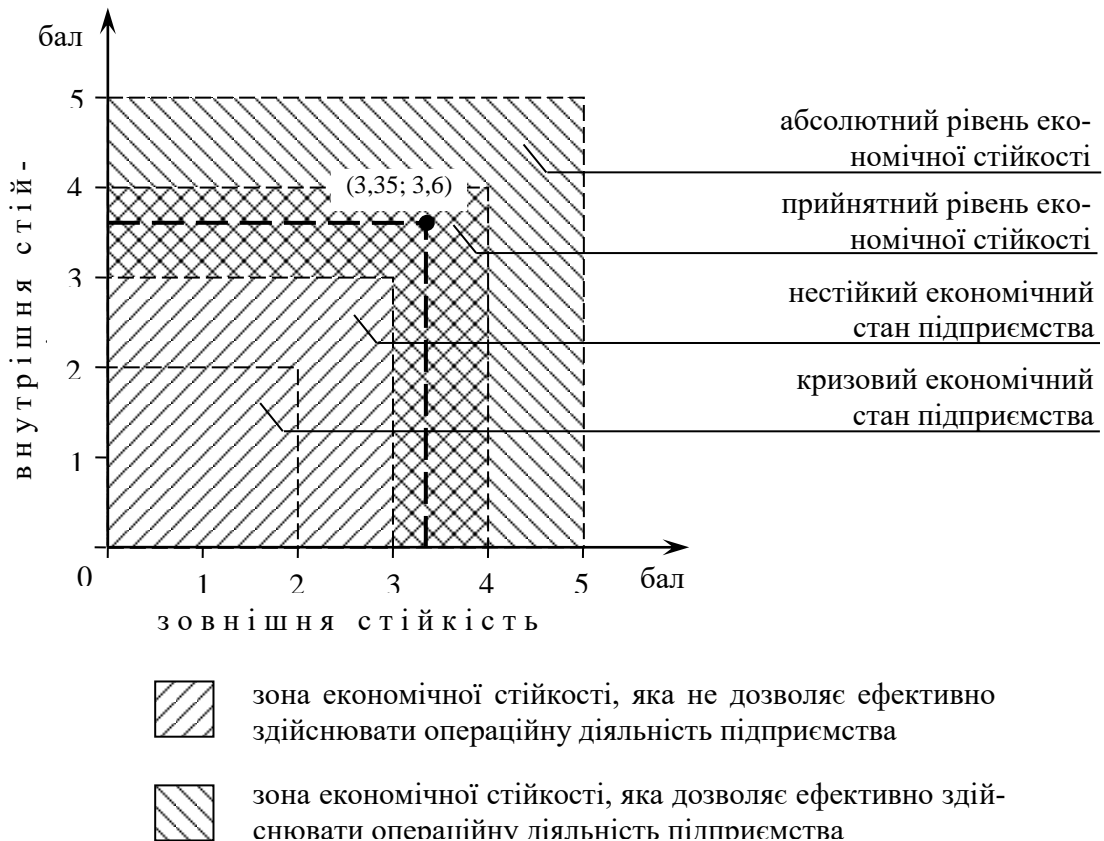


Рис. 3.8 Ілюстрація зони економічної стійкості ПрАТ «Акумуляторний завод «САДА»

ПрАТ «Акумуляторний завод «САДА» знаходиться у зоні економічної стійкості, яка дозволяє ефективно здійснювати операційну діяльність, та має прийнятний рівень економічної стійкості. Однак головними проблемами підприємства є фінансово-економічна та виробничо-технічна сфери діяльності підприємства, а також взаємовідносини із інвесторами, фінансовими установами та органами державного контролю. Тому, для подальшого забезпечення поточного функціонування та напряму економічного зростання підприємства про-

понується наступні заходи щодо забезпечення економічної стійкості:

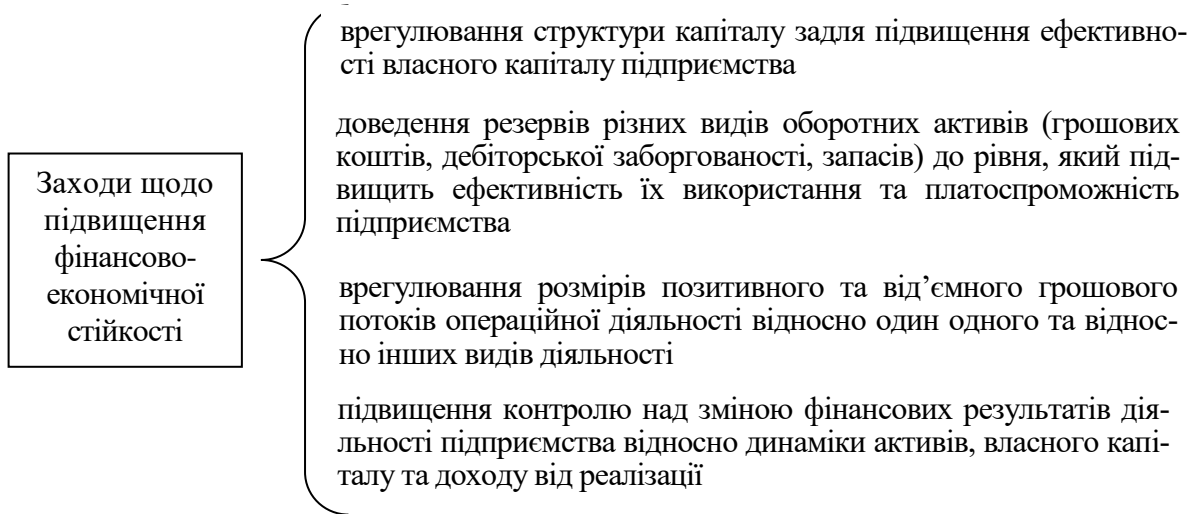


Рис 3.9 Заходи щодо підвищення фінансово-економічної стійкості

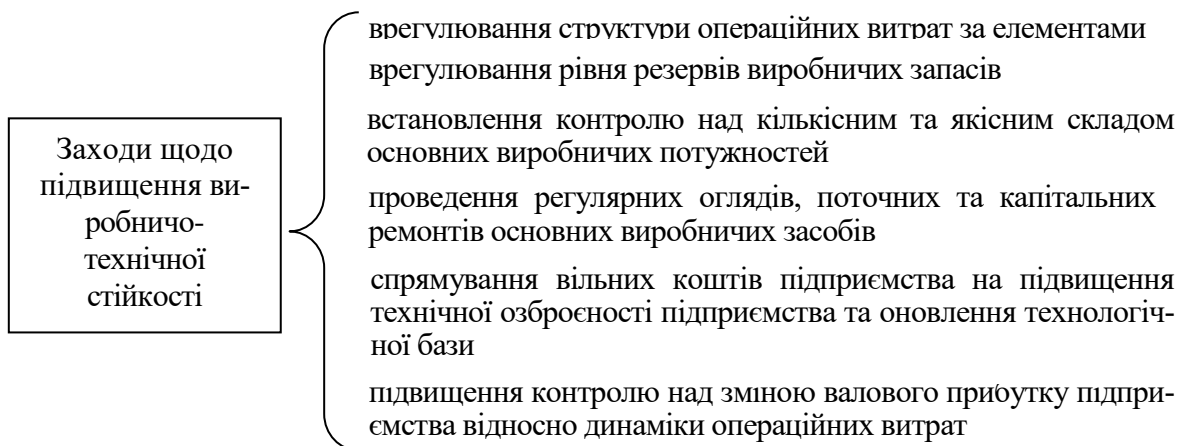


Рис 3.10 Заходи щодо підвищення виробничо-технічної стійкості

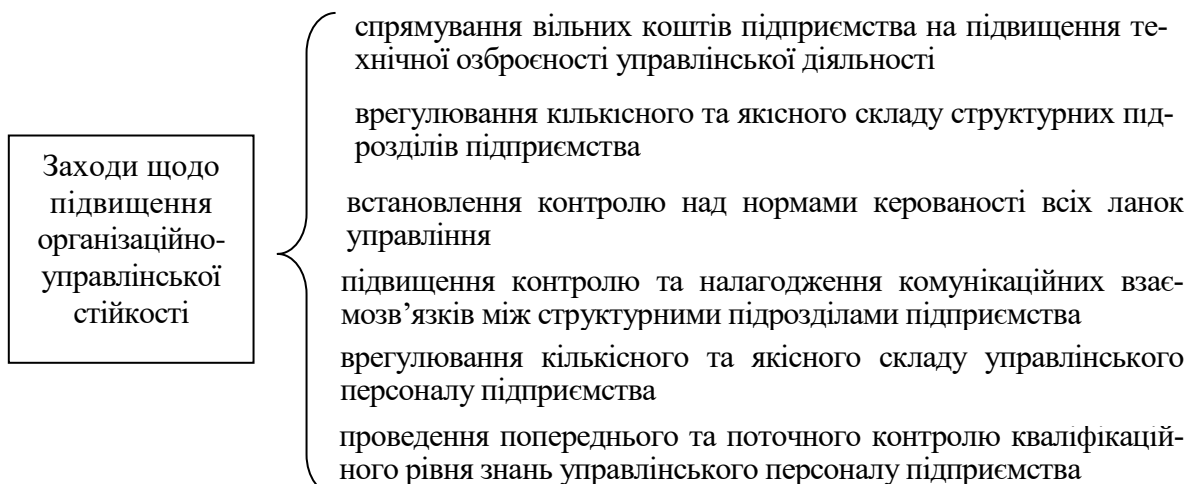


Рис 3.11 Заходи щодо підвищення організаційно-управлінської стійкості

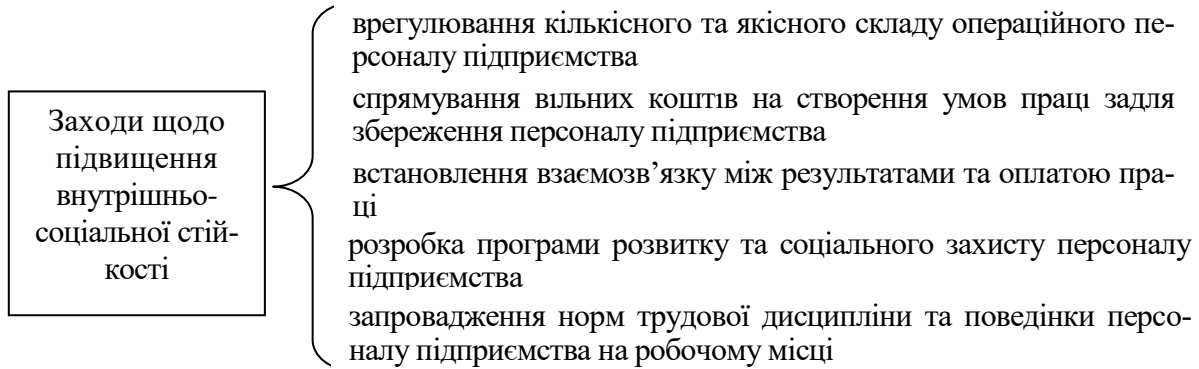


Рис 3.12 Заходи щодо підвищення внутрішньо-соціальної стійкості

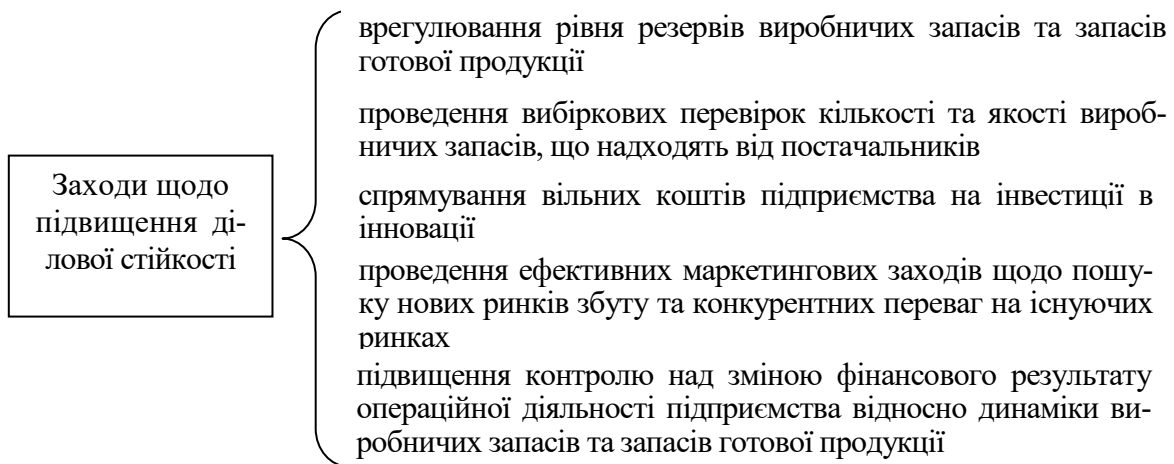


Рис 3.13 Заходи щодо підвищення ділової стійкості

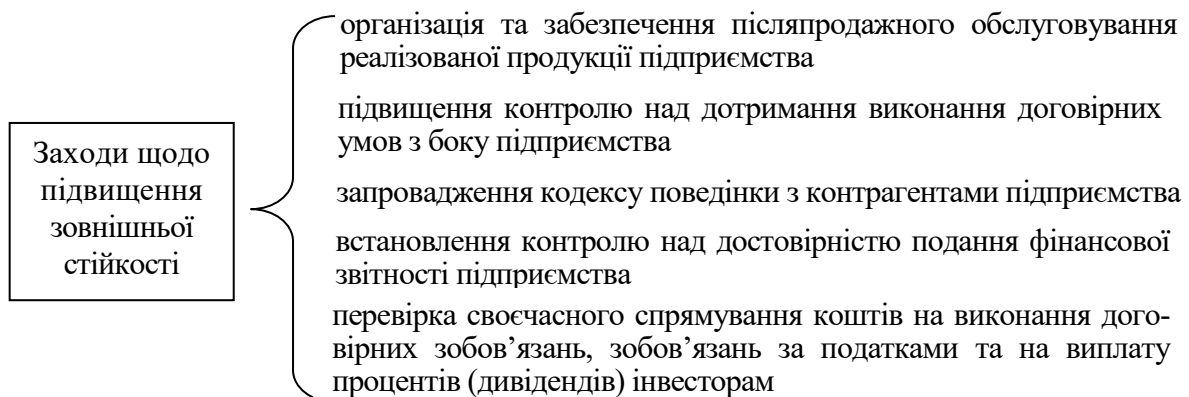


Рис 3.14 Заходи щодо підвищення зовнішньої стійкості

Всі зазначені заходи є рекомендованими. Вони можуть уточнюватися, змінюватися, деталізуватися та ін. у відповідності до кожної конкретної ситуації, яка вплинула на зниження рівня економічної стійкості підприємства та виходячи з його можливостей.

Таким чином, економічна стійкість передбачає здатність підприємства зберігати заданий режим функціонування операційної діяльності за найважливішими фінансово-економічними показниками. Пропонована методика оцінювання рівня економічної стійкості промислового підприємства складається з наступних етапів: розрахунок виділених показників економічної стійкості окремо по кожній складовій та встановлення їх значення у балах залежно від граничного значення; ілюстрація отриманих даних на графіку; встановлення зони економічної стійкості.

Після оцінки економічної стійкості ПрАТ «Акумуляторний завод «САДА», розрахунку бальних значень в залежності від граничного значення та ілюстрації її на графіку встановлюється, що підприємство знаходиться у зоні економічної стійкості, яка дозволяє ефективно здійснювати операційну діяльність, та має прийнятний рівень економічної стійкості. Однак головними проблемами підприємства є фінансово-економічна та виробничо-технічна сфери діяльності, а також взаємовідносини із інвесторами, фінансовими установами та органами державного контролю. Зниження значення показників за цими складовими може призвести до стану підприємства, коли воно не зможе ефективно здійснювати операційну діяльність. Тому, для подальшого забезпечення поточного функціонування та напряду економічного зростання ПрАТ «Акумуляторний завод «САДА» запропоновані заходи щодо забезпечення економічної стійкості.

### ВИСНОВКИ ДО РОЗДІЛУ 3

Забезпечення економічної стійкості на підприємстві ускладнено тим, що жоден окремо взятий фінансовий чи економічний показник не відбиває в собі повної інформації про діяльність підприємства. Тому актуальною задачею є необхідність розробки системи критеріїв економічної стійкості промислових підприємств, що вимагає поєднання кількісного і якісного аналізу, зовнішніх і внутрішніх чинників, які впливають на діяльність підприємства. У зв'язку з цим розробляти сукупність критеріїв для подальшої оцінки та забезпечення необхідно відповідно до кожного виду економічної стійкості окремо. Визначе-

ний набір критеріїв для оцінки економічної стійкості підприємства, дозволяє розробити систему показників оцінки та виявити комплекс проблем підприємства, а також розробити ряд адекватних заходів щодо досягнення необхідного рівня стійкості підприємства.

Економічна стійкість передбачає здатність підприємства зберігати заданий режим функціонування операційної діяльності за найважливішими фінансово-економічними показниками. Пропонована методика оцінювання рівня економічної стійкості промислового підприємства складається з наступних етапів: розрахунок виділених показників економічної стійкості окремо по кожній складовій та встановлення їх значення у балах залежно від граничного значення; ілюстрація отриманих даних на графіку; встановлення зони економічної стійкості.

Після оцінки економічної стійкості ПрАТ «Акумуляторний завод «САДА», розрахунку бальних значень в залежності від граничного значення та ілюстрації її на графіку встановлюється, що підприємство знаходиться у зоні економічної стійкості, яка дозволяє ефективно здійснювати операційну діяльність, та має прийнятний рівень економічної стійкості. Однак головними проблемами підприємства є фінансово-економічна та виробничо-технічна сфери діяльності, а також взаємовідносини із інвесторами, фінансовими установами та органами державного контролю. Зниження значення показників за цими складовими може призвести до стану підприємства, коли воно не зможе ефективно здійснювати операційну діяльність. Тому, для подальшого забезпечення поточного функціонування та наряду економічного зростання ПрАТ «Акумуляторний завод «САДА» запропоновані заходи щодо забезпечення економічної стійкості. Всі зазначені заходи є рекомендованими. Вони можуть уточнюватися, змінюватися, деталізуватися та ін. у відповідності до кожної конкретної ситуації, яка вплинула на зниження рівня економічної стійкості підприємства та виходячи з його можливостей.

## ВИСНОВКИ

Економічна стійкість це дуже складна економічна категорія, яка являє собою велику сукупність чинників та складових. У роботі під економічною стійкістю розуміється рівноважний збалансований стан підприємства, який досягається через ефективне використання його економічних ресурсів, що дозволяє дотримуватися запланованого рівня досягнення цілей діяльності підприємства задля забезпечення його прогресивного розвитку в тривалій перспективі з урахуванням найважливіших чинників. Було запропоновано при дослідженні економічної стійкості розмежувати її на внутрішню та зовнішню. Виділяють наступні складові внутрішньої економічної стійкості, як виробничо-технічна, фінансово-економічна, організаційно-управлінська, ділова, внутрішньо-соціальна. Розглянуто економічну стійкість промислових підприємств з одного боку, як стан поточного функціонування промислового підприємства, та з іншого, як динамічний напрям економічного зростання підприємства. А також виділено наступні рівні економічної стійкості: абсолютна економічна стійкість, прийнятна економічна стійкість, нестійкий економічний стан підприємства, кризовий економічний стан підприємства.

Проаналізувавши основні етапи забезпечення економічної стійкості стає зрозуміло, що вона базується на двох дуже важливих етапах: оцінці та аналізі. Ці два етапи є основою для подальшого забезпечення стійкого стану поточного функціонування підприємства, а також його динамічного напрямку зростання. Організація забезпечення економічної стійкості підприємства має бути службовим обов'язком компетентних керівників різних рівнів управління. Від того, наскільки раціонально розподілені між ними обов'язки по забезпеченню економічної стійкості підприємства, залежить не тільки повнота охоплення об'єктів оцінки, але і виключається можливість багаторазового проведення одних і тих самих досліджень різними особами, що сприяє ефективному використанню робочого часу і забезпечує комплексність оцінки та аналізу.

Метою діяльності ПрАТ «Акумуляторний завод «САДА» є найбільш по-



вне задоволення споживчого попиту на якісні й надійні хімічні джерела струму. Предметом діяльності підприємства є: виготовлення та продаж акумуляторів, елементів та батарей для усіх видів транспорту та інших цілей, товарів народного споживання, а також інших виробів виробничо-технічного призначення; виконання науково-дослідних, дослідно-конструкторських робіт по виробництву хімічних джерел струму, технологій і обладнання для їх виготовлення, а також для виробництва іншої продукції виробничо-технічного призначення та ін. Підприємство створене для здійснення виробничої діяльності й науково технічних розробок, розповсюдження та впровадження екологічно чистих технологій, які спрямовані на збереження навколишнього природного середовища, а також здійснення підприємницької та зовнішньоекономічної діяльності. Асортимент продукції в ПрАТ «Акумуляторний завод «САДА» містить більше 60 типів промислових лужних нікель-кадмієвих, нікель-залізних, срібно-цинкових акумуляторів та батарей, особливістю яких є їх універсальна потреба для багатьох галузей народного господарства. Велику частку в номенклатурі виробів, що випускаються, займає тягова група акумуляторів і батарей, це насамперед батареї для електровозів і напільного електротранспорту. Шириною асортименту продукції є акумулятори та акумуляторні батареї, призначені для промисловості, для залізничного транспорту, для електротранспорту, для систем зв'язку та різної апаратури, для авіаційної техніки, а також побутові та професійні акумуляторні ліхтарі. Глибиною асортименту є різновиди акумуляторів та акумуляторних батарей. Здійснюється робота над розширенням номенклатури та освоєнню нових видів виробів.

Управління здійснюється чотирма органами управління, серед яких: вищий орган підприємства (загальні збори акціонерів), Спостережна рада підприємства, правління підприємства, ревізійна комісія. Організація ТОВ представляє повний цикл виробництва, який дозволяє виробляти продукцію виключно на території підприємства. А також в останні роки на підприємстві проведена масштабна реорганізація, скорочені надлишкові виробничі потуж-

ності, що позитивно впливають на якість продукції та організацію виробничого процесу.

Дослідження зовнішнього та внутрішнього середовища підприємства показало, що ПрАТ «Акумуляторний завод «САДА» має багату збутову сітку споживачів, надійних постачальників матеріалів та відносно велику долю на ринку збуту у порівнянні із конкурентами. Товариство у своїй діяльності керується чітко розробленим деревом цілей та місією, якої завжди притримується підприємство. ПрАТ «АЗ «САДА» мають чітку організаційну структуру управління, яку очолює генеральний директор підприємства та два його помічника: виконавчий та комерційний директори у яких в підпорядкуванні знаходяться 11 відділів. Така структура управління має назву лінійно-функціональна та забезпечує раціональне керівництво підрозділами. ПрАТ «Акумуляторний завод «САДА» спеціалізується на постачанні лужних акумуляторів і батарей. Вся продукція добре відома серед вітчизняних споживачів та користується попитом, має високу якість та сертифікована по міжнародним стандартам.

Проте, аналіз фінансових результатів діяльності ПрАТ «Акумуляторний завод «САДА» показує, що чистий дохід має тенденцію до зниження з 63687,3 тис. грн. у 2015 році до 39649 тис. грн. у 2017 році. Через зменшення чистого доходу зменшується і валовий прибуток відповідно. Також у 2017 році порівняно із 2016 р. та 2015 р. істотно зменшується собівартість реалізації продукції через зменшення обсягів діяльності та реалізації продукції підприємства. Сума чистого прибутку підприємства також має нестабільну динаміку: зростання у двічі у 2016р. порівняно з 2015р., та зниження також удвічі в 2017р. порівняно з 2016р. Причиною такого зниження є, на фоні падіння самого доходу від реалізації продукції, зниження іншого операційного доходу та інших доходів підприємства. А отже, аналіз фінансово-економічної діяльності підприємства дозволяє зрозуміти, що підприємство працює нестабільно та відбувається зниження активності підприємства за основними показниками діяльності. Зокрема, зниження чистого прибутку порівняно з 2015 роком, збільшення зносу ос-

новних засобів та їх не оновлення на протязі усього досліджуваного періоду, а також зниження рентабельності матеріальних витрат – все це дозволяє розглядати підприємство як економічно нестійке та розробити подальший комплекс заходів щодо забезпечення економічної стійкості ПрАТ «Акумуляторний завод «САДА».

Застосування аналітичних методів SWOT-аналізу та STEP-аналізу щодо діяльності підприємства дозволило зробити висновок, що досліджуване підприємство ПрАТ «Акумуляторний завод «САДА» знаходиться в край тяжкому економічному стані. Негативні чинники зовнішнього середовища проявляються через велику сукупність погроз та нестабільності середовища, що ставить підприємство у скрутне становище. Аналіз внутрішнього середовища свідчить про низькі позиції організаційно-управлінської, виробничо-технічної та фінансово-економічної стійкості підприємства. Комплексний аналіз отриманих даних свідчить про наявність слабких місць, що порушують економічну стійкість підприємства: невеликий розмір прибутку, низька ефективність використання активів та капіталу, великий рівень фінансових ризиків, що пов'язано з перевагою залучених джерел фінансування, досить низька швидкість обороту активів, нестача власних оборотних активів, неефективне розміщення коштів, наявність стійкої заборгованості по розрахункам, негативні тенденції у виробництві та ін. Це свідчить про необхідність звернення особливої уваги на стан економічної стійкості та її складових.

Забезпечення економічної стійкості на підприємстві ускладнено тим, що жоден окремо взятий показник не відбиває в собі повної інформації про діяльність підприємства. Тому актуальною задачею є необхідність розробки системи критеріїв економічної стійкості промислових підприємств, що вимагає поєднання кількісного і якісного аналізу, зовнішніх і внутрішніх чинників, які впливають на діяльність підприємства. Визначений набір критеріїв для оцінки економічної стійкості підприємства, дозволяє розробити систему показників оцінки та виявити комплекс проблем підприємства, а також розробити ряд адекватних заходів щодо досягнення необхідного рівня стійкості підприємств.

ва. Пропонована методика оцінювання рівня економічної стійкості промислового підприємства складається з наступних етапів: розрахунок виділених показників економічної стійкості окремо по кожній складовій та встановлення їх значення у балах залежно від граничного значення; ілюстрація отриманих даних на графіку; встановлення зони економічної стійкості.

Після оцінки економічної стійкості ПрАТ «Акумуляторний завод «САДА», розрахунку бальних значень в залежності від граничного значення та ілюстрації її на графіку встановлюється, що підприємство знаходиться у зоні економічної стійкості, яка дозволяє ефективно здійснювати операційну діяльність, та має прийнятний рівень економічної стійкості. Однак головними проблемами підприємства є фінансово-економічна та виробничо-технічна сфери діяльності, а також взаємовідносини із інвесторами, фінансовими установами та органами державного контролю. Зниження значення показників за цими складовими може призвести до стану підприємства, коли воно не зможе ефективно здійснювати операційну діяльність. Тому, для подальшого забезпечення поточного функціонування та наряду економічного зростання ПрАТ «Акумуляторний завод «САДА» запропоновані заходи щодо забезпечення економічної стійкості. Всі зазначені заходи є рекомендованими. Вони можуть уточнюватися, змінюватися, деталізуватися та ін. у відповідності до кожної конкретної ситуації, яка вплинула на зниження рівня економічної стійкості підприємства та виходячи з його можливостей.

## СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Аккумуляторные батареи на основе NiCd- и NiMH-элементов для малогабаритной отечественной электронной аппаратуры, Березкин И. – Электронная промышленность #4, 2000, с 64 -67.
2. Анохін С.Н. Методика моделювання економічної стійкості промислових підприємств в сучасних умовах / Анохін С.Н. - Саратов: Саратов.гос.техн.ун-т, 2000. - 40с.
3. Ансофф И. Стратегическое управление: Сокр. пер. с англ. / И. Ансофф. - М. : Экономика,1989. – 520 с
4. Ареф'єва О. В. Економічна стійкість підприємства: сутність, складові та заходи її забезпечення // Актуальні проблеми економіки. – 2015. – №8.
5. Астахов В. П. Анализ финансовой устойчивости фирмы и процедуры, связанные с банкротством В. П. Астахов.— М. : Издательство «Ось-89».
6. "Батарейки и аккумуляторы" 1995, Киев, "Наука и техника"
7. Белоус Г. Развитие малого предпринимательства в Украине // Экономика Украины, 2000, №2. – с. 35-41.
8. Боумэн К. Основы стратегического менеджмента / К. Боумэн; пер. с англ. – М. : Банки и биржа: ЮНИТИ, 1997. – 176 с
9. Бланк И.А. Управление финансовой безопасностью предприятия. 2-е изд., стер; 2016.
- 10.М. А. Болюх, В. З. Бурчевський, М. І. Горбатов та ін.; За ред. акад. НАНУ, проф. М. Г. Чумаченка - Издательство: КНЕУ, 2003
- 11.Брігхем Є. Основи фінансового менеджменту / Є. Брігхем; пер. з англ. – Київ : Молодь, 1997.-1000 с.
- 12.Брянцева И.В. Рейтинговая оценка экономической устойчивости строительного предприятия /Брянцева И.В.//Экономика строительства. 2002. - №11. - С.20-27.

- 13.Гречаный В.В. Экономическая устойчивость предприятия и факторы ее стабилизации[Текст]/ Гречаный В.В. // Коммунальное хозяйство городов. - 2000. - №26. - С.157-159.
14. Гринькова В.М., Козирева О.В. Соціально-економічні проблеми інноваційного розвитку підприємств: Монографія. - Х.: ВД «ІЖЕК», 2006.
- 15.Дараховский И. С., Черноиванов И. П. Как создать службу маркетинга на предприятии. – Кишинев, 1992.
- 16.Дерев'янюк Д.В. Економічна стійкість підприємств: інтегральні підходи до оцінювання // Збірник наукових праць Уманського державного аграрного університету, УДК 63(06), ч. 2, 2016.
- 17.Досвід фірмової торгівлі в Україні – К.: Техніка, 2000. – 75 с.
- 18.Друкер П.Ф. Управление, нацеленное на результаты / П. Ф. Друкер ; пер. с англ. – М. : Технол.шк. бизнеса, 1994. – 200 с.
- 19.Герасимчук В.Г. Маркетинг: теорія і практика: Навч. посібник. – К.: Вища школа, 1994. –327 с. – іл.
- 20.Езерская С.Г. Экономическая устойчивость промышленного предприятия: методологические аспекты и методы оценки / Езерская С.Г // Автореф. на соиск. уч. ст. канд. экон.наук. - Иваново, 2004. - 20с.
- 21.Ефимова О.А. Как анализировать финансовое состояние предприятия / О. А. Ефимова. – М. : Перспектива, 1995. – 188 с
- 22.Зайцев О.Н. Оценка экономической устойчивости промышленных предприятий (на примере промышленности строительных материалов) / Зайцев О.Н. // Автореф. дис. -Хабаровск, 2007. - 23с.
- 23.Законодавство України про охорону праці (у трьох томах) т. 1. – Київ., 1998. – 558 с.
- 24.Золотов А.А. Оценка устойчивости функционирования и развития предприятий нефтегазовой промышленности [Текст]/ Золотов А.А. // Автореф. на соиск.уч.ст.канд.экон.наук. - Пермь, 2003. - 25с.

25. Иванов В.Л. Управление экономичною стійкістю промислових підприємств (на прикладі підприємств машинобудівного комплексу) [Текст]/ Иванов В.Л // Східноукр. нац. ун-т ім. В.Дала; - Луганськ, 2005. - 266 с.
26. Иванова О. В., Організаційно-економічна стійкість підприємства в умовах ринку [Текст]/ Иванова О. В., Жуков П.П.// Коммунальное хозяйство городов. - К., 2004. - Вып.56: Сер.: Экономические науки. - С.335-340.
27. Карлоф В. Деловая стратегия / В. Карлоф; пер. с англ./ науч. ред. В.А. Приписнов. – М. Экономика, 1991. – 238 с.
28. Ковалев А.П. Как избежать банкротства / А. П. Ковалев. – М. : Финстатинформ, 1996.– 92 с.
29. Кондратьева Е.В. Комплексная оценка экономической устойчивости промышленного предприятия [Текст]/ Кондратьева Е.В.// Автореф. на соиск. уч. ст. канд. экон.наук. - Челябинск, 2004. - 28с.
30. Кучерова Е.Н., Улыбина Н.Г., Иванцова И.В. Экономическая устойчивость предприятия: виды и структура./ Формирование механизмов устойчивого развития предприятий: Материалы научно- практической конференции. Вязьма: ВФ МГИУ, 2006.- с.127-135.
31. Лігоненко Л.О., Гуляєва Н.М., Гринюк Н.А. та ін. Фінанси підприємства: підручник: - К. : КНТЕУ, 2007. - 491 с.
32. Майкл Мескон, Майкл Альберт, Франклин Хедоури. Основы менеджмента (Management). Издательство: Дело, 1997 г. 704 стр.
33. Методические указания к выполнению дипломных работ для студентов специальности 7.050201 – Менеджмент в производственной сфере и 7.050107 – Экономика предприятия /Сост. Л.А. Омелянович, А.С. Кунецов, М.Ф. Иванов и др. – Макеевка: Дон ГАСА, 1999. – 35 с.
34. Мызникова Т.Н. Факторы формирования экономической устойчивости агропредприятия [Текст]/ Мызникова Т.Н.//Вестник Челябинского государственного университета: научный журнал. Серия 7 Государственное и муниципальное управление. - 2005. - № 1(4). - С.57-60.

- 35.Пергамент М.Д. Управление экономической устойчивостью олигарфических предприятий[Текст]/ Пергамент М.Д.// Автореф. на соиск. уч. ст. канд. экон.наук. - М., 2005. - 26с.
- 36.Поліщук О. А. Теоретико-методологічні основи оцінки економічної стійкості сільськогосподарських підприємств / Поліщук О. А.// Економіка: проблеми теорії та практики. - Д., 2007. - Вип.225, т.2. - С.367-374.
- 37.Поценко Н.Б. Вісник економічної науки України, 2017, №1.
- 38.Приватне акціонерне товариство «Акумуляторний завод «САДА» / Електронний ресурс // режим доступу : <http://sada.com.ua/>
- 39.Родионова В.М., Федотова М.А. Финансовая устойчивость предприятия в условиях инфляции. - М.: Изд-во «Перспектива», 1995. - 98с.
- 40.Сэндидж Ч., Фрайбургер В., Ротцолл К. Реклама. Теория и практика /Пер. с англ. – М.: Прогресс, 1989.
- 41.СМИДА / Електронний ресурс // режим доступу : <https://smida.gov.ua/db/emitent/year/xml/showform/83335/156/templ>
- 42.Теньков В.В., Ценер Б.И. "Основы теории и эксплуатации герметичных никель-кадмиевых аккумуляторов". - Ленинград: Энергоатом издат, 1985.
43. Фещур Р.В., Иван Благуи, Владимир Кичор Математичні методи в економіці // Навчальна книга - Богдан, , 264 стр.
- 44.Цямрюк, Ю.С. Зміст економічної стійкості підприємства та методи її аналізу [Електронний ресурс] / Ю.С. Цямрюк. – Електрон. текстові дані.
45. Чигиринець О.А. Економічна стабільність автотранспортних підприємств / О.А. Чигиринець. – К.: Вид-во НТУ, 2003. – 260 с.
46. Шпак Н.О., Романишин М.І.– НУ "Львівська політехніка" УДК 338.2
- 47.Штангерт А.М., Копилюк О.І. Антикризове управління підприємством: Навч. посіб.– К.: Знання,2007. – 335 с.
- 48.<http://marketing-helping.com>
- 49.<http://sumdu.telesweet.net>
- 50.<http://www.wikipedia.org>



## ДОДАТКИ

ДОДАТОК А  
Таблиця А.1

Перелік та характеристика показників оцінки економічної стійкості промислових підприємств

Критерії оцінки економічної стійкості	Показники оцінки економічної стійкості	Алгоритм розрахунку	Вид показника в залежності від впливу на рівень стійкості підприємства	Граничне значення
<b>Фінансово-економічна стійкість</b>				
фінансова стійкість	Коефіцієнт фінансової незалежності	Сума власного капіталу (тис.грн) / Загальна сума капіталу підприємства (тис.грн)	показник-стимулянт	0,5-0,7 (офіційна методика)
	Коефіцієнт фінансового ризику	( Сума довгострокового запозиченого капіталу + Поточні зобов'язання підприємства (тис.грн) / Сума власного капіталу підприємства (тис.грн)	показник-дестимулянт	менше 1 (офіційна методика)
платоспроможність	Коефіцієнт абсолютної ліквідності	Сума залишку коштів та їх еквівалентів (тис.грн) / Сума поточних зобов'язань підприємства (тис.грн)	показник діапазону	0,25-0,35 (офіційна методика)
	Коефіцієнт загальної ліквідності	Сума оборотних активів підприємства (тис.грн) / Сума поточних зобов'язань (тис.грн)	показник діапазону	1,0-2,5 (офіційна методика)
	Коефіцієнт співвідношення дебіторської та кредиторської заборгованості	Сума дебіторської заборгованості (тис.грн) / Сума кредиторської заборгованості (тис.грн)	показник діапазону	1,0 (логічне міркування)
ліквідність грошового потоку операційної діяльності підприємства	Коефіцієнт ліквідності грошового потоку операційної діяльності	Сума надходжень коштів операційної діяльності (тис.грн) / Сума видатків коштів операційної діяльності (тис.грн)	показник-стимулянт	більше за 1,0 (офіційна методика)
рентабельність звичайної діяльності	Рентабельність активів	Чистий прибуток / Середня вартість активів	показник-стимулянт	0,1-0,15 (логічне міркування)
	Рентабельність власного капіталу	Чистий прибуток / Вартість власного капіталу	показник-стимулянт	0,2-0,25 (логічне міркування)
	Комерційна рентабельність	Операційний прибуток / Чистий дохід від реалізації	показник-стимулянт	0,6-0,7 (оцінка експертів)
<b>Виробничо-технічна стійкість</b>				
відповідність структури витрат	Питома вага собівартості продукції в загальній сумі витрат підприємства	Собівартість продукції / Операційні витрати підприємства	показник-стимулянт	0,6 (офіційна методика)
відповідність рівня технічного оснащення виробництва	Коефіцієнт технічної озброєності	Вартість машин та устаткування / Чисельність робітників у найбільшу зміну	показник-стимулянт	0,7-0,8 (офіційна методика)
	Коефіцієнт фондівдачі основних засобів операційної діяльності	Чистий дохід від реалізації продукції ( товарів, робіт, послуг) (тис. грн.) / Залишкова вартість основних засобів операційної діяльності (тис. грн.)	показник-стимулянт	відповідно до динаміки (логічне міркування)
	Коефіцієнт зносу основних засобів операційної діяльності	Сума зносу основних засобів операційної діяльності (тис. грн.) / Первинна вартість основних засобів операційної діяльності (тис. грн.)	показник-дестимулянт	менше за 0,3 (оцінка експертів)
ефективність використання запасів	Коефіцієнт матеріалівдачі операційної діяльності	Чистий дохід від реалізації продукції ( товарів, робіт, послуг) (тис. грн.) / Сума матеріальних витрат звітного періоду (тис. грн.)	показник-стимулянт	відповідно до динаміки (логічне міркування)

## Продовження табл. А.1

	Коефіцієнт оборотності виробничих запасів	Чистий дохід від реалізації продукції ( товарів, робіт, послуг) ( тис. грн.) / Вартість виробничих запасів ( тис. грн.)	показник-стимулянт	збільшення (логічне міркування)
відповідність рівня технологічної бази	Коефіцієнт дотримання норм екологічності операційної діяльності	Сума штрафів за недотримання норма екологічності ( тис. грн.) / Загальна сума штрафів звітного періоду ( тис. грн.)	показник-дестимулянт	0 (логічне міркування)
	Питома вага витрат на виправлення браку в загальній сумі операційних витрат	Сума витрат на виправлення браку ( тис. грн.) / Загальна сума операційних витрат ( тис. грн.)	показник-дестимулянт	0 (логічне міркування)
	Рентабельність витрат операційної діяльності	Валовий прибуток операційної діяльності ( тис. грн.) / Загальна сума операційних витрат ( тис. грн.)	показник-стимулянт	більше за ставку депозиту (оцінка експертів)
Організаційно-управлінська стійкість				
відповідність та гнучкість будови організаційної структури	Коефіцієнт співвідношення темпів нарощування обсягу реалізації та темпів зростання питомої ваги підрозділів апарату управління	Темп зростання чистого доходу від реалізації продукції ( товарів, робіт, послуг) (/) або (*) / Темп зростання коефіцієнта централізації	показник-стимулянт	більше за 1,0 (логічне міркування)
	Коефіцієнт дотримання норм керованості вищої ланки управління	Фактична кількість осіб, які знаходяться в підлеглих керівникам вищої ланки управління (осіб) / Нормативна кількість осіб, які мають знаходитися в підлеглих	показник діапазону	1,0 (логічне міркування)
	Коефіцієнт дотримання норм керованості середньої ланки управління	Фактична кількість осіб, які знаходяться в підлеглих керівникам середньої ланки управління (осіб) / Нормативна кількість осіб, які мають знаходитися в підлеглих	показник діапазону	1,0 (логічне міркування)
	Коефіцієнт дотримання норм керованості нижчої ланки управління	Фактична кількість осіб, які знаходяться в підлеглих керівникам нижчої ланки управління (осіб) / Нормативна кількість осіб, які мають знаходитися в підлеглих	показник діапазону	1,0 (логічне міркування)
якість системи інформації та комунікації управління	Коефіцієнт оперативності роботи з документами та іншими джерелами інформації	Кількість вхідних документів та інших джерел управлінської інформації, які своєчасно та правильно передані для виконання (шт.) / Загальна кількість вхідних документів та джерел управлінської інформації (шт.)	показник-стимулянт	1,0 (офіційна методика)
	Коефіцієнт повноти реалізації управлінських рішень	Кількість рішень, які своєчасно реалізовані на підприємстві за звітний період (шт.) / Загальна кількість управлінських рішень, які намічено для реалізації (шт.)	показник-стимулянт	1,0 (офіційна методика)
	Коефіцієнт зростання технічної озброєності управлінської праці	Коефіцієнт технічної озброєності управлінської праці звітного періоду / Коефіцієнт технічної озброєності управлінської праці попереднього періоду	показник-стимулянт	більше за 1,0 (логічне міркування)
Ділова стійкість				
відповідність кадрового складу управлінського персоналу	Коефіцієнт кількісної укомплектованості персоналу управління	Кількість персоналу на кінець періоду (осіб) / Кількість персоналу за штатним розписом (осіб)	показник діапазону	1,0 (логічне міркування)
	Коефіцієнт якісної укомплектованості персоналу управління	Кількість працівників, що мають відповідну вищу освіту обійманій посаді (осіб) / Кількість персоналу на кінець періоду (осіб)	показник-стимулянт	1,0 (логічне міркування)
	Коефіцієнт сталості персоналу управління	Кількість персоналу управління, який працював увесь рік (осіб) / Кількість персоналу управління на початок періоду (осіб)	показник-стимулянт	1,0 (логічне міркування)
результативність системи постачання	Рентабельність виробничих запасів	Валовий прибуток / Вартість виробничих запасів	показник-стимулянт	більше за ставку депозиту (логічне міркування)
	Коефіцієнт оборотних виробничих запасів	Собівартість реалізованої продукції / Середня вартість виробничих запасів	показник-стимулянт	Збільшення (логічне міркування)
	Коефіцієнт втрати робочого часу через несвоєчасні поставки, або низьку якість виробничих запасів	Втрачений час через несвоєчасні поставки / Загальний робочий час	показник-дестимулянт	0 (офіційна методика)

Продовження табл. А.1

результативність системи продажу	Коефіцієнт рентабельності продажу	Прибуток від операційної діяльності ( тис. грн.) / Собівартість реалізованої продукції ( товарів, робіт, послуг) ( тис. грн.)	показник-стимулянт	більше за ставку депозиту (оцінка експертів)
	Коефіцієнт співвідношення темпів нарощування обсягу реалізації та темпів зростання собівартості реалізованої продукції	Темп зростання чистого доходу від реалізації продукції ( товарів, робіт, послуг) (/) або (*) Темп зростання собівартості реалізованої продукції ( товарів, робіт, послуг)	показник-стимулянт	більше за 1,0 (логічне міркування)
	Коефіцієнт оборотності готової продукції та товарів	Чистий дохід від реалізації продукції ( товарів, робіт, послуг) ( тис. грн.) / ( Вартість залишку готової продукції + Вартість залишку товарів) ( тис. грн.)	показник-стимулянт	збільшення (логічне міркування)
стабільність стану підприємства на ринку товарів та послуг	Коефіцієнт ринкової частки продукції підприємства на національному ринку	Сума чистого доходу від реалізації продукції ( товарів, робіт, послуг) ( тис. грн.) / Обсяг реалізації аналогічної продукції ( товарів, робіт, послуг) на національному ринку ( тис. грн.)	показник-стимулянт	більше за 0,3 (оцінка експертів)
	Коефіцієнт еластичності попиту на продукцію	Темп зростання чистого доходу від реалізації продукції ( товарів, робіт, послуг) (/) або (*) Середній коефіцієнт зміни ціни за основним видом продукції ( товарів, робіт, послуг)	показник-стимулянт	більше за 1,0 (офіційна методика)
ефективність інновацій	Коефіцієнт зростання суми витрат на дослідження, розробку та впровадження нових видів продукції	Сума витрат на дослідження, розробку та впровадження нових видів продукції (товарів, робіт, послуг) звітного періоду ( тис. грн.) / Сума витрат на дослідження, розробку та впровадження нових видів продукції (товарів, робіт, послуг) попереднього періоду ( тис. грн.)	показник-стимулянт	більше за 1,0 (логічне міркування)
	Коефіцієнт зростання інвестицій на модернізацію та реконструкцію основних засобів	Сума капітальних витрат на реконструкцію та модернізацію основних засобів звітного періоду ( тис.грн.) / Сума капітальних витрат на реконструкцію та модернізацію основних засобів попереднього періоду ( тис.грн.)	показник-стимулянт	більше за 1,0 (логічне міркування)
	Коефіцієнт співвідношення темпів зростання чистого прибутку звичайної діяльності та темпів зростання витрат на інновації в персонал	Темп зростання чистого прибутку звичайної діяльності (/) або (*) Темп зростання суми витрат на підбір, навчання та підвищення кваліфікації персоналу	показник-стимулянт	більше за 1,0 (логічне міркування)
Внутрішньо-соціальна стійкість				
відповідність кадрового складу операційного персоналу підприємства	Коефіцієнт кількісної укомплектованості кадрового складу підприємства	Чисельність персоналу на кінець періоду (осіб) / Кількість робочих місць за штатним розписом (осіб)	показник діапазону	1,0 (логічне міркування)
	Коефіцієнт якісної укомплектованості кадрового складу підприємства	Кількість працівників, що мають відповідну освіту обійманій посаді (осіб) / Чисельність персоналу на кінець періоду (осіб)	показник-стимулянт	1,0 (логічне міркування)
сталість персоналу	Питома вага працівників, які мають стаж роботи на підприємстві більш ніж 5 років	Кількість працівників, що мають стаж роботи на підприємстві більш як 5 років (осіб) / Чисельність персоналу на кінець періоду (осіб)	показник-стимулянт	1,0 (логічне міркування)
	Коефіцієнт сталості персоналу підприємства	Кількість працівників, які працювали весь рік (осіб) / Чисельність персоналу на початок періоду (осіб)	показник-стимулянт	1,0 (логічне міркування)
	Коефіцієнт плинності персоналу підприємства	Кількість звільненого персоналу за звітний період (осіб) / Середньооблікова чисельність персоналу (осіб)	показник-дестимулянт	0 (логічне міркування)
відповідний рівень мотивації праці персоналу	Коефіцієнт співвідношення темпів зростання середньомісячної продуктивності праці та темпів зростання середньомісячної заробітної плати персоналу підприємства	Темп зростання середньомісячної продуктивності праці (/) або (*) Темп зростання середньомісячної заробітної плати одного працівника	показник-стимулянт	більше за 1,0 (логічне міркування)
відповідність рівня організаційної культури	Рівень стану трудової дисципліни	Анкетування	показник-стимулянт	-

## Продовження табл. А.1

	Рівень задоволеності умовами праці	Анкетування	показник-стимулянт	-
	Рівень стану соціально-психологічного клімату в колективі	Анкетування	показник-стимулянт	-
	Рівень умов розвитку й соціального захисту працівників підприємства	Анкетування	показник-стимулянт	-
Зовнішня економічна стійкість				
задоволеність взаємодією постачальників з підприємством	Рівень ділової репутації серед постачальників	Анкетування	показник-стимулянт	1,0 (логічне міркування)
	Наявність довгострокових стосунків з постачальниками	Анкетування	показник-стимулянт	1,0 (логічне міркування)
задоволеність взаємодією споживачів з підприємством	Відсутність перешкод для укладання угод	Анкетування	показник-стимулянт	1,0 (логічне міркування)
	Рівень ділової репутації серед споживачів	Анкетування	показник-стимулянт	1,0 (логічне міркування)
	Задоволеність якістю продукції, товарів та послуг	Анкетування	показник-стимулянт	1,0 (логічне міркування)
	Задоволеність цінами на продукцію, товари та послуги	Анкетування	показник-стимулянт	1,0 (логічне міркування)
	Наявність довгострокових стосунків зі споживачами	Анкетування	показник-стимулянт	1,0 (логічне міркування)
задоволеність взаємодією інвесторів з підприємством	Рівень ділової репутації	Анкетування	показник-стимулянт	1,0 (логічне міркування)
	Задоволеність виплатою процентів і дивідендів	Анкетування	показник-стимулянт	1,0 (логічне міркування)
задоволеність взаємодією фінансових установ та органами державного контролю з підприємством	Задоволеність системою управління фінансовими ризиками	Анкетування	показник-стимулянт	1,0 (логічне міркування)
	Задоволеність дотриманням вимог законів і законодавчих актів	Анкетування	показник-стимулянт	1,0 (логічне міркування)
	Наявність достовірної звітності про діяльність підприємства та податки	Анкетування	показник-стимулянт	1,0 (логічне міркування)

### Анкета

для оцінювання рівня організаційної культури на підприємстві

Оцініть, будь ласка, рівень організаційної культури на вашому підприємстві за п'ятибальною шкалою, де: 5- задоволений цілком, 4- більш задоволений аніж незадоволений, 3- середній рівень задоволеності, 2- більш незадоволений аніж задоволений, 1- незадоволений зовсім.

Ознака	Оцінка
Рівень стану трудової дисципліни	
Рівень задоволеності умовами праці	
Рівень стану соціально-психологічного клімату в колективі	
Рівень умов розвитку й соціального захисту працівників підприємства	

**Дякуємо за участь!**

### Анкета

для оцінювання рівня задоволеності постачальників взаємодією із підприємством

Оцініть, будь ласка, рівень вашої задоволеності від взаємодії із підприємством за п'ятибальною шкалою, де: 5- задоволений цілком, 4- більш задоволений аніж незадоволений, 3- середній рівень задоволеності, 2- більш незадоволений аніж задоволений, 1- незадоволений зовсім.

Ознака	Оцінка
Рівень ділової репутації підприємства	
Наявність довгострокових стосунків	
Відсутність перешкод для укладання угод	

**Дякуємо за участь!**

### Анкета

для оцінювання рівня задоволеності споживачів взаємодією із підприємством

Оцініть, будь ласка, рівень вашої задоволеності від взаємодії із підприємством за п'ятибальною шкалою, де: 5- задоволений цілком, 4- більш задоволений аніж незадоволений, 3- середній рівень задоволеності, 2- більш незадоволений аніж задоволений, 1- незадоволений зовсім.

Ознака	Оцінка
Рівень ділової репутації	
Задоволеність якістю продукції, товарів та послуг	
Задоволеність цінами на продукцію, товари та послуги	
Наявність довгострокових стосунків	

**Дякуємо за участь!**

### Анкета

для оцінювання рівня задоволеності інвесторів взаємодією із підприємством

Оцініть, будь ласка, рівень вашої задоволеності від взаємодії із підприємством за п'ятибальною шкалою, де: 5- задоволений цілком, 4- більш задоволений аніж незадоволений, 3- середній рівень задоволеності, 2- більш незадоволений аніж задоволений, 1- незадоволений зовсім.

Ознака	Оцінка
Рівень ділової репутації	
Задоволеність виплатою процентів та дивідендів	

**Дякуємо за участь!**

### Анкета

для оцінювання рівня задоволеності фінансових установ та органів державного контролю взаємодією із підприємством

Оцініть, будь ласка, рівень вашої задоволеності від взаємодії із підприємством за п'ятибальною шкалою, де: 5- задоволений цілком, 4- більш задоволений аніж незадоволений, 3- середній рівень задоволеності, 2- більш незадоволений аніж задоволений, 1- незадоволений зовсім.

Ознака	Оцінка
Задоволеність системою управління фінансовими ризиками	
Задоволеність дотриманням вимог законів і законодавчих актів	
Наявність достовірної звітності про діяльність підприємства та податки	

**Дякуємо за участь!**