

МІНІСТЕРСТВО ФІНАНСІВ УКРАЇНИ
ДЕРЖАВНИЙ ПОДАТКОВИЙ УНІВЕРСИТЕТ

Факультет податкової справи, обліку та аудиту
Кафедра економіки, підприємництва та бізнес-адміністрування

ВИПУСКНА КВАЛІФІКАЦІЙНА (ДИПЛОМНА) РОБОТА

на тему "Управління економічною стійкістю промислового підприємства "
за матеріалами ПрАТ «ККП»

Здобувача вищої освіти другого (магістерського) рівня
II курсу, групи ЕМУ – 22-1
спеціальності 051 Економіка,
освітня програма «Управління бізнес-процесами
на підприємстві»

Руденка Олександра
Миколайовича

Науковий керівник

Слюсарева Л.В., д.е.н.,
професор

Керівник освітньо-
професійної програми

Бодров Володимир
Григорович, д.е.н.,
професор

Допущено до захисту за рішенням
кафедри економіки, підприємництва та
бізнес-адміністрування,
протокол від 22.12.2023 № 3

Завідувач кафедри економіки,
підприємництва та бізнес-адміністрування

Слюсарева Л.В., д.е.н., професор

Ірпінь – 2024

Регистрація № 23 23.01.2024 Машук
(дата) (підпис відповідальної особи)

Результати перевірки до захисту 23.01.2024р.
(підпис) (підпис) (до захисту, на доопрацювання)

Результат захисту 85 (В4) 01.02.2024р.
(оцінка) (дата)

(підпис)

Голова ЕК:

Филук Г.М.
(підпис)

Филук Г.М., д.е.н., професор

Заступник голови ЕК

с.в. Лазебник Л.Л.
(підпис)

Лазебник Л.Л., д.е.н., професор

Члени комісії:

с.в. Бодров В.Г.
(підпис)

Бодров В.Г., д.е.н., проф

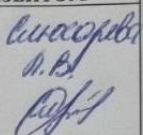
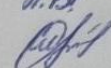
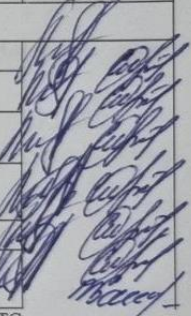
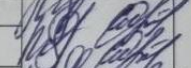
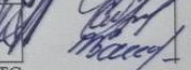
Слюсарева Л.В.
(підпис)

Слюсарева Л.В., д.е.н., проф

Секретар комісії

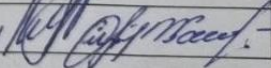
Машук

БЛАНК ОЦІНЮВАННЯ ВИПУСКНОЇ РОБОТИ

Об'єкти контролю	Діапазон оцінки в балах	Фактична кількість балів	Примітки	Дата, П.І.П.: керівника, голови комісії, членів комісії, секретаря, (підписи)
ОЦІНЮВАННЯ ДИПЛОМНОЇ РОБОТИ КЕРІВНИКОМ ТА РЕЦЕНЗЕНТОМ				
1. Зміст випускної роботи (якість теоретичного матеріалу, його зв'язок з практичним, вміння представляти матеріал в логічній послідовності, наявність висновків та пропозицій)	від 0 до 25	22		 
2. Дотримання вимог щодо оформлення	від 0 до 5	4		
3. Вчасне виконання роботи на всіх етапах у встановлені кафедрою терміни	від 0 до 5	3		
4. Рецензент	від 0 до 5	4		
5. Передзахист (якість та повнота представленого матеріалу, рішення щодо балів залишається за комісією)	від 1 до 10	4		
РАЗОМ БАЛІВ*	від 0 до 50	40		
ОЦІНЮВАННЯ ДИПЛОМНОЇ РОБОТИ КОМІСІЄЮ ПО ЗАХИСТУ				
1. Доповідь	від 0 до 10	10		    
2. Роздатковий матеріал	від 0 до 5	5		
3. Знання теоретичного та практичного матеріалу, вміння відповідати на запитання	від 0 до 25	25		
4. Апробація (участь у конференціях)	від 0 до 10	5		
РАЗОМ БАЛІВ	від 0 до 50	45		
ЗАГАЛЬНА КІЛЬКІСТЬ БАЛІВ	від 0 до 100	85		

ПЕРЕВЕДЕННЯ ОЦІНКИ ЗА 100-БАЛЬНОЮ ШКАЛОЮ ДО НАЦІОНАЛЬНОЇ ШКАЛИ ТА ШКАЛИ ЄКТС

Правила переведення оцінок до національної шкали та шкали ЄКТС

Оцінка за 100-бальною шкалою	Оцінка за шкалою ЄКТС	Оцінка за національною шкалою	Дата	П.І.П.: голови, членів комісії, секретаря, (підпис)
85	B	4	01.02.2021	
Оцінка за 100-бальною шкалою	Оцінка за шкалою ЄКТС	Оцінка за національною шкалою		
90-100	A	5 (відмінно)		
80-89	B	4 (добре)		
70-79	C	3 (задовільно)		
60-69	B			
50-59	E			
35-49	EX	2 (незадовільно)		

МІНІСТЕРСТВО ФІНАНСІВ УКРАЇНИ
ДЕРЖАВНИЙ ПОДАТКОВИЙ УНІВЕРСИТЕТ

Навчально-науковий інститут економічної безпеки
та митної справи,
Кафедра економіки, підприємництва
та економічної безпеки
Спеціальність 051 Економіка
Освітньо-професійна програма
«Управління бізнес-процесами на підприємстві»

Затверджую

Завідувач кафедри  Л.В.Слюсарєва

Завдання на випускню кваліфікаційну (дипломну) роботу здобувачу вищої освіти
Руденку Олександр Миколайовичу

1. Тема випускної кваліфікаційної (дипломної) роботи
«Управління економічною стійкістю промислового підприємства»
Затверджена наказом ректора від 15 грудня 2022 р. № 1291
2. Строк здачі закінченої роботи 20 січня 2024 р.
3. Цільова установка: виявлення дієвості соціально-відповідального маркетингу для підвищення ефективності діяльності підприємства
Мета роботи: аналіз та оцінка системи управління економічною стійкістю ПрАТ "ККПК".
Об'єкт дослідження: Приватне акціонерне товариство "ККПК", яке є представником промислового сектору і має значний вплив на економіку регіону.
Предмет дослідження: система управління економічною стійкістю ПрАТ "ККПК"
База дослідження: ПрАТ "ККПК"
4. Вихідні дані до роботи складають звітність підприємства за 2019-2022рр., інтернет-ресурси, навчальні посібники, монографії.
5. Перелік графічного матеріалу: 6 таблиць, 9 рисунків.
6. Зміст випускної кваліфікаційної (дипломної) роботи (перелік питань за кожним розділом):
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНІ ОСНОВИ УПРАВЛІННЯ ЕКОНОМІЧНОЮ СТІЙКІСТЮ ПРОМИСЛОВОГО ПІДПРИЄМСТВА
1.1. Роль та сутність економічної стійкості підприємства в сучасних умовах господарювання
1.2. Методичні підходи до управління економічною стійкістю промислового підприємства
РОЗДІЛ 2. СУЧАСНА ПРАКТИКА УПРАВЛІННЯ ЕКОНОМІЧНОЮ СТІЙКІСТЮ ПРОМИСЛОВОГО ПІДПРИЄМСТВА (НА ПРИКЛАДІ ПРАТ «ККП»)
2.1. Загальна характеристика ПрАТ «ККП» та його фінансово-економічного стану
2.2. Аналіз системи показників економічної стійкості досліджуваного промислового підприємства
РОЗДІЛ 3. ПРОПОЗИЦІЇ ЩОДО ВДОСКОНАЛЕННЯ СИСТЕМИ ПОКАЗНИКІВ УПРАВЛІННЯ ЕКОНОМІЧНОЮ СТІЙКІСТЮ ПРОМИСЛОВОГО ПІДПРИЄМСТВА

7. Календарний план виконання роботи		Строк виконання етапів роботи	
№ п/п	Назва етапів випускної кваліфікаційної (дипломної) роботи	За планом	Факт
1.	Вибір теми дипломної роботи, затвердження плану виконання роботи	09.12.2022 р.	
2.	Опрацювання літературних джерел за напрямком дослідження	03.03.2023 р.	
3.	Підготовка теоретичного розділу та подання її керівнику	01.04.2024 р.	
4.	Апробація результатів дослідження теоретичного опрацювання матеріалу (підготовка статті та/або тез доповіді на науковій конференції)	19.05.2023 р.	
5.	Підготовка аналітичного розділу роботи та подання її керівнику	01.09.2023 р.	
6.	Підготовка III розділу дипломної роботи та подання її керівнику	06.10.2023 р.	
7.	Підготовка 100% дипломної роботи та подання її керівнику	01.12.2023 р.	
8.	Доопрацювання роботи з урахуванням зауважень керівника	14.12.2023 р.	
9.	Попередній захист дипломної роботи	14.12.2023 р.	
10.	Отримання відгуку керівника дипломної роботи	19.01.2024 р.	
11.	Рецензування дипломної роботи	22.01.2024 р.	
12.	Представлення роботи для перевірки на плагіат	15.01.2024 р.	
13.	Захист дипломної роботи	30.01.2024 р. – 01.02.2024 р.	

Дата видачі завдання 15 грудня 2022 р.

Керівник випускної кваліфікаційної (дипломної) роботи

Керівник освітньо-професійної програми

професор

Завдання до виконання отримав
здобувач вищої освіти

Слюсарева Д.

Бодров Володимир
Григорович,

Руденко О.
Мико

Онлайн сервіс створення та перевірки кваліфікованого та удосконаленого електронного підпису

ПРОТОКОЛ
створення та перевірки кваліфікованого та удосконаленого електронного підпису

Дата та час: 13:50:05 17.02.2024

Назва файлу з підписом: ДИПЛОМ_Руденко.pdf.asice
Розмір файлу з підписом: 1.6 МБ

Перевірені файли:
Назва файлу без підпису: ДИПЛОМ_Руденко.pdf
Розмір файлу без підпису: 1.6 МБ

Результат перевірки підпису: Підпис створено та перевірено успішно. Цілісність даних підтверджено

Підписувач: ЛАЗЕБНИК ЛАРИСА ЛЕОНІДІВНА
П.І.Б.: ЛАЗЕБНИК ЛАРИСА ЛЕОНІДІВНА
Країна: Україна
РНОКПП: 2488704847
Організація (установа): ФІЗИЧНА ОСОБА
Час підпису (підтверджено кваліфікованою позначкою часу для підпису від Надавача): 13:50:05 17.02.2024
Сертифікат виданий: АЦСК АТ КБ «ПРИВАТБАНК»
Серійний номер: 248197DDFAB977E504000000EE561A01F0046704
Алгоритм підпису: ДСТУ 4145
Тип підпису: Удосконалений
Тип контейнера: Підпис та дані в архіві (розширений) (ASiC-E)
Формат підпису: З повними даними для перевірки (XAdES-B-LT)
Сертифікат: Кваліфікований

Версія від: 2023.12.21 13:00

Онлайн сервіс створення та перевірки кваліфікованого та удосконаленого електронного підпису

ПРОТОКОЛ
створення та перевірки кваліфікованого та удосконаленого електронного підпису

Дата та час: 16:10:31 19.02.2024

Назва файлу з підписом: Диплом_Руденко О.М._ЕМУ-22-1.pdf.p7s
Розмір файлу з підписом: 1.7 МБ

Назва файлу без підпису: Диплом_Руденко О.М._ЕМУ-22-1.pdf
Розмір файлу без підпису: 1.6 МБ

Результат перевірки підпису: Підпис створено та перевірено успішно. Цілісність даних підтверджено

Підписувач: БОДРОВ ВОЛОДИМИР ГРИГОРОВИЧ

П.І.Б.: БОДРОВ ВОЛОДИМИР ГРИГОРОВИЧ

Країна: Україна

РНОКПП: 1901219816

Організація (установа): ФІЗИЧНА ОСОБА

Час підпису (підтверджено кваліфікованою позначкою часу для підпису від Надавача): 11:55:24 19.02.2024

Сертифікат виданий: КНЕДП АЦСК АТ КБ "ПРИВАТБАНК"

Серійний номер: 5E984D526F82F38F04000000B4C0EB0014197804

Тип носія особистого ключа: Незахищений

Алгоритм підпису: ДСТУ-4145

Тип підпису: Удосконалений

Тип контейнера: Підпис та дані в одному файлі (CAvES enveloped)

Формат підпису: 3 повними даними ЦСК для перевірки (CAvES-X Long)

Сертифікат: Кваліфікований

ЗМІСТ

ВСТУП	2
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНІ ОСНОВИ УПРАВЛІННЯ ЕКОНОМІЧНОЮ СТІЙКІСТЮ ПРОМИСЛОВОГО ПІДПРИЄМСТВА.....	12
1.1. Роль та сутність економічної стійкості підприємства в сучасних умовах господарювання.....	12
1.2. Методичні підходи до управління економічною стійкістю промислового підприємства.....	19
РОЗДІЛ 2. СУЧАСНА ПРАКТИКА УПРАВЛІННЯ ЕКОНОМІЧНОЮ СТІЙКІСТЮ ПРОМИСЛОВОГО ПІДПРИЄМСТВА (НА ПРИКЛАДІ ПРАТ «ККП»)	27
2.1. Загальна характеристика ПрАТ «ККП» та його фінансово-економічного стану	27
2.2. Аналіз системи показників економічної стійкості досліджуваного промислового підприємства.....	33
РОЗДІЛ 3. ПРОПОЗИЦІЇ ЩОДО ВДОСКОНАЛЕННЯ СИСТЕМИ ПОКАЗНИКІВ УПРАВЛІННЯ ЕКОНОМІЧНОЮ СТІЙКІСТЮ ПРОМИСЛОВОГО ПІДПРИЄМСТВА.....	47
ВИСНОВКИ.....	53
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ	55
ДОДАТКИ	58

ВСТУП

Управління економічною стійкістю промислових підприємств стає надзвичайно актуальним завданням у сучасних умовах глобалізації та нестабільності на світовому ринку. Підприємства зазнають впливу різних зовнішніх та внутрішніх факторів, таких як економічні кризи, зміни в споживчих уподобаннях, конкурентний тиск і регуляторна діяльність. Промислові підприємства, зокрема Приватне акціонерне товариство "ККПК", не виняток у цьому контексті, і вони повинні розвивати стратегії та методи управління, що дозволять їм зберігати економічну стійкість та ефективно функціонувати в умовах невизначеності.

Метою даного дослідження є аналіз та оцінка системи управління економічною стійкістю ПрАТ "ККПК".

Відповідно до мети, перед дослідженням були поставлені наступні завдання:

- визначити роль та сутність економічної стійкості підприємства в сучасних умовах господарювання;
- розкрити методичні підходи до управління економічною стійкістю промислового підприємства;
- надати загальну характеристику ПрАТ «ККП» та його фінансово-економічного стану;
- здійснити аналіз системи показників економічної стійкості досліджуваного промислового підприємства;
- надати пропозиції щодо вдосконалення системи показників управління економічною стійкістю промислового підприємства.

Об'єктом дослідження є Приватне акціонерне товариство "ККПК", яке є представником промислового сектору і має значний вплив на економіку регіону. Дослідження спрямоване на вивчення факторів, які впливають на його економічну стійкість та визначають його конкурентоспроможність.

Предметом дослідження є система управління економічною стійкістю ПрАТ "ККПК". Досліджуються такі аспекти, як фінансовий стан підприємства, стратегічне планування, управління ризиками, ресурсне забезпечення та інші ключові аспекти, що впливають на стійкість підприємства.

Для досягнення поставленої мети були використані комплексний підхід, що включає в себе аналіз фінансових звітів, економічне моделювання, а також літературний аналіз і порівняльний аналіз з іншими суб'єктами галузі.

Результати даного дослідження мають важливе практичне значення для ПрАТ "ККПК" та інших суб'єктів промислового сектору. Вони допоможуть у розробці та впровадженні ефективних стратегій управління економічною стійкістю, що дозволять забезпечити стабільну роботу підприємства в умовах нестабільності ринку та зростаючого конкурентного тиску. Крім того, результати дослідження можуть бути корисні для державних органів регулювання та розвитку економіки для формування ефективної політики підтримки промислових підприємств.

Таким чином, дане дослідження має важливе значення для розвитку і підтримки стабільності та стійкості промислових підприємств, зокрема ПрАТ "ККПК", у складних економічних умовах.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНІ ОСНОВИ УПРАВЛІННЯ ЕКОНОМІЧНОЮ СТІЙКІСТЮ ПРОМИСЛОВОГО ПІДПРИЄМСТВА

1.1. Роль та сутність економічної стійкості підприємства в сучасних умовах господарювання

Економічна стійкість підприємства означає його здатність підтримувати та покращувати свій фінансовий стан і ефективність у довгостроковій перспективі, враховуючи економічні, соціальні та екологічні наслідки його діяльності. У сучасних економічних умовах економічна стійкість набуває все більшого значення через різноманітні виклики та зміну очікувань зацікавлених сторін.

Для розуміння сутності економічної стійкості підприємства доцільно проаналізувати визначення даного поняття, наведені у вітчизняних джерелах (Додаток А).

Запропоновані у Додатку А визначення економічної стійкості підприємства відображають різні аспекти цього поняття, але вони мають спільні риси. У всіх визначеннях відзначається, що економічна стійкість підприємства полягає у його здатності адаптуватися до змін в зовнішньому та внутрішньому середовищі. Це включає в себе уміння ефективно використовувати ресурси та зберігати свій потенціал. Економічна стійкість відображає стабільність підприємства у втіленні нормативних показників та здатність до їх збереження або зростання. Це означає, що підприємство може функціонувати на рівні, який задовольняє його цілісність та ефективність. Визначення наголошують на гомеостазі як ключовій характеристиці, яка дозволяє підприємству утримувати баланс і узгодженість в своїй діяльності. Це означає, що підприємство може реагувати на зміни і відновлювати свої показники до нормальних значень.

На основі проведеного аналізу можна надати власне визначення економічної стійкості підприємства: «економічна стійкість підприємства - це здатність організації ефективно використовувати свої ресурси, адаптуватися до

змін в зовнішньому та внутрішньому середовищі, забезпечуючи при цьому стабільність та нормативні показники функціонування, і підтримувати узгодженість між елементами своєї економічної системи для забезпечення гомеостазу та сталих тенденцій у власному розвитку і діяльності».

Запропоноване визначення об'єднує ключові аспекти, відзначені в різних джерелах, і враховує здатність підприємства до адаптації, стійкість до зовнішніх і внутрішніх змін, а також збереження гомеостазу як основи для сталого розвитку.

Досліджуючи підприємство з позиції процесного підходу, можна встановити ієрархію складових економічної стійкості і побудувати їх взаємні відношення так, що при виникненні кризової ситуації можна легко визначити шляхи її подолання, аналізуючи окремі групи показників. Безумовно, така система може мати різний вигляд для підприємств різних розмірів і форм власності, проте загально можна виділити наступні категорії елементів (рис. 1.1).

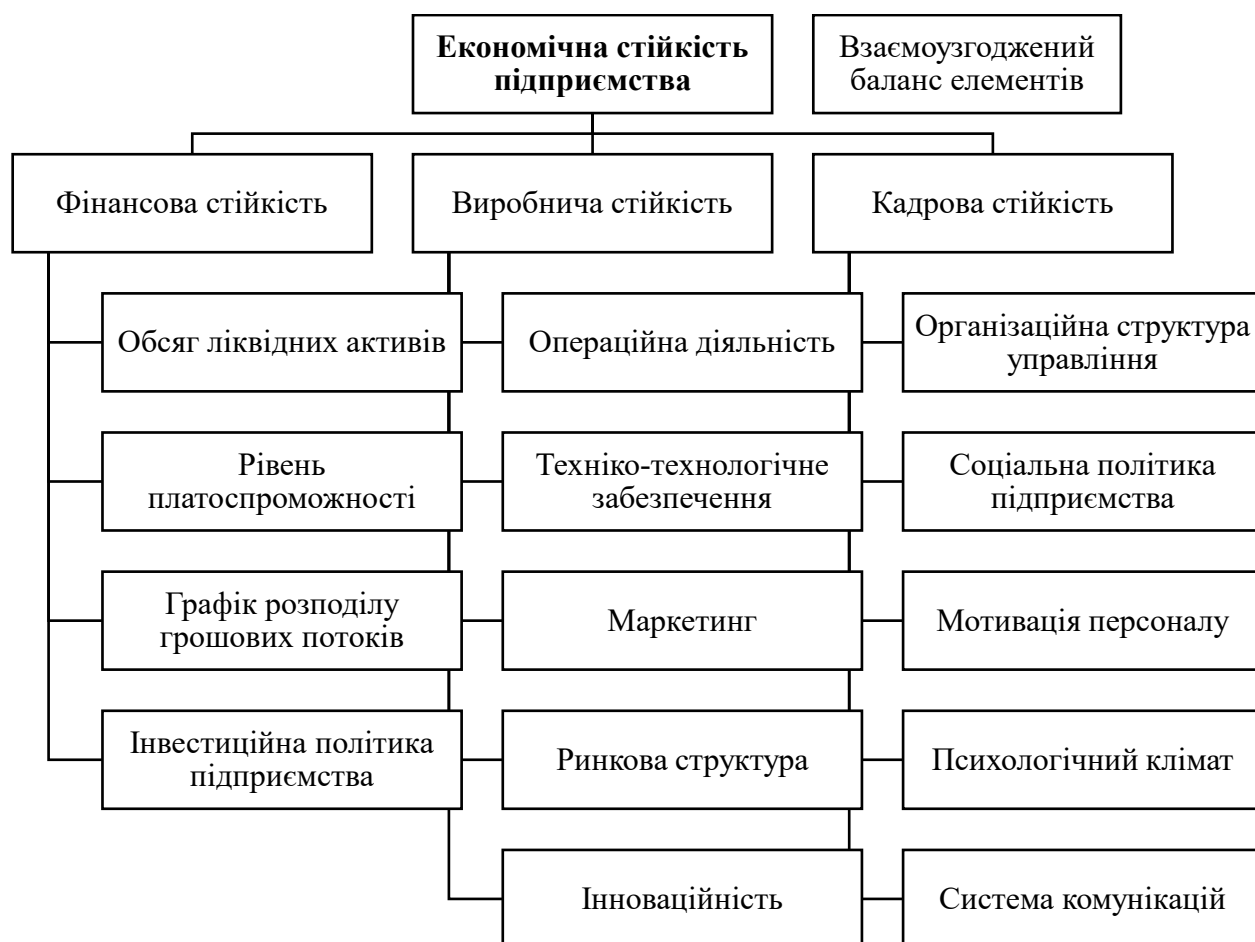


Рис. 1.1. Структура елементів економічної стійкості підприємства

Джерело: складено автором на основі [10; 15; 19]

Найважливішим компонентом внутрішньої стійкості є фінансова стійкість, оскільки вона визначає можливість підприємства здійснювати свою господарську діяльність у майбутньому. Навіть якщо компанія має сильну позицію на ринку та міцну торгову марку, відсутність належної фінансової бази робить її діяльність неможливою. Фінансова стійкість означає оптимальний розподіл власного капіталу, раціональний графік фінансових потоків вводу і виводу коштів, а також надійні методи управління ризиками, що забезпечують ліквідність і платоспроможність підприємства в короткостроковій і довгостроковій перспективі.

Перейдемо до аналізу ролі економічної стійкості підприємства в сучасних умовах господарювання.

Довгострокова життєздатність є джерелом життя будь-якого підприємства, а економічна стійкість є стратегічною дорожньою картою, яка забезпечує його витривалість. У мінливому бізнес-ландшафті, який характеризується економічною нестабільністю та непередбачуваністю, підприємства повинні ретельно керувати своїми ресурсами, підтримувати надійну фінансову основу та оптимізувати операційну ефективність. Цей далекоглядний підхід не тільки захищає компанію від потрясінь економічних спадів, але й дає їй змогу протистояти ринковій невизначеності та невинному тиску конкуренції. Зосереджуючись на економічній стабільності, підприємства можуть розвивати стійкість і здатність до адаптації, необхідні для того, щоб залишатися актуальними та процвітаючими не лише в сьогоденні, але й у майбутньому, зберігаючи своє подальше існування та перспективи зростання.

Прибутковість є фінансовою основою, на якій базується ширша концепція економічної стійкості. Екологічні підприємства визнають, що прибутковість є не самоціллю, а засобом досягнення довгострокових цілей. Постійний прибуток забезпечує фінансову стабільність, необхідну для процвітання підприємства та витримування економічних штормів. Вони дозволяють компаніям реінвестувати в дослідження, розробки та інновації, сприяючи постійному вдосконаленню та адаптації до мінливих умов ринку. Крім того, рентабельність забезпечує

справедливу винагороду працівникам і високу цінність акціонерам, тим самим сприяючи задоволенню та лояльності зацікавлених сторін. По суті, прибутковість є рушієм, який просуває стале підприємство вперед, полегшуючи його здатність виконувати свої економічні, соціальні та екологічні обов'язки, забезпечуючи при цьому своє місце в динамічному та конкурентному бізнес-середовищі [2].

У сучасному бізнес-середовищі зниження ризиків є ключовим аспектом економічної стійкості. Підприємства стикаються з безліччю викликів, починаючи від економічної нестабільності та швидкого розвитку ринкової динаміки до регуляторних змін і глобальної геополітичної невизначеності. Економічна стійкість вимагає проактивного підходу до виявлення та ефективного управління цими ризиками. Проводячи комплексну оцінку ризиків, компанії можуть точно визначити вразливі місця у своїй діяльності, такі як залежність ланцюга постачання, чутливість ринку або фінансовий ризик. Згодом вони можуть розробляти та впроваджувати стратегії пом'якшення цих ризиків, підвищуючи свою стійкість перед обличчям негараздів. Це проактивне управління ризиками не тільки захищає фінансову стабільність підприємства, але й зміцнює його здатність адаптуватися, впроваджувати інновації та процвітати в умовах непередбачуваних сил, що формують сучасний економічний ландшафт.

Соціальна відповідальність стала невід'ємною складовою економічної стійкості сучасного бізнесу. Підприємства більше не оцінюються виключно на основі їхніх фінансових показників, а ретельно перевіряються на предмет їх етичної та соціальної практики. Економічна стійкість вимагає, щоб компанії віддавали пріоритет чесним трудовим практикам, забезпечуючи безпечні та справедливі умови праці, справедливую заробітну плату та добробут працівників. Етична практика закупівель, включаючи відповідальне управління ланцюгом постачання, екологічно чисте виробництво та етичні закупівлі, також має вирішальне значення для економічної стійкості. Крім того, сприяння різноманітності та інклюзії на робочому місці має важливе значення не лише з етичних міркувань, але й для залучення різноманітних талантів, які можуть стимулювати інновації та підвищувати конкурентоспроможність. Крім того,

ініціативи, такі як філантропія, піклування про навколишнє середовище та партнерство з місцевими організаціями, є життєво важливими для створення позитивного корпоративного іміджу та зміцнення довіри в громадах, у яких працює бізнес. Ці міркування щодо соціальної відповідальності є не просто альтруїстичними жестами; вони можуть суттєво вплинути на репутацію компанії, лояльність клієнтів і вартість бренду, в кінцевому підсумку вплинувши на його довгострокову економічну стійкість і успіх.

Інновації та адаптація є також ключовими аспектами економічної стійкості, особливо в сучасному динамічному бізнес-середовищі, що швидко розвивається. Щоб залишатися конкурентоспроможними та стійкими, підприємства повинні постійно досліджувати нові шляхи зростання, ефективності та актуальності. Це передбачає інвестиції в дослідження та розробки (НДДКР) для створення нових продуктів, послуг або процесів, які можуть задовольнити мінливі потреби клієнтів або відкрити нові ринки. Технологічний прогрес також відіграє вирішальну роль в економічній стабільності, оскільки підприємствам необхідно використовувати передові інструменти та рішення для оптимізації операцій, підвищення продуктивності та покращення взаємодії з клієнтами. Крім того, сприяння культурі інновацій і надання можливостей для розвитку навичок співробітників є життєво важливими компонентами збереження гнучкості та чутливості до змін ринку. По суті, економічна стійкість вимагає відданості інноваціям і адаптивності, що гарантує, що підприємства можуть процвітати серед постійно мінливого економічного ландшафту та відповідати мінливим потребам і очікуванням своїх зацікавлених сторін [6].

Залучення зацікавлених сторін є також важливим аспектом економічної стійкості, що підкреслює важливість побудови міцних, взаємовигідних стосунків з різними групами, які мають особистий інтерес до діяльності та результатів компанії. У сучасному взаємопов'язаному бізнес-середовищі підтримка відкритих ліній зв'язку та активне залучення зацікавлених сторін, таких як клієнти, співробітники, інвестори та регулятори, має першочергове значення. Прислухаючись до їхніх занепокоєнь, реагуючи на відгуки та задовольняючи їхні

потреби, компанії можуть зміцнити довіру та виховати почуття партнерства. Це не тільки покращує репутацію компанії, але й допомагає їй передбачати й ефективніше орієнтуватися на потенційні виклики.

Взаємодія з клієнтами, наприклад, дозволяє компанії зрозуміти зміни вподобань і очікувань, стимулюючи вдосконалення продуктів і послуг і зміцнюючи лояльність клієнтів. Взаємодія з працівниками сприяє створенню позитивної культури на робочому місці, покращуючи продуктивність. Залучення інвесторів забезпечує прозорість і довіру у фінансових питаннях, залученні та утриманні капіталу. Взаємодія з регулюючими органами допомагає компаніям дотримуватися нових вимог законодавства та підтримувати добру репутацію у своїх галузях. Зрештою, залучення зацікавлених сторін — це не лише корпоративна соціальна відповідальність, але й стратегічний імператив, який підтримує економічну стабільність шляхом розвитку доброї волі, зниження ризиків і відкриття нових можливостей для зростання та інновацій..

Відповідність і управління є основоположними стовпами економічної стабільності, забезпечуючи структуру, необхідну для відповідального та етичного ведення бізнесу. Надійне корпоративне управління забезпечує ефективне та прозоре управління підприємством із чітким розподілом відповідальності та підзвітності. Це включає наявність добре структурованої ради директорів, ефективного внутрішнього контролю та надійної практики управління ризиками. Економічна стійкість вимагає, щоб підприємства не лише дотримувались галузевих норм, але й підтримували високі етичні стандарти у своїй діяльності.

Недотримання законів і нормативних актів може мати серйозні наслідки, зокрема юридичні санкції, штрафи та судові процеси. Крім безпосереднього фінансового впливу, порушення можуть завдати шкоди репутації підприємства, підірвати довіру серед зацікавлених сторін і призвести до втрати клієнтів та інвесторів. У довгостроковій перспективі це може підірвати економічну стабільність, перешкоджаючи доступу до капіталу, погіршуючи відносини з ключовими партнерами та обмежуючи можливості для зростання. Таким чином,

зобов'язання щодо відповідності та управління є не лише юридичною вимогою, але й стратегічним імперативом для підприємств, які прагнуть забезпечити свою фінансову стабільність і репутацію в сучасному бізнес-середовищі.

Фінансова стійкість є критично важливим компонентом економічної стійкості, гарантуючи, що підприємство добре підготовлене до зустрічі з невизначеністю та викликами сучасного бізнес-середовища. Розумне фінансове управління передбачає підтримку здорового балансу між боргом і капіталом, ефективне управління грошовими потоками та прийняття стратегічних інвестиційних рішень, які відповідають довгостроковим цілям. Практикуючи фінансову відповідальність, компанії можуть створити фінансову подушку, яка дозволить їм справлятися з економічними спадами, нестабільністю ринку та непередбаченими зривами.

Адекватні грошові резерви є складовою фінансової стійкості, що забезпечує ліквідність, необхідну для покриття операційних витрат, виконання фінансових зобов'язань і використання стратегічних можливостей під час фінансового стресу. Крім того, диверсифікація ризиків має важливе значення для розподілу ризиків між різними активами, ринками та механізмами інвестування, зменшуючи потенційний вплив окремої несприятливої події на загальний фінансовий стан компанії. Фінансова стійкість не тільки захищає підприємство від фінансової нестабільності, але й дозволяє їй використовувати можливості для зростання та інновацій, сприяючи таким чином його довгостроковій економічній стабільності.

Вимірювання та звітність стосовно економічної стійкості є надзвичайно важливою практикою для сучасних підприємств, оскільки забезпечує прозорість, підзвітність і засіб для відстеження прогресу на шляху до цілей сталого розвитку. Ключові показники ефективності (KPI), характерні для економічної стійкості, такі як фінансові коефіцієнти, рентабельність інвестицій (ROI) і економія коштів завдяки сталим практикам, дозволяють компаніям оцінювати свій фінансовий стан і ефективність. Ці показники не лише дають інформацію для прийняття внутрішніх рішень, але й демонструють зацікавленим сторонам, включаючи

інвесторів, клієнтів і регулюючі органи, що компанія прагне до економічної стійкості.

Звіти про сталий розвиток і фінансові звіти є засобом інформування про економічні зусилля та досягнення підприємства. Ці звіти зазвичай охоплюють не лише фінансові дані, а й нефінансову інформацію, пов'язану з екологічними та соціальними наслідками. Розкриваючи цю інформацію, компанії можуть зміцнити довіру серед зацікавлених сторін і підвищити свою репутацію. Крім того, прозорість у звітності допомагає зацікавленим сторонам приймати обґрунтовані рішення щодо їхньої взаємодії з компанією, незалежно від того, чи йдеться про інвестиції, партнерство чи споживання. Зрештою, надійні методи вимірювання та звітності є невід'ємною частиною демонстрації прихильності підприємства до економічної стійкості та сприяння підзвітності широкому колу зацікавлених сторін [21].

Отже, у сучасних економічних умовах підприємства, які віддають перевагу економічній стійкості, краще оснащені для процвітання у складному та взаємопов'язаному світі. Вони можуть залучати інвесторів, які віддають перевагу стійкому бізнесу, реагують на зміну попиту клієнтів на відповідальні продукти та послуги та ефективно керують регуляторними змінами. Зрештою, економічна стійкість є не лише моральним імперативом, а й стратегічною перевагою в сучасному конкурентному бізнес-середовищі.

1.2. Методичні підходи до управління економічною стійкістю промислового підприємства

Економічну стійкість доцільно оцінювати як сукупність її елементів: фінансової, виробничої, маркетингової, інвестиційної та кадрової стійкості. Основною складовою є фінансова стійкість, тому доцільно розпочати аналіз економічної стійкості саме з його основної складової – фінансової стійкості. Економічна та фінансова стійкість є взаємопов'язаними та важливими для стабільного функціонування будь-якої країни, підприємства тощо. Правильне

управління обома аспектами допомагає забезпечити здоровий і стійкий розвиток економіки, а також запобігає фінансовим кризам і економічним рецесіям.

Не існує єдиного підходу до аналізу фінансової стійкості, тому виділимо різні підходи до аналізу фінансової стійкості підприємства (таблиця 1.1).

Таблиця 1.1

Підходи до аналізу фінансової стійкості

Підхід	Зміст	Показники до аналізу фінансової стійкості
Перший підхід	Визначення фінансової стійкості підприємства близьке до його платоспроможності. У такому аспекті фінансова стійкість підприємства пов'язана з його здатністю задовольняти платоспроможний попит за дотримання принципу ефективного використання готівкових ресурсів.	- платоспроможність; - ліквідність; - кредитоспроможність; - рентабельність
Другий підхід	Базується на оцінці не тільки величини, а й структури його капіталу, що розглядається як авансований та інвестований, тобто вкладений у реальні та нематеріальні активи. Власний капітал підприємства можна розглядати як певний запас міцності його діяльності у майбутньому та гарантію кредиторам	- визначення величини власного капіталу; - величина чистих активів
Третій підхід	В основі лежить аналіз фінансової стійкості як механізму захисту підприємства від ризиків	широко використовуються кореляційно-регресивні моделі факторних взаємозв'язків

Порівняльний аналіз різних підходів до оцінки фінансової стійкості підприємства свідчить, що вона має комплексний характер, так як діяльність підприємства необхідно оцінювати, використовуючи систему показників, що застосовуються у межах всіх розглянутих підходів.

Процес формування механізму забезпечення фінансовою стійкістю підприємства можна представити у вигляді послідовності пов'язаних між собою етапів (рис. 1.2).

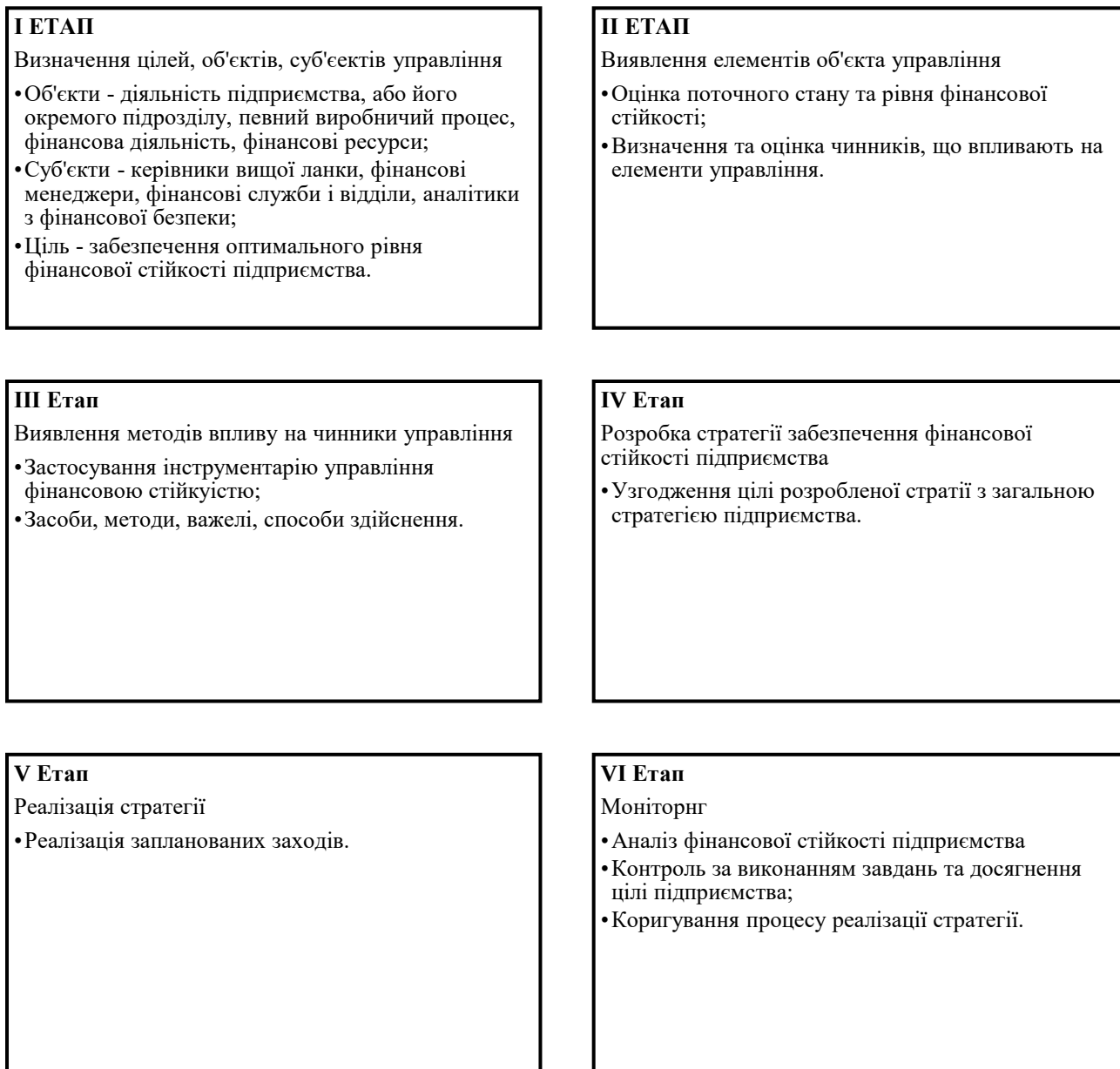


Рис. 1.2. Послідовність етапів розробки механізму управління фінансовою стійкістю підприємства

Джерело: складено автором за даними [16; 18]

З інструкції щодо досягнення фінансової стійкості підприємства видно, що ця стійкість досягається через виконання ряду управлінських функцій. Основні з них наведено нижче [25]:

1. Планування обігу капіталу підприємства відповідно до виробничих потреб. Основна увага має бути приділена тому, щоб забезпечити відповідність між платежами та надходженнями коштів у короткостроковому періоді. Це допоможе створити резерви для майбутніх операцій.

2. Мотивація та стимулювання персоналу, включаючи менеджерів фінансових служб на всіх рівнях. Це сприяє більш відповідальному виконанню обов'язків, організації роботи менеджерів і зменшенню впливу суб'єктивних факторів, що можуть вплинути на фінансове становище.

3. Облік фінансової інформації, пов'язаної з формуванням і використанням капіталу підприємства, вхідними і вихідними грошовими потоками. Це надає необхідні дані для аналізу та прогнозування фінансової стійкості підприємства.

4. Аналіз фінансової інформації на основі узагальнюючих показників оцінки фінансової стійкості, визначення джерел покриття запасів, дослідження структури капіталу та ресурсів підприємства. Це допомагає зрозуміти, наскільки стійким є фінансовий стан підприємства.

5. Контроль за виконанням фінансових планів і досягненням нормативних значень показниками оцінки фінансової стійкості. Це дозволяє відстежувати процес реалізації стратегій розвитку підприємства на довгострокову перспективу.

6. Моніторинг ефективності управління фінансовою стійкістю підприємства у процесі впровадження заходів щодо поліпшення або збереження існуючого фінансового становища. Цей моніторинг допомагає контролювати результати управлінських дій, спрямованих на підтримання фінансової стабільності підприємства.

Вищезазначені функції, спрямовані на забезпечення фінансової стійкості, впроваджуються у всіх галузях діяльності підприємства. Як вже було зазначено, успішне управління фінансовою стійкістю дозволяє підприємству адаптуватися до змін у зовнішньому середовищі та контролювати його ступінь залежності від зовнішніх джерел фінансування. У економічному контексті значення фінансової стійкості підприємства полягає у наступному:

- зменшення витрат фінансових ресурсів при зростанні обсягів виробництва;
- створення умов для раціонального використання фінансових ресурсів;
- економія фінансових ресурсів, що зменшує потребу у позикових коштах і сприяє збереженню фінансової незалежності;
- зміни в джерелах фінансування та сприяння впровадженню передових фінансових технологій;
- звільнення оборотних коштів та прискорення їх оборотності [5].

Найбільш загальнопоширеним методом оцінки фінансового стану на вітчизняних підприємствах є аналіз фінансових коефіцієнтів. Зазвичай, така оцінка базується на розрахунку груп показників, таких як фінансова стійкість, майновий стан, ліквідність, платоспроможність, ділова активність та прибутковість. Важливо зауважити, що класифікація цих груп коефіцієнтів та методи їх розрахунку в різних нормативних документах міністерств і відомств, а також в наукових дослідженнях, можуть значно відрізнятися одне від одного, що призводить до відсутності єдиного підходу до оцінки фінансового стану (Додаток Б).

Серед показників, які є найпоширенішими у використанні вітчизняними підприємствами та комплексно характеризують фінансово-господарську діяльність на підприємствах виділяють:

- показники майнового положення;
- показники ліквідності;
- показники фінансової незалежності;
- показники ділової активності;
- показники рентабельності.

Для забезпечення стабільності та надійності функціонування підприємств, їх здатності самостійно відстоювати свій інтерес та захищатися від різних зовнішніх та внутрішніх негативних впливів, забезпечення фінансової незалежності, використання конкурентних переваг для рівноправного участі в ринкових відносинах і постійного модернізації виробництва, ефективної

інвестиційної та інноваційної політики, розвитку кадрового потенціалу підприємства, порівняльний аналіз концептуальних та методологічних підходів до аналізу фінансового стану показує, що в сучасних умовах розвитку економіки та завдяки можливостям інформаційного забезпечення найбільш адекватним і ефективним інструментом може бути визнана теорія нечіткої логіки. У деяких випадках для оцінки можливості банкрутства компаній може бути важливим використання різних типів нейронних мереж [23].

Управління та оцінка виробничої, маркетингової, інвестиційної та кадрової стійкості є ключовими завданнями для успішного функціонування будь-якого підприємства чи організації.

Виробнича стійкість є критичним аспектом діяльності будь-якого виробничого підприємства. Вона означає здатність підприємства забезпечувати стабільну і безперебійну виробничу діяльність незважаючи на різноманітні внутрішні та зовнішні фактори, такі як зміни в попиті, надходження сировини, технологічні виклики або надзвичайні обставини, такі як природні катастрофи або кризові ситуації.

Для досягнення виробничої стійкості, підприємство повинно враховувати ряд факторів. По-перше, це оптимізація виробничих процесів і запасів, щоб забезпечити ефективне використання ресурсів та запобігти затримкам у виробництві. По-друге, необхідно розвивати системи управління якістю, які гарантують стандартизацію і контроль якості продукції. По-третє, диверсифікація постачальників і гнучкість у ланцюгу постачання допомагають уникнути залежності від одного джерела сировини або компонентів. Виробнича стійкість також передбачає розробку планів надзвичайних ситуацій і систем реагування на кризові ситуації для забезпечення безперебійності виробництва навіть у найскладніших обставинах.

Маркетингова стійкість є важливим аспектом успішної діяльності підприємства в сучасному конкурентному ринковому середовищі. Вона означає здатність компанії адаптуватися до змін в ринкових умовах, утримувати та

розвивати свою позицію, залучати та утримувати клієнтів, а також конкурувати ефективно на довгостроковій основі.

Для досягнення маркетингової стійкості підприємство повинно активно використовувати такі стратегії, як аналіз ринку і споживачів, розвиток і підтримка бренду, сегментація ринку та персоналізація пропозицій, а також вдосконалення маркетингових комунікацій. Заходи зі збереження та розвитку клієнтської бази, вивчення та аналіз конкурентів і розробка стратегій реагування на їхні дії також є важливими елементами маркетингової стійкості. Ключовим аспектом є постійна готовність до змін, швидка адаптація до нових ринкових умов і технологічних трендів, а також гнучкість у вирішенні завдань маркетингового характеру. Тільки за таких умов компанія може зберігати свою конкурентоспроможність і досягати стійкого успіху на ринку.

Інвестиційна стійкість визначається як здатність підприємства чи організації ефективно вкладати свої ресурси в різні проекти, активи та інвестиційні можливості, забезпечуючи при цьому стійкий фінансовий результат та мінімізуючи ризики. Ця концепція є важливим аспектом фінансового управління та розвитку підприємства.

Для досягнення інвестиційної стійкості, підприємство повинно враховувати кілька ключових аспектів. По-перше, це аналіз і відбір інвестиційних можливостей з урахуванням їхньої відповідності стратегії та цілям компанії. По-друге, ефективний контроль і управління інвестиціями включає в себе постійний моніторинг фінансових результатів та аналіз ризиків для своєчасного прийняття корекційних заходів. По-третє, планування довгострокових інвестиційних стратегій та диверсифікація портфелю інвестицій можуть допомогти розподілити ризики і забезпечити стійкість в умовах змінного фінансового ринку. Навички управління інвестиціями та здатність приймати обґрунтовані інвестиційні рішення є важливими для збереження інвестиційної стійкості та забезпечення фінансового успіху підприємства.

Кадрова стійкість в організації визначається її здатністю залучати талановитих співробітників, розвивати їхні професійні навички, зберігати і

мотивувати персонал, а також створювати сприятливу атмосферу для роботи та розвитку. Ця концепція стає все більше важливою в умовах постійних змін на ринку праці і підвищеної конкуренції за кваліфікованими кадрами.

Для досягнення кадрової стійкості, компанія повинна приділяти увагу кільком аспектам. По-перше, це залучення талановитих фахівців і забезпечення їхнього професійного росту і розвитку в організації. По-друге, створення ефективних систем мотивації, які включають в себе конкурентоспроможну заробітну плату, можливості кар'єрного росту та інші переваги, що стимулюють персонал до залишення компанії. По-третє, побудова корпоративної культури, яка сприяє комунікації, співпраці та взаєморозумінню серед працівників, також впливає на кадрову стійкість. Зберігання та розвиток внутрішнього кадрового потенціалу та залучення нових талантів допомагають компанії забезпечувати стійкість та успіх на ринку праці.

Важливо регулярно переглядати та оцінювати всі аспекти стійкості і вносити корективи в стратегію, якщо це необхідно, для забезпечення успішного функціонування вашої організації в змінному бізнес-середовищі.

РОЗДІЛ 2

СУЧАСНА ПРАКТИКА УПРАВЛІННЯ ЕКОНОМІЧНОЮ СТІЙКІСТЮ ПРОМИСЛОВОГО ПІДПРИЄМСТВА (НА ПРИКЛАДІ ПРАТ «ККП»)

2.1. Загальна характеристика ПрАТ «ККП» та його фінансово-економічного стану

ПрАТ «ККП» або ПрАТ «ККПК» - київський картонно-паперовий комбінат. ПрАТ «Київський картонно-паперовий комбінат» є групою компаній, яка відзначається своєю провідною позицією в сегменті целюлозно-паперового бізнесу в Європі. Їх діяльність включає наступні сфери [17]:

1. Виробництво картону, включаючи пакувальний картон, який може бути крейдованим або некрейдованим, а також тарний картон, що включає папір для гофрування. Загальна річна потужність становить 240 тисяч тонн картону.

2. Виробництво паперу-основи для товарів санітарно-гігієнічного призначення масового споживання, а також готових паперових виробів, таких як рулончики туалетного паперу, серветки, рушники. Загальна річна потужність становить 70 тисяч тонн паперу-основи.

3. Виробництво гофрокартону та упаковки з використанням сучасного обладнання від провідних європейських фірм. Загальна річна потужність складає 355 мільйонів квадратних метрів гофрокартону.

4. Збір вторинної сировини для подальшої переробки.

Усі ці напрямки діяльності відзначаються високим ступенем сучасності та великим потенціалом виробництва, що робить "Київський картонно-паперовий комбінат" однією з найважливіших гравців у своєму сегменті на ринку.

Київський картонно-паперовий комбінат є одним із найбільших підприємств в Європі та має високий обсяг виробництва картонно-паперової продукції. ККПК є частиною австрійської компанії Pulp Mill Holding, і всі підконтрольні їй дочірні підприємства є лідерами за виробничими та фінансовими показниками і є одними з найсучасніших у Європі [22]. Щорічно

приблизно 700 компаній з України та інших країн світу закупають продукцію Київського картонно-паперового комбінату. Частка комбінату на ринку України становить приблизно 27,9% від сукупної виручки (рис. 2.1.), а площа, на якій розташований комбінат, складає близько 99 гектарів.

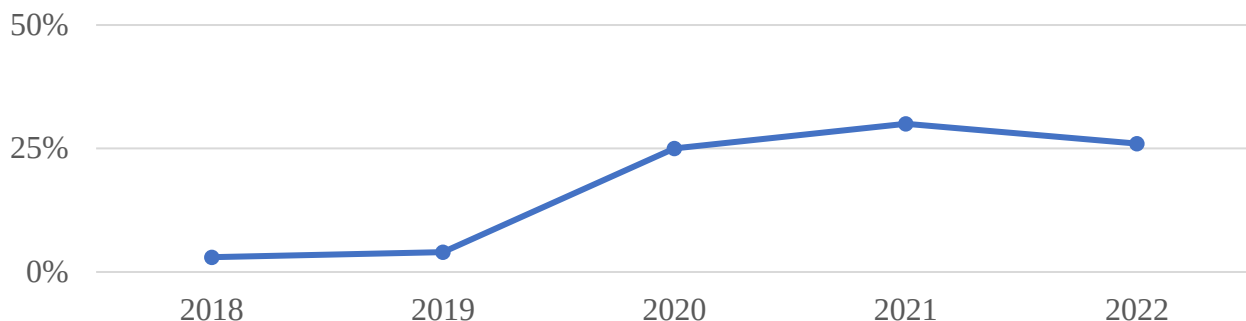


Рис. 2.1. Динаміка частки ПАТ «Київський картонно-паперовий комбінат» на ринку у межах сукупної виручки

Джерело: складено автором на основі [8]

Офіційною назвою підприємства є ПАТ «Київський картонно-паперовий комбінат» українською мовою та Kyiv Cardboard and Paper Mill англійською. Це приватне акціонерне товариство, що знаходиться за адресою: вулиця Київська 130, місто Обухів, Київська область. Генеральний директор ПАТ «Київського картонно-паперового комбінату» - Олександр Вікторович Кравченко.

Підприємство було створено в результаті приватизації, коли державне підприємство «Київський картонно-паперовий комбінат» було перетворено в відкрите акціонерне товариство. Пізніше, згідно з рішенням акціонерів у квітні 2016 року, воно стало приватним акціонерним товариством на необмежений термін. Статутний капітал компанії становить 10 000 000 (десять мільйонів) гривень та 40 000 000 (сорок мільйонів) акцій вартістю 0,25 гривень кожна.

КПКП приділяє велику увагу соціальній відповідальності та охороні навколишнього середовища та лісництва. Основною сировиною для їхнього виробництва є макулатура. Підприємство має потужності для переробки понад 1500 тонн макулатури щоденно. Щороку комбінат переробляє більше 300 тисяч

тонн макулатури, отримуючи високоякісну та екологічно чисту картонно-паперову продукцію. (рис 2.2.) [8].

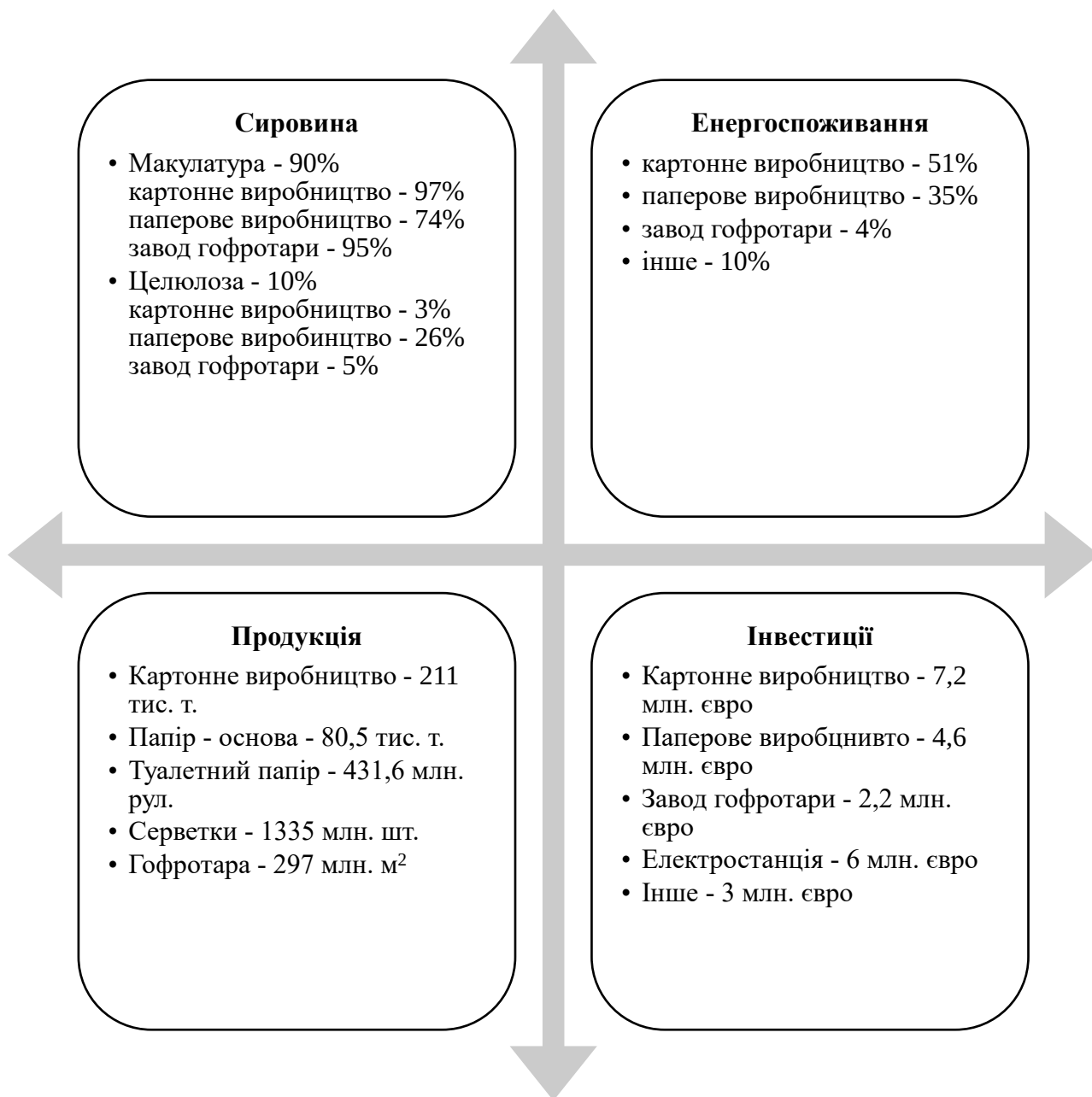


Рис. 2.2. Результати операційної діяльності ПрАТ «ККПК» за 2022 р.

Джерело: складено автором на основі [8]

Перейдемо до аналізу фінансового стану досліджуваного підприємства. Для початку доцільно проаналізувати активи ПРАТ «ККПК» (рис. 2.3). Загальна вартість нематеріальних активів зросла з 17,454 млн у 2019 році до 22,575 млн у

2021 році, але зменшилася до 20,984 млн у 2022 році. Це може вказувати на зміни у структурі активів або амортизації.

Значення незавершених капітальних інвестицій значно коливаються від року до року. За 2020 рік було відзначено значний зріст, а потім значне зменшення у 2021 році, і знову зріст у 2022 році. Це може бути пов'язано з інвестиційними проектами компанії.

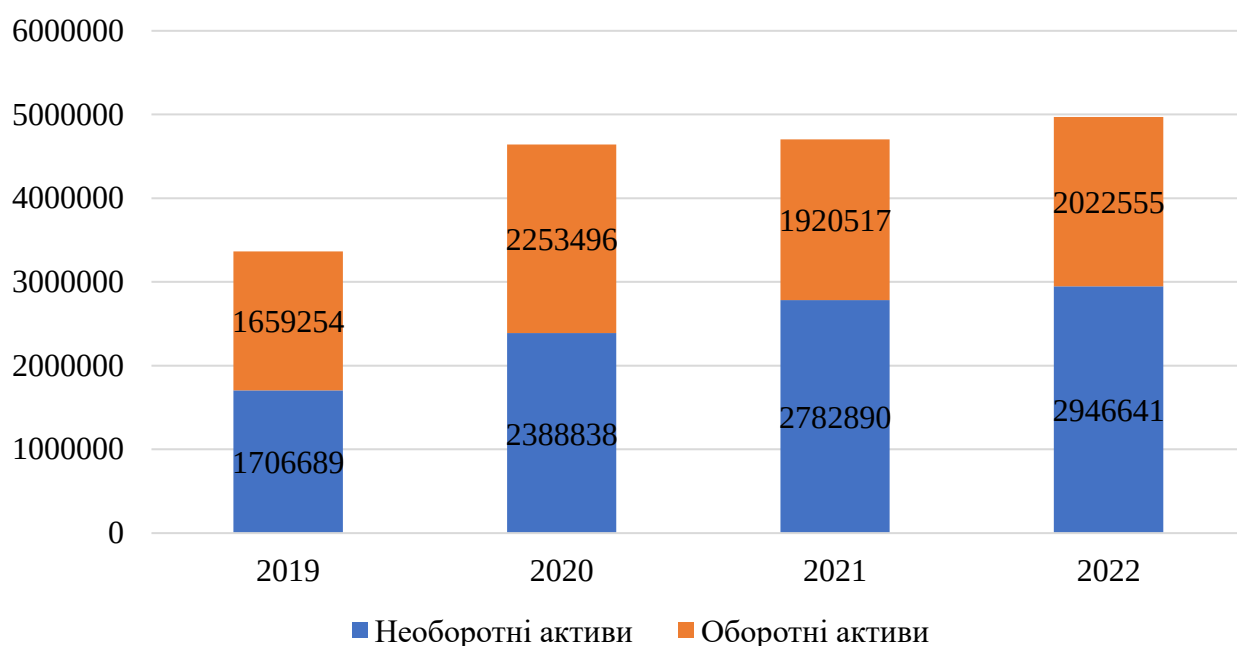


Рис. 2.3. Активи ПрАТ «ККПК» за 2019-2022 рр., тис. грн.

Джерело: складено автором на основі Додатку В

Загальна вартість основних засобів зросла з 1,441,539 млн у 2019 році до 2,655,924 млн у 2021 році, але трохи зменшилася до 2,647,750 млн у 2022 році. Це може бути пов'язано з інвестиціями в нове обладнання і зносом існуючих активів.

Запаси зросли з 757,048 млн у 2019 році до 914,297 млн у 2020 році, але потім зменшились до 824,968 млн у 2021 році і знову зросли до 859,585 млн у 2022 році. Це може бути пов'язано зі змінами в обсязі виробництва або стратегією управління запасами. Дебіторська заборгованість зросла протягом цього періоду. За 2022 рік вона становить 843,495 млн. За період з 2019 по 2022 рік, грошові активи майже не змінювалися.

Загальна структура активів компанії залишалася стабільною, але були помітні коливання у різних категоріях активів. Перейдемо до аналізу пасивів досліджуваного підприємства (рис. 2.4).

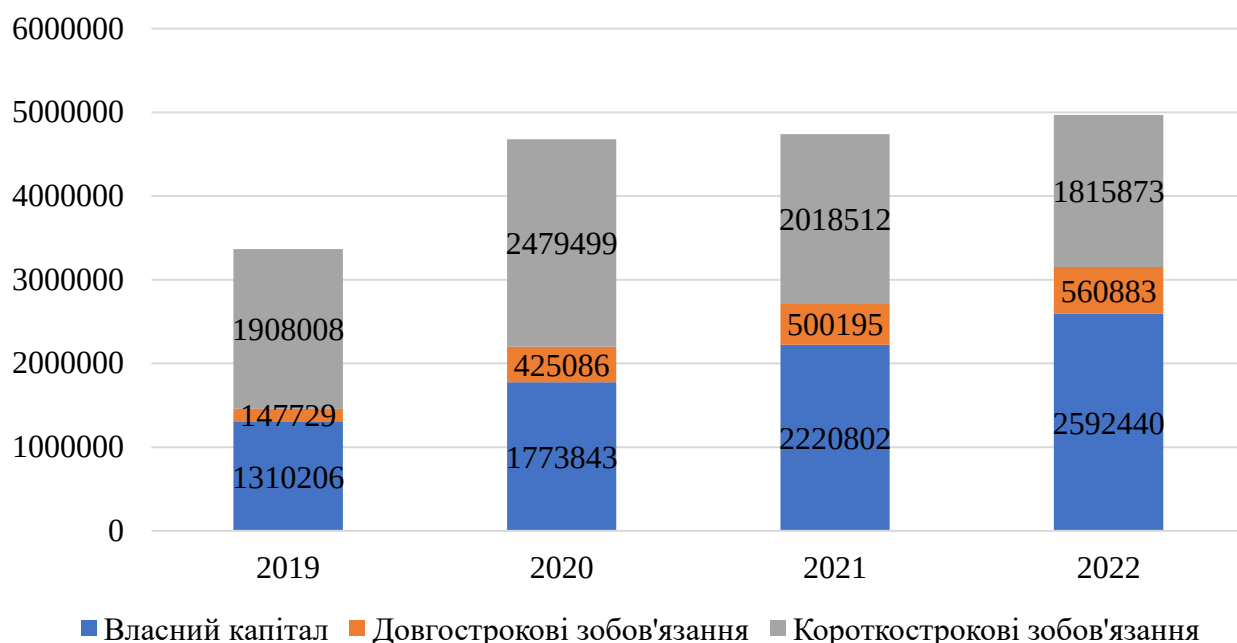


Рис. 2.4. Пасиви ПрАТ «ККПК» за 2019-2022 рр., тис. грн.

Джерело: складено автором на основі Додатку В

Загальна структура пасивів компанії вказує на стабільність власного капіталу та збільшення довгострокових та поточних зобов'язань. Важливо враховувати ці зміни при аналізі фінансового стану компанії та розробці стратегій управління фінансами.

Більша частина пасивів досліджуваного підприємства відноситься до власного капіталу, в результаті чого є можливість припускати гіпотезу про його економічну стабільність. Однак для цього необхідно також перевірити фінансовий результат діяльності компанії за останні 4 роки (рис. 2.5).

Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)

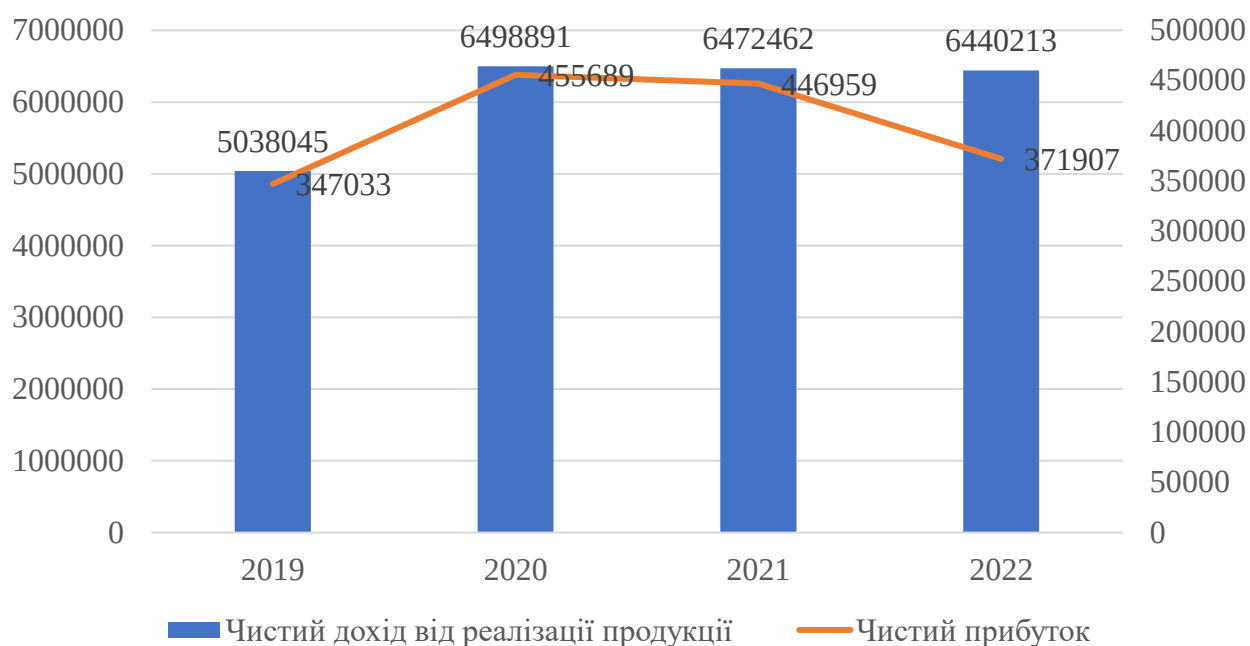


Рис. 2.5. Фінансові результати ПрАТ «ККПК» за 2019-2022 рр., тис. грн.

Джерело: складено автором на основі Додатку Г

З 2019 по 2022 рік, чистий дохід від реалізації продукції лише незначно зменшився, від 5,038,045 млн у 2019 році до 6,440,213 млн у 2022 році. Це може свідчити про стабільність обсягів продажів компанії.

Собівартість продукції зросла з 3,911,380 млн у 2019 році до 4,716,847 млн у 2022 році. Це свідчить про збільшення витрат на виробництво.

Валовий прибуток збільшився протягом цього періоду з 1,171,665 млн у 2019 році до 1,723,366 млн у 2022 році. Це може бути позитивним показником і вказувати на збільшення маржі.

Адміністративні витрати зросли з 263,339 млн у 2019 році до 536,322 млн у 2022 році, а витрати на збут також зросли з 333,850 млн до 374,198 млн. Це свідчить про збільшення загальних операційних витрат. Фінансовий результат від операційної діяльності зростав протягом цього періоду, що вказує на покращення фінансової ефективності компанії.

Фінансовий результат до оподаткування також зросла з 420,299 млн у 2019 році до 453,825 млн у 2022 році. Чистий фінансовий результат збільшився з 347,033 млн у 2019 році до 371,907 млн у 2022 році.

Загалом, за аналізом фінансових результатів видно, що компанія збільшила свій чистий дохід від реалізації продукції та валовий прибуток, але також зросли адміністративні та витрати на збут. Фінансовий результат компанії залишається позитивним, але важливо слідкувати за зростанням витрат і зберігати фінансову стабільність.

2.2. Аналіз системи показників економічної стійкості досліджуваного промислового підприємства

Дослідження економічної стійкості досліджуваного промислового підприємства розпочнемо з аналізу його фінансової стійкості. Для цього доцільним буде дослідити показники ліквідності, платоспроможності, рентабельності та ймовірності банкрутства. Розпочнемо з показників ліквідності.

Таблиця 2.1

Аналіз показників ліквідності та платоспроможності ПрАТ «ККПК»

Показник	2019	2020	2021	2022	Норма
Коефіцієнт абсолютної ліквідності	0,03	0,03	0,03	0,03	0,15 – 0,2.
Коефіцієнт поточної ліквідності	0,47	0,54	0,54	0,64	0,5 – 0,8
Коефіцієнт загальної ліквідності	0,87	0,91	0,95	1,11	1 – 2.
Коефіцієнт ліквідності при мобілізації запасів	0,42	0,40	0,44	0,50	0,5 – 0,7
Коефіцієнт власної платоспроможності	-0,13	-0,09	-0,05	0,11	-
Коефіцієнт довгострокового фінансового забезпечення	0,77	0,74	0,80	0,88	0,5 – 0,7

Джерело: розраховано автором на основі Додатків В-Г

Коефіцієнт абсолютної ліквідності вимірює можливість компанії погасити свої короткострокові зобов'язання за рахунок найбільш ліквідних активів. Його нормальний діапазон становить 0,15-0,2. Протягом усіх років (2019-2022) цей показник для ПрАТ «ККПК» залишався стабільним, але значно нижчим за норму

(0,03). Це може вказувати на потенційні проблеми з ліквідністю в короткостроковому періоді.

Коефіцієнт поточної ліквідності показує спроможність компанії погасити свої короткострокові зобов'язання за рахунок всіх короткострокових активів. З 2019 по 2022 рік цей показник покращувався з 0,47 до 0,64, але в 2019 році був трохи нижчим за норму. У 2020-2022 роках цей показник відповідав нормі.

Коефіцієнт загальної ліквідності демонструє можливість погашення короткострокових зобов'язань за рахунок всіх активів компанії. Цей показник постійно зростає в період з 2019 по 2022 роки, досягаючи показника, який відповідає нормі в 2022 році.

Коефіцієнт ліквідності при мобілізації запасів зріс з 0,42 у 2019 році до 0,50 у 2022 році, відповідаючи нормі в останній рік.

Коефіцієнт власної платоспроможності вимірює структуру капіталу компанії, вказуючи на відсоток власного капіталу відносно загального капіталу. Значення цього коефіцієнта було негативним впродовж 2019-2021 років, але стало позитивним у 2022 році (0,11). Це покращення може свідчити про збільшення стабільності фінансового становища компанії.

Коефіцієнт довгострокового фінансового забезпечення показує частку довгострокових інвестицій, фінансованих за рахунок власних джерел. Цей показник зріс з 0,77 у 2019 році до 0,88 у 2022 році, перевищуючи верхню межу норми в останній рік.

Хоча ПрАТ «ККПК» мало проблеми з абсолютною ліквідністю впродовж досліджуваного періоду, інші показники ліквідності та платоспроможності покращувалися з часом. Також важливо врахувати, що покращення в показниках може вказувати на збільшення фінансової стабільності компанії.

Перейдемо до аналізу показників фінансової стійкості ПрАТ «ККПК» (табл. 2.2).

Аналіз показників фінансової стійкості ПрАТ «ККПК»

Показник	2019	2020	2021	2022	Норма
Коефіцієнт фінансової стійкості	0,64	0,61	0,88	1,09	0,6 – 0,7
Коефіцієнт фінансової незалежності (автономії)	0,39	0,38	0,47	0,52	> 0,5
Коефіцієнт заборгованості (фінансової напруги)	1,57	1,64	1,13	0,92	Не більше 0,5
Коефіцієнт забезпеченості власними оборотними засобами	-0,15	-0,10	-0,05	0,10	> 0 до 10%
Коефіцієнт маневрування	-0,19	-0,13	-0,04	0,08	0,2 – 0,5
Коефіцієнт постійного активу	1,30	1,35	1,25	1,14	-
Коефіцієнт відношення необоротних і оборотних активів	1,03	1,06	1,45	1,46	-

Джерело: розраховано автором на основі Додатків В-Г

Коефіцієнт фінансової стійкості показує, яка частина активів компанії фінансується за рахунок власного капіталу. Нормальний діапазон для цього показника встановлений в межах 0,6-0,7. В 2019 та 2020 роках показник знаходився в межах норми, але в 2021 та 2022 роках він значно перевищив верхню межу норми, досягаючи 1,09 у 2022 році. Це свідчить про збільшення залучення власних коштів для фінансування активів.

Коефіцієнт фінансової незалежності (автономії) показує відношення власного капіталу до загального балансу. Показник має бути більше 0,5. З 2019 по 2022 рік показник покращувався, досягаючи норми у 2022 році.

Коефіцієнт заборгованості (фінансової напруги) вимірює відношення зобов'язань до власного капіталу. Показник не повинен перевищувати 0,5. Протягом 2019-2021 років показник був вищим за норму, але в 2022 році знизився до 0,92, хоча й все ще залишається вищим за норму.

Коефіцієнт забезпеченості власними оборотними засобами показує частку оборотних активів, що фінансується за рахунок власного капіталу. Показник має

бути від 0 до 10%. З 2019 по 2021 рік показник був негативний, але у 2022 році він став позитивним (0,10), відповідаючи нормі.

Коефіцієнт маневрування показує частку власного капіталу в оборотних активах. Норма для цього показника становить 0,2-0,5. Показник був негативний в 2019-2021 роках, але став позитивним у 2022 році, хоча й все ще нижчим за норму.

Коефіцієнт постійного активу та Коефіцієнт відношення необоротних і оборотних активів не мають стандартних норм для порівняння, але слід звернути увагу на їхні динаміки. Обидва показники знизилися з 2019 по 2022 рік, що може свідчити про збільшення частки оборотних активів у загальних активах компанії.

З 2019 по 2022 рік ПрАТ «ККПК» показало покращення в показниках фінансової стійкості, хоча деякі показники все ще залишаються поза нормою. Покращення в показниках свідчить про збільшення фінансової незалежності та стійкості компанії.

Також розглянемо показники рентабельності досліджуваного підприємства (табл. 2.3).

Таблиця 2.3

Аналіз показників рентабельності ПрАТ «ККПК»

Показник	2019	2020	2021	2022	Норма
Рентабельність підприємства	0,21	0,11	0,09	0,08	Збільшення
Рентабельність власного капіталу	0,53	0,30	0,22	0,15	Збільшення
Рентабельність продажу	0,41	0,07	0,07	0,06	Збільшення

Джерело: розраховано автором на основі Додатків В-Г

Рентабельність підприємства вимірює прибуток підприємства відносно його активів. Показник зменшився з 0,21 у 2019 році до 0,08 у 2022 році. Оскільки норма для цього показника полягає в його збільшенні, ця динаміка є негативною.

Рентабельність власного капіталу вимірює прибуток підприємства відносно його власного капіталу. Подібно до рентабельності підприємства, цей показник також зменшився з 0,53 у 2019 році до 0,15 у 2022 році. Це може

свідчити про зменшення ефективності використання власного капіталу компанією.

Рентабельність продажу вимірює прибуток від кожної одиниці продажу. Цей показник знизився з 0,41 у 2019 році до 0,06 у 2022 році, що є суттєвим падінням.

З 2019 по 2022 рік ПрАТ «ККПК» показало зменшення усіх трьох розглянутих показників рентабельності. Це свідчить про те, що ефективність компанії знижується, і може бути результатом збільшення витрат, зниження прибутку або комбінації обох факторів. Для більш детального аналізу причин зниження рентабельності слід розглянути додаткові фінансові показники та зовнішні фактори, які могли б вплинути на діяльність компанії.

Останнім кроком дослідження фінансової стійкості досліджуваного підприємства буде дослідження ймовірності його банкрутства (табл. 2.4).

Таблиця 2.4

Аналіз ймовірності банкрутства ПрАТ «ККПК» на основі моделі Альтмана

Показник	2019	2020	2021	2022
X_1	0,49	0,48	0,41	0,41
X_2	0,34	0,34	0,44	0,49
X_3	0,12	0,12	0,11	0,09
X_4	0,69	0,72	1,10	1,43
X_5	0,00	0,00	0,00	0,00
Z	1,89	1,88	2,14	2,33

Для інтерпретації коефіцієнту Z використовують наступні рекомендації:

$Z > 2,99$: компанія в безпеці від банкрутства.

$1,81 < Z < 2,99$: зона невизначеності (можливий ризик).

$Z < 1,81$: висока ймовірність банкрутства.

У 2019 і 2020 роках коефіцієнт Z для компанії був менше 1,81, що вказує на високу ймовірність банкрутства. У 2021 році показник Z зріс і входить у зону невизначеності, що свідчить про певне поліпшення фінансового стану.

У 2022 році коефіцієнт Z продовжив зростати і наблизився до порогового значення безпеки, але все ще залишається у зоні невизначеності.

Хоча фінансова ситуація ПрАТ «ККПК» покращилась з 2019 по 2022 рік, компанія все ще може стикатися з деякими фінансовими ризиками. Однак відсутність змін в деяких показниках, таких як X_5 , може вказувати на те, що деякі аспекти операційної діяльності компанії залишаються незмінними. Необхідно продовжити моніторинг фінансових показників для визначення додаткових можливих ризиків або поліпшень.

На початок 2022 року у штаті було 1765 працівників, із них 1111 - чоловіків і 654 – жінок (рис. 2.6).

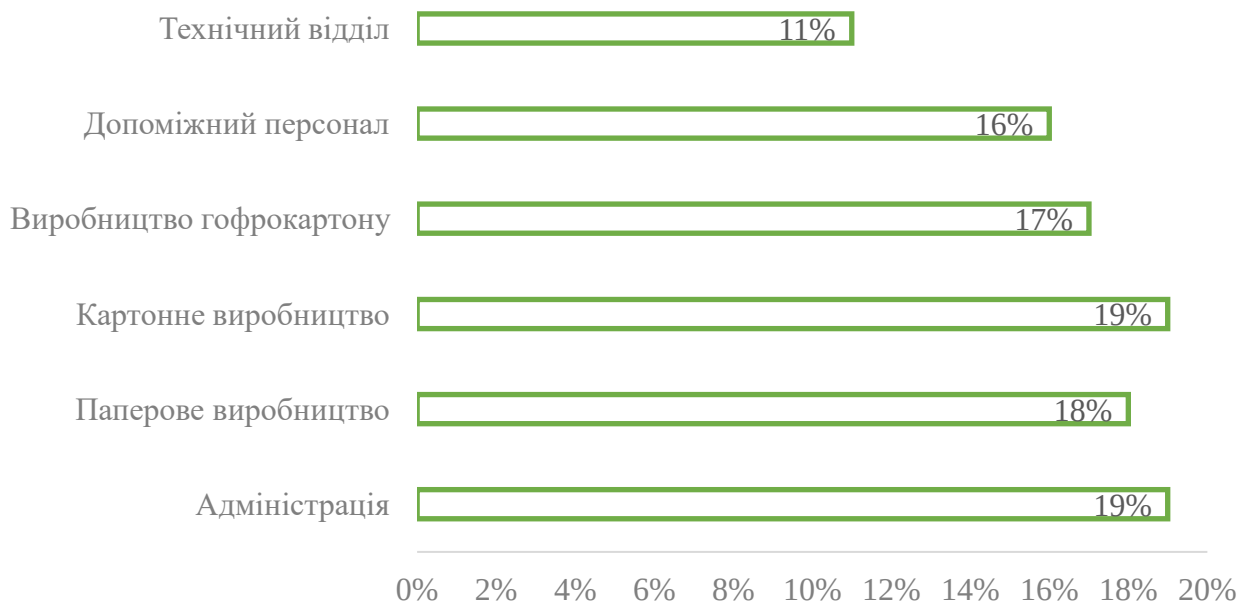


Рис. 2.6. Структура персоналу ПрАТ «ККПК» у 2022 р.

Джерело: складено автором на основі [17]

При аналізі структури персоналу комбінату на початку 2022 року, важливо відзначити, що найбільше працівників працює у сфері адміністративного управління, чий основні завдання полягають у координації та контролі за всіма процесами у інших відділах.

Підприємство здійснює облік всієї своєї діяльності, контролює процес виробництва продукції та надає звітність відповідно до вимог законодавства.

Також на підприємстві існує електронна система документообігу, яка сприяє моніторингу та оптимізації робочих процесів, а також дозволяє в режимі реального часу контролювати доступні ресурси. За допомогою цієї автоматизації менеджери та контролери мають можливість визначати повноваження для конкретних процесів і відстежувати виконання завдань відповідальними особами.

Діяльність картонно-паперового комбінату охоплює три головні напрямки виробництва:

1. Картонне виробництво, яке спеціалізується на виробництві різних видів картону, включаючи пакувальний картон, тарний картон та папір для гофрування, із загальною щорічною потужністю виробництва в 240 тисяч тонн картону.

2. Паперове виробництво, спеціалізоване на виробництві паперу, який використовується в товарах санітарно-гігієнічного призначення, таких як рулони туалетного паперу, серветки та рушники, з загальною щорічною потужністю виробництва в 70 тисяч тонн паперу-основи.

3. Завод гофротарів, який спеціалізується на виробництві гофрокартону для упаковки та забезпечений обладнанням провідних європейських фірм, з загальною щорічною потужністю виробництва 335 мільйонів квадратних метрів гофрокартону. [1].

Висока виробнича потужність дозволяє підприємству виготовляти різноманітну продукцію, включаючи:

- картонні коробки, пачки та іншу упаковку з багатокольоровим друком;
- макулатурний картон хром-ерзац;
- папір санітарно-гігієнічного призначення, виготовлений виключно з макулатури або первинної сировини;
- гофрокартон;
- товари офісного та народного призначення, такі як паперові тарілки, папки для паперів, швидкозшивачі, альбоми і інші;
- надання комунально-екологічних послуг відповідно до місії та цінностей підприємства.

Ключовим напрямком діяльності комбінату є виробництво картону, що визначає його провідну позицію серед інших підприємств в Україні. Продукція підприємства продається на внутрішньому ринку України і експортується на ринки країн СНД, таких як Молдова, Казахстан, Узбекистан, Білорусь і Азербайджан. Основні клієнти включають в себе такі компанії, як "Бліц-Інформ", видавничий дім "Укрпол", Лунапак, "Формат", АТБ-маркет, ТОВ "МЕТРО кеш енд керрі Україна", ТОВ "Фудмаркет", ТОВ "Сільпо-Фуд", ТОВ "Джи Джи Н", SC "Rosla&Co" S.R.L, ПрАТ "Рошен", ТОВ "Вінницька ПФ", ТОВ "Нова Пошта", Дельта Вільмар.

Гофропродукція продається як напряму клієнтам, які використовують її для упаковки товарів, так і дилерам та переробним підприємствам. Картон також реалізується як напряму типографіям і поліграфічним підприємствам, так і дилерам для подальшого продажу. Туалетний папір постачається в торгові мережі та дистриб'юторам для реалізації в регіонах, де є невеликі торгові мережі. [14].

Основними джерелами формування майна ПрАТ «ККПК» є [9]:

- доходи, отримані від реалізації товарів та послуг, господарської діяльності;
- грошові та майнові внески засновників та акціонерів;
- доходи від цінних паперів, депозитних внесків і внесків у капітал інших підприємств;
- запозичені кошти банків та інших кредитних установ;
- інші кошти, не заборонені чинним законодавством (інвестиції тощо).

Експорт грає ключову роль у генерації прибутку для комбінату. Основна продукція ПрАТ "Київського КПК" постачається на ринки понад 35 країн світу, включаючи Білорусь, Грузію, Естонію, Іспанію, Мексику, Румунію, Фінляндію, Хорватію і багато інших.

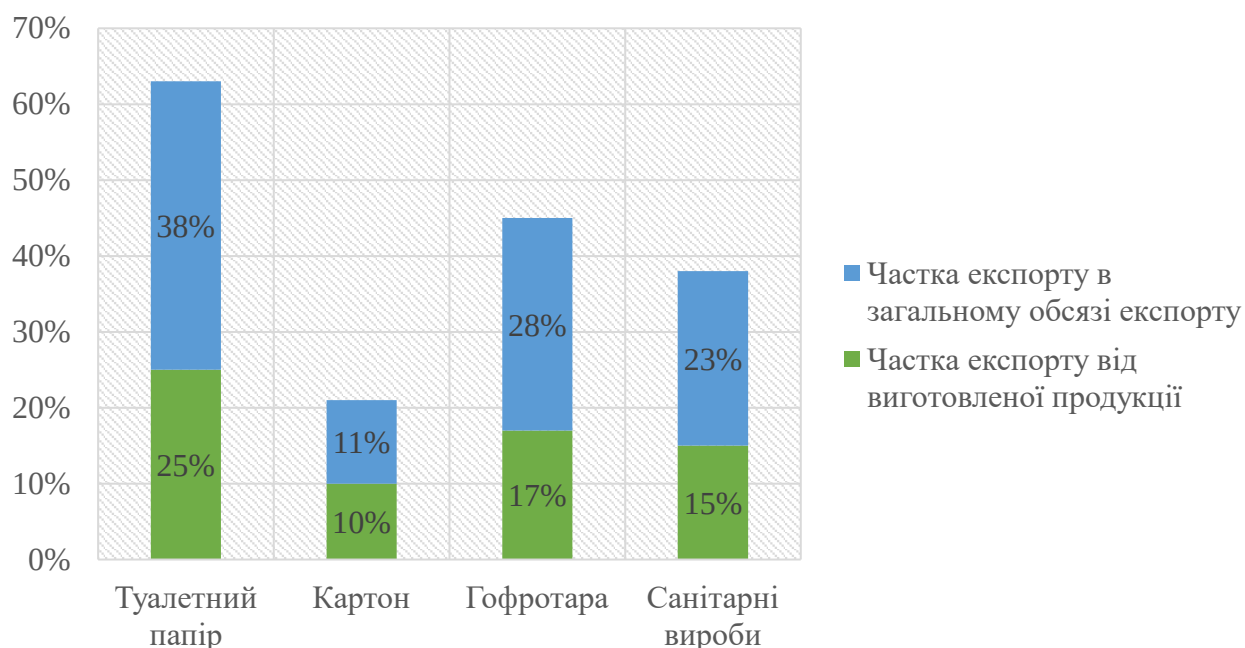


Рис. 2.7. Обсяги експорту ПрАТ «ККПК»

Джерело: складено автором на основі [13]

Аналізуючи наведені дані на рисунку 2.7, можна помітити, що найбільший обсяг експорту припадає на туалетний папір, який становить майже 38% від загального обсягу експорту. Взагалі, відсоток експорту туалетного паперу в порівнянні з виробництвом паперу на заводі коливається від 20% до 25%. Це свідчить про те, що навіть на вимогливому європейському ринку продукція ПрАТ "ККПК" знаходить своїх споживачів і успішно конкурує з іноземними виробниками целюлозно-паперової продукції.

Підприємство виводить свою продукцію на європейські ринки, постачаючи санітарно-гігієнічну продукцію, таку як туалетний папір, паперові серветки, рушники. У той же час, на ринку СНД комбінат спрямовує більше гофрокартону та продукції, виготовленої з нього.

Для проведення аналізу економічної стійкості підприємства застосовується метод оцінки п'яти конкурентних сил, розроблений Майклом Портером. Цей метод допомагає визначити рівень конкуренції на ринку і визначити потенційні стратегії для досягнення лідерства та оптимальної позиції на ринку, яка дозволить підприємству захиститися від конкурентного впливу.

1. Для ПрАТ "ККПК" оцінюються існуючі та потенційні конкуренти, товарні замітники, постачальники та споживачі продукції. Серед споживачів зазначаються такі компанії як "Рошен", Nestle, Procter&Gamble, Нова Пошта, "Оболонь", "Харківська бісквітна фабрика", а також роздрібні торгові мережі, такі як АТБ-маркет, ТОВ "МЕТРО кеш енд керрі Україна", ТОВ "Фудмаркет", ТОВ "Сільпо-Фуд". Ринок роздрібною торгівлі складає основну частину споживачів продукції. Попит на картонну продукцію сильно залежить від економічного стану споживачів, і ця конкурентна сила має важливе значення для діяльності комбінату. З урахуванням складної політичної ситуації, підприємство шукає нові ринки збуту для своєї продукції.

2. Продукти-замінники - аналогічні види продукції, які виробляються.

3. Постачальники - комбінат закуповує основну сировину для виробництва, а саме макулатуру (яка складає до 50% вартості виробництва). Приблизно 48% цієї сировини закуповується у вітчизняних виробників, а решта 52% імпортується з інших країн, а також закуповується целюлоза. Зокрема, імпорт цієї сировини значно впливає на збільшення витрат і негативно впливає на формування цін на вироблену продукцію на внутрішньому ринку.

4. Потенційні нові конкуренти - це підприємства з більш низькими витратами виробництва та вищою якістю продукції, а також новими споживчими властивостями. Проте на сучасному ринку вітчизняні виробники картонно-паперової продукції витісняють іноземних конкурентів, представляючи продукцію вищої якості та з новими властивостями для українського ринку.

5. Конкуренти в галузі - це найбільші виробники гофротарної та картонної продукції, такі як "Рубіжанський картонно-тарний комбінат", "Жидачівський целюлозно-паперовий комбінат", "Ізмаїльський целюлозно-картонний комбінат", а також виробники паперової та санітарно-гігієнічної продукції, такі як "Кохавинська паперова фабрика" (виробник туалетного паперу "Кохавинка"), "Волиньголовпостач" (виробник продукції "Ruta", "Fesko", "Носовичок", "ECOLO", "100% paper").

Місце підприємств у картонно-паперовій галузі на ринку визначається рівнем використання ними конкурентних переваг, які є важливими для успішної діяльності та збільшення доходів. Для оцінки конкурентоспроможності кожного підприємства, включаючи ПрАТ "ККПК", корисно застосовувати метод оцінки галузевої конкурентоспроможності ключових факторів успіху в конкурентній боротьбі.

Ключові фактори успіху (КФУ) - це загальні змінні, які можуть поліпшити конкурентні позиції підприємства. Їх порівняння дозволяє визначити переваги та слабкі місця підприємства. Ключові фактори успіху зазвичай залежать від технічних можливостей виробництва, маркетингу, організаційних здібностей, сприятливості іміджу та доступу до фінансових ринків. Для картонно-паперових підприємств основними факторами успіху є ціна, якість та обсяг пропозицій на ринку [3].

Оцінку факторів успіху компаній-конкурентів досліджуваної галузі проведемо на основі методу рейтингової оцінки за п'ятибальною шкалою (табл. 2.5).

Таблиця 2.5

Аналіз КФУ ПрАТ «ККПК» та його конкурентів

Ключові фактори успіху	Оцінка фактора	ПАТ «Жидачівський целюлозно-паперовий комбінат»		ПрАТ «Київський картонно-паперовий комбінат»		ПрАТ «Рубіжанський картонно-тарний комбінат»	
		Рейтинг	Загальна оцінка	Рейтинг	Загальна оцінка	Рейтинг	Загальна оцінка
Імідж	0,05	3	0,15	5	0,25	2	0,1
Обсяги продаж	0,1	3	0,3	5	0,5	4	0,4
Собівартість продукції	0,2	4	0,8	3	0,6	4	0,8

Ключові фактори успіху	Оцінка фактора	ПАТ «Жидачівський целюлозно-паперовий комбінат»		ПрАТ «Київський картонно-паперовий комбінат»		ПрАТ «Рубіжанський картонно-тарний комбінат»	
		Рейтинг	Загальна оцінка	Рейтинг	Загальна оцінка	Рейтинг	Загальна оцінка
Стан технічного обладнання	0,25	3	0,75	3	0,75	4	1
Ширина асортименту	0,1	3	0,3	5	0,5	3	0,3
Якість продукції	0,3	4	1,2	4	1,2	5	1,5
Усього	1		3,5		3,8		4,1

Джерело: складено автором

Згідно з аналізом ключових факторів успіху, відзначається, що лідером серед наведених факторів є ПрАТ «Рубіжанський картонно-паперовий комбінат», який отримав оцінку 4,1. На другому місці розташовується Київський картонно-паперовий комбінат з рейтингом 3,8. Це зумовлено його відставанням від лідера за якістю та виробничою собівартістю продукції, а також рівнем розвитку технічного обладнання. Жидачівський целюлозно-паперовий комбінат виявився аутсайдером з рейтингом 3,5 через недавнє відновлення його присутності на ринку. Варто відзначити, що Жидачівський комбінат має конкурентні переваги в області вартості та якості продукції, що викликає попит на її товари і створює конкуренцію для ПрАТ «ККПК».

У сучасних умовах конкурентного середовища стає дедалі більше підприємств у галузі целюлозно-паперового виробництва, як на внутрішньому, так і на міжнародному ринку. Тому обрання правильної стратегії стає надзвичайно важливим завданням, оскільки конкуренція має великий вплив, особливо на внутрішньому ринку. Щоб забезпечити своє подальше існування,

підприємству необхідно бути конкурентоспроможним і встановлювати відповідні стратегічні цілі для подальшого розвитку.

ПрАТ «Київський картонно-паперовий комбінат» є одним із провідних виробників картонно-паперової продукції на українському ринку і займає лідируючу позицію серед підприємств Європи. Його діяльність різноманітна, що дозволяє задовольняти потреби споживачів у широкому спектрі продукції. Виробництво охоплює картон, папір та гофротару. Основною сировиною є макулатура, а також імпортована целюлоза. На підприємстві діє структура управління з чітким розподілом функцій між відділами.

При аналізі фінансово-економічних показників діяльності комбінату можна відзначити його стабільне функціонування. Спостерігається помірний ріст показників рентабельності та позитивні тенденції у збільшенні платоспроможності. Однак слід враховувати негативні аспекти, такі як залежність від залучених коштів інвесторів і кредиторів, а також зростання дебіторської заборгованості. Ці фактори створюють ризики фінансової стабільності підприємства та впливають на показники ділової активності (збільшення тривалості операційного та фінансового циклів), що потребує управлінських заходів для зниження їх впливу.

Після проведення оцінки рівня конкурентоспроможності виділено значущих конкурентів для комбінату у галузі. Серед них виділяються ПАТ «Жидачівський ЦПК» та ПрАТ «Рубіжанський КТК». Проведений аналіз ключових факторів успіху показав, що Київський картонно-паперовий комбінат відстає від конкурентів у питаннях собівартості продукції, її якості та рівні технічного обладнання. Однак завдяки широкому асортименту продукції, підприємство має найвищий чистий дохід, що свідчить про його лідерську позицію на ринку.

Ресурсна забезпеченість визначає потенціал підприємства, і в цьому відношенні Київський картонно-паперовий комбінат має обмежений кадровий потенціал і недостатнє забезпечення сировинними ресурсами. В цілому, дослідження рівня економічної стійкості ПрАТ «ККПК» вказує на необхідність

впровадження заходів для забезпечення його ефективної діяльності на сучасному ринку та вирішення поточних проблем. Серед цих заходів важливим є оновлення застарілих бізнес-процесів, що допоможе зменшити витрати на виробництво, збільшити обсяги реалізації продукції і, як наслідок, збільшити прибуток.

РОЗДІЛ 3

ПРОПОЗИЦІЇ ЩОДО ВДОСКОНАЛЕННЯ СИСТЕМИ ПОКАЗНИКІВ УПРАВЛІННЯ ЕКОНОМІЧНОЮ СТІЙКІСТЮ ПРОМИСЛОВОГО ПІДПРИЄМСТВА

З метою вдосконалення системи показників управління економічною стійкістю промислового підприємства ПрАТ «ККПК» наведемо наступні пропозиції.

Оптимізація витрат є важливим етапом у фінансовому управлінні будь-якого підприємства. Цей процес передбачає систематичний підхід до аналізу та контролю витрат, що має на меті підвищити ефективність використання ресурсів та підвищити рентабельність.

Перш за все, необхідно провести детальний аудит всіх видів витрат підприємства. Це означає аналіз кожної статті витрат, від основних операційних витрат до адміністративних та загальноекономічних витрат. Спеціалісти можуть використовувати фінансову інформацію, таку як бухгалтерські звіти, а також інші внутрішні документи, щоб отримати повне уявлення про структуру витрат.

Далі, після виявлення "проблемних" витрат, що можуть включати надмірні витрати на певні товари чи послуги, незадовільний рівень витрат на певні діяльності або нерентабельні проекти, підприємство може розробити стратегії їх усунення або оптимізації. Наприклад, можливе переглядання угод з постачальниками, вивчення ефективності внутрішніх процесів або прийняття рішення про припинення нерентабельних проектів.

Під час цього процесу також важливо зберегти стратегічні інвестиції та витрати, що відповідають довгостроковим цілям підприємства. Оптимізація витрат не повинна шкодити здатності підприємства конкурувати на ринку та розвиватися.

Отже, оптимізація витрат потребує системного підходу та постійного моніторингу. Зміни в зовнішньому середовищі, такі як зростання цін на ресурси

або нові ринкові можливості, можуть вимагати від підприємства перегляду своїх витрат і адаптації своєї стратегії.

Реструктуризація зобов'язань є критично важливим кроком для багатьох підприємств, особливо для тих, що опинилися в складних фінансових умовах. Цей процес допомагає підприємствам покращити свою ліквідність, стабілізувати фінансову ситуацію та надати можливість зосередитися на своїй основній діяльності.

Перше, що слід зробити в рамках цього процесу, - це детальний аналіз поточних боргових зобов'язань. Потрібно вивчити умови всіх кредитних договорів, включаючи ставки, строки погашення, графік платежів та інші важливі деталі. Це допоможе підприємству зрозуміти, які зобов'язання викликають найбільше труднощів і які можуть бути кандидатами для реструктуризації.

Далі, після аналізу поточної ситуації, підприємство може почати переговори з кредиторами. Ці переговори можуть стосуватися зміни умов погашення боргу, зниження процентних ставок або навіть часткового списання боргу. Для кредитора також може бути вигідно погодитися на такі умови, особливо якщо альтернативою є банкрутство підприємства.

Один із способів полегшення боргового тиску - це переведення короткострокових зобов'язань у довгострокові. Це дасть підприємству більше часу для погашення боргу, що може бути критично важливим в умовах тимчасових фінансових труднощів.

Таким чином, реструктуризація зобов'язань вимагає не тільки вивчення внутрішньої фінансової інформації, але й активного взаємодії з кредиторами. Під час цього процесу важливо зберегти довіру кредиторів та демонструвати свою відданість покращенню фінансової ситуації на підприємстві.

Диверсифікація джерел фінансування є ключовим стратегічним рішенням для підприємств, яке прагне до стабільності та міцного фінансового становища. Вона веде до зниження ризиків, пов'язаних зі змінами умов кредитування або флуктуаціями на ринках капіталу.

Першочергово, залучення інвестицій може бути однією з опцій. Інвестиційні вкладення, зазвичай, не потребують швидкого повернення коштів і можуть бути менш обтяжливими з погляду відсоткових ставок, ніж боргові зобов'язання. Інвестори можуть принести не лише фінанси, але й цінний досвід, ресурси та контакти, які можуть підсилити підприємницьку діяльність.

Крім інвестицій, партнерські вкладення також можуть бути чудовим вибором. Це може включати співпрацю з іншими організаціями або компаніями з метою спільної реалізації проектів, де обидві сторони діляться ризиками та вигодами. Таке співробітництво може забезпечити додаткові ресурси без необхідності збільшення боргового навантаження.

Також не варто забувати про нетрадиційні джерела фінансування. Краудфандінг, ангельські інвестори або венчурне фінансування можуть бути варіантами для підприємств, які шукають альтернативні способи фінансування.

В усьому цьому важливо підійти до диверсифікації осмислено. Потрібно аналізувати умови кожного джерела фінансування, розуміти потенційні ризики та користі, і вибирати ті опції, які найкраще відповідають стратегічним цілям та потребам підприємства.

Покращення облікової політики є однією з ключових стратегій, яка може допомогти підприємству підвищити свою фінансову ефективність і прозорість. Ефективні системи обліку дозволяють компаніям отримувати актуальну і точну інформацію про їх фінансовий стан, що є невід'ємною частиною прийняття обґрунтованих управлінських рішень.

Впровадження систем управлінського обліку допомагає керівництву підприємства краще розуміти витрати і доходи на різних етапах виробництва або виконання послуг. Це не лише сприяє виявленню витрат, які можна оптимізувати, але й надає змогу визначити найбільш прибуткові напрямки діяльності. Крім того, системи управлінського аналізу дозволяють виявляти фінансові аномалії або відхилення від планових показників вчасно, що забезпечує можливість оперативного реагування і корекції діяльності.

Отже, модернізація та оптимізація облікової політики, зокрема через впровадження управлінського обліку та аналізу, є важливим інструментом підвищення ефективності управління підприємством та покращення його фінансової стабільності.

Повернення заборгованості є критично важливою задачею для більшості підприємств, адже затримка платежів може призвести до обмеження готівкових коштів, які необхідні для забезпечення нормальної діяльності компанії.

Для прискорення процесу стягнення заборгованості, компанія може переглянути свою політику кредитування та умови оплати, намагаючись встановити коротші терміни оплати, ввести систему знижок за своєчасну оплату або штрафи за затримку. Це стимулюватиме покупців своєчасно розраховуватися за надані товари чи послуги. Окрім цього, важливо має бути встановлено ефективну систему моніторингу платежів та регулярного нагадування покупцям про необхідність оплати. У випадку тривалої затримки платежів, може бути корисним звернутися до послуг спеціалізованих компаній, які займаються стягненням боргів, або розглянути юридичні заходи для вирішення цього питання.

Реінвестування прибутку — це один із способів, за допомогою якого підприємства можуть забезпечити свій сталий розвиток і зміцнення на ринку. Замість того, щоб виплачувати прибуток акціонерам у вигляді дивідендів, компанія може вкладати ці кошти назад у свою діяльність.

Вкладаючи прибуток назад в бізнес, підприємство може фінансувати нові дослідження та розробки, розширювати виробництво, вдосконалювати маркетингові заходи або розвивати нові ринки. Все це, у свою чергу, може привести до збільшення прибутку в майбутньому, який буде набагато більшим, ніж той, який було б отримано від одноразової виплати дивідендів. Таким чином, реінвестування може слугувати інструментом для досягнення довготривалого фінансового росту та стабільності.

Однак важливо зауважити, що рішення про реінвестування має базуватися на глибокому аналізі фінансового становища компанії та її стратегічних потреб.

Також варто враховувати очікування акціонерів, оскільки деякі з них можуть розраховувати на регулярні дивідендні виплати.

Покращення управління ризиками є ключовим аспектом ефективного фінансового управління підприємства. Відсутність адекватної системи управління ризиками може призвести до серйозних фінансових втрат та загроз діяльності підприємства.

Перш ніж розробляти стратегію управління ризиками, необхідно зрозуміти, які конкретно ризики можуть впливати на діяльність підприємства. Це може включати ринкові ризики, оперативні ризики, кредитні ризики та інші. Збір інформації та аналіз даних можуть допомогти в ідентифікації та класифікації ризиків.

Після ідентифікації ризиків, підприємство повинно розробити стратегії для їх мінімізації або вирішення. Це може включати страхування, диверсифікацію інвестицій, оптимізацію процесів, впровадження технологічних рішень та інше.

Управління ризиками — це постійний процес. Підприємство повинно регулярно перевіряти свою систему управління ризиками, відстежувати нові потенційні загрози та адаптувати свої стратегії відповідно до змінних обставин.

Щоб система управління ризиками була ефективною, всі співробітники підприємства повинні розуміти її принципи та механізми. Проведення тренінгів та семінарів, а також регулярне інформування персоналу про нові ризики та методи їх уникнення є важливим елементом системи управління ризиками.

Перед тим як інвестувати в навчання своїх співробітників, ПрАТ "ККПК" повинно визначити ключові сфери, де навчання може принести найбільший внесок. Наприклад, якщо підприємство стикається з проблемами в бухгалтерії або фінансовому плануванні, то курси з цих дисциплін можуть бути відзначені як пріоритетні.

Залежно від специфіки підприємства та його потреб, можуть бути вибрані різноманітні методи навчання: від традиційних семінарів та воркшопів до онлайн-курсів та вебінарів. Навчання може бути орієнтоване на індивідуальні потреби працівників або групові сесії для підвищення кваліфікації команди.

Щоб забезпечити високий рівень навчання, ПрАТ "ККПК" може укласти партнерство з провідними навчальними закладами або консультантами в галузі фінансів та управління. Це може не тільки підвищити якість навчання, але і допомогти компанії залишатися в курсі останніх трендів і інновацій.

Щоб забезпечити ефективність вкладених в навчання інвестицій, необхідно систематично проводити оцінку знань і навичок персоналу. Тести, опитування, а також практичні завдання можуть допомогти визначити, які аспекти навчання були найбільш корисними та які потребують додаткової уваги.

Для того щоб інвестиції в навчання приносили максимальний результат, важливо створити в компанії культуру неперервного навчання. Це означає підтримку ініціативи з боку керівництва, стимулювання співробітників до самоосвіти, а також регулярне оновлення навчальних програм.

Таким чином, ПрАТ "ККПК" має перед собою ряд стратегічних напрямків для оптимізації своєї фінансової діяльності. Перший і найважливіший крок - це детальний аудит всіх витрат підприємства, що дозволить виявити та усунути непотрібні витрати. Паралельно з цим, необхідно працювати над реструктуризацією зобов'язань, що допоможе поліпшити ліквідність підприємства.

Додаткову увагу варто приділити управлінню запасами та обліковій політиці. Зменшення непроданих запасів та впровадження управлінського обліку дозволить підприємству стати більш реактивним та оперативним у своїх рішеннях. Зокрема, акцент на оперативному стягненні заборгованості допоможе підтримувати стабільний грошовий потік.

Щоб забезпечити довгострокову стабільність та розвиток, ПрАТ "ККПК" повинно розширювати своє присутність на ринках, диверсифікувати джерела фінансування та реінвестувати свій прибуток. Навчання персоналу і покращення управління ризиками стануть ключовими факторами успіху в цьому напрямку.

Загалом, для досягнення фінансової стабільності та подальшого розвитку ПрАТ "ККПК" необхідно комплексно підходити до усіх аспектів діяльності підприємства, поєднуючи короткострокові дії з довгостроковою стратегією.

ВИСНОВКИ

Економічна стійкість підприємства означає його здатність підтримувати та покращувати свій фінансовий стан і ефективність у довгостроковій перспективі, враховуючи економічні, соціальні та екологічні наслідки його діяльності. У сучасних економічних умовах економічна стійкість набуває все більшого значення через різноманітні виклики та зміну очікувань зацікавлених сторін.

Найважливішим компонентом внутрішньої стійкості є фінансова стійкість, оскільки вона визначає можливість підприємства здійснювати свою господарську діяльність у майбутньому. Навіть якщо компанія має сильну позицію на ринку та міцну торгову марку, відсутність належної фінансової бази робить її діяльність неможливою. Фінансова стійкість означає оптимальний розподіл власного капіталу, раціональний графік фінансових потоків вводу і виводу коштів, а також надійні методи управління ризиками, що забезпечують ліквідність і платоспроможність підприємства в короткостроковій і довгостроковій перспективі.

У сучасних економічних умовах підприємства, які віддають перевагу економічній стійкості, краще оснащені для процвітання у складному та взаємопов'язаному світі. Вони можуть залучати інвесторів, які віддають перевагу стійкому бізнесу, реагують на зміну попиту клієнтів на відповідальні продукти та послуги та ефективно керують регуляторними змінами. Зрештою, економічна стійкість є не лише моральним імперативом, а й стратегічною перевагою в сучасному конкурентному бізнес-середовищі.

Більшість показників ліквідності залишаються під рекомендованими нормами або наближаються до них. Це може свідчити про можливі труднощі з покриттям короткострокових зобов'язань, хоча тенденція до покращення є позитивною.

Більшість показників, таких як коефіцієнт фінансової стійкості та коефіцієнт фінансової незалежності, збільшились, що свідчить про поліпшення фінансової стійкості компанії.

Рентабельність підприємства, власного капіталу та продажу зменшилась протягом років, що вказує на те, що ефективність компанії в використанні своїх ресурсів знижується.

Згідно з показниками цієї моделі, компанія перебувала у зоні високої ймовірності банкрутства у 2019 та 2020 роках. Однак у 2021 та 2022 роках ситуація покращилася, і компанія перейшла в зону невизначеності, хоча й не досягла безпечного рівня.

ПрАТ "ККПК" зазнала покращення в деяких ключових аспектах своєї фінансової діяльності протягом останніх років, особливо з точки зору фінансової стійкості. Однак їх рентабельність продовжує знижуватися, і деякі показники ліквідності залишаються під нормами. Це може свідчити про наявність структурних проблем в операційній діяльності або зовнішніх факторів, які негативно впливають на діяльність компанії.

ПрАТ "ККПК" має перед собою ряд стратегічних напрямків для оптимізації своєї фінансової діяльності. Перший і найважливіший крок - це детальний аудит всіх витрат підприємства, що дозволить виявити та усунути непотрібні витрати. Паралельно з цим, необхідно працювати над реструктуризацією зобов'язань, що допоможе поліпшити ліквідність підприємства.

Додаткову увагу варто приділити управлінню запасами та обліковій політиці. Зменшення непроданих запасів та впровадження управлінського обліку дозволить підприємству стати більш реактивним та оперативним у своїх рішеннях. Зокрема, акцент на оперативному стягненні заборгованості допоможе підтримувати стабільний грошовий потік.

Щоб забезпечити довгострокову стабільність та розвиток, ПрАТ "ККПК" повинно розширювати своє присутність на ринках, диверсифікувати джерела фінансування та реінвестувати свій прибуток. Навчання персоналу і покращення управління ризиками стануть ключовими факторами успіху в цьому напрямку.

Загалом, для досягнення фінансової стабільності та подальшого розвитку ПрАТ "ККПК" необхідно комплексно підходити до усіх аспектів діяльності підприємства, поєднуючи короткострокові дії з довгостроковою стратегією.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Бізнес-каталог підприємств України. URL: <https://www.ua-region.info/>
2. Вінніченко І.І., Крючок С.І. Економічна стійкість підприємства та її складові. *Агросвіт*. 2016. № 24. С. 15-20
3. Довгань Л. Є., Каракай Ю. В., Артеменко Л. П. Стратегічне управління. Навч. посіб. 2ге вид. К.: Центр учбової літератури, 2011. 440 с.
4. Дубинська О. Методичний підхід до аналізу фінансової звітності вітчизняних підприємств. *Молодий вчений*. 2017. №4. С. 658–661.
5. Дуброва Н.П., Лавиш К.О., Ткаченко І.В. Зміцнення фінансової стійкості підприємства шляхом підвищення прибутковості. *Міжнародний науковий журнал "Інтернаука"*. 2017. № 2(2). С. 89-92.
6. Закорко П.П., Бреус В.Є. Оцінка економічної стійкості підприємства. *Економіка і суспільство*. 2017. № 13. С. 464-467
7. Захарова Н. Методичні підходи щодо оцінки фінансового стану підприємства. 2015. URL: [http://znptdau_2015_2\(3\)__17.pdf](http://znptdau_2015_2(3)__17.pdf).
8. Звіти. *Київський картонно-паперовий комбінат*. URL: <https://www.papir.kiev.ua/about-us-2/reports2/>
9. Інформаційний масив даних про емітентів цінних паперів. URL: <https://smida.gov.ua/>
10. Копьонкіна В.Д. Сутність економічної стійкості підприємства. *Інвестиції: практика та досвід*. 2016. № 11. С. 59-61
11. Либа В. А., Ревенко Д. С. Економічна стійкість підприємства: основні поняття та складові системи. *Економіка та управління підприємствами машинобудівної галузі: проблеми теорії та практики*. 2013. Вип. 1 (21). С. 56–64.
12. Малярець Л. М., Смолякова О. М. Оптимізація значень показників економічної стійкості підприємства. *Вісник Хмельницького національного університету*. 2015. № 1. С. 11–22.

13.Мельник А.Ф., Васіна А.Ю., Желюк Т.Л., Попович Т.М. Національна економіка: Навч. посібн.; за ред. А.Ф. Мельник. К. : Знання, 2011. 463 с.

14.Міністерство економічного розвитку і торгівлі України. Державна підтримка українського експорту. Целюлозно-паперова промисловість України. URL: <http://www.ukrexport.gov.ua/ukr/>

15.Новицька С.С. Н73 Економічна стійкість підприємства зв'язку: конспект лекцій з дисципліни «Економічна стійкість підприємства зв'язку» для студентів спеціальності 8.03050401 «Економіка підприємства» (за видами економічної діяльності) денної і заочної форм навчання. Одеса: ОНАЗ, 2015. 72 с.

16.Притуляк Н. М. Ознаки фінансової стійкості – теоретична основа моделювання факторних систем. *Економіка. Фінанси. Право*. 2013. № 1. С. 26-31.

17.Про комбінат. *Київський картонно-паперовий комбінат*. URL: <https://www.papir.kiev.ua/about-us/>

18.Решитнякова А. В., Щербань О. Д. Управління фінансовою стійкістю підприємства. 2016. 139 с.

19.Рудич О.О., Герасименко І.О., Ткаченко К.В. Сутність економічної стійкості підприємств та процесу її забезпечення. *Інноваційна економіка*. 2016. № 11-12. С. 74-76

20. Сабадаш Л.О. Уточнення змістовної сутності економічної стійкості підприємства в сучасних умовах. *Управління розвитком*. 2018. № 2 (192). С. 74 – 80.

21.Скриньковський Р.М., Максимчук Я.С., Харук К.Б. Діагностика економічної стійкості підприємства і роль інформації та комунікації в контексті стійкості динамічної рівноваги, функціонування і розвитку. *Проблеми економіки*. 2015. № 3. С. 162-168

22.Статут підприємства ПрАТ «Київський картонно-паперовий комбінат». *Київський картонно-паперовий комбінат*. URL: <https://www.papir.kiev.ua/about-us-2/reports2/>

23.Фещенко О. Розрахунок показників фінансового стану господарських товариств з урахуванням нових форм фінансової звітності. *Бізнесінформ* – 2015. №2. С. 229–236.

24.Ющенко Н. Порівняльна характеристика методологічних підходів до проведення аналізу фінансового стану підприємства. *Проблеми і перспективи економіки та управління*. 2016. №2. С. 346–356.

25.Schinasi G.J. Safeguarding financial stability: theory and practice. Washington, D.C.: International Monetary Fund, 2005. 60.

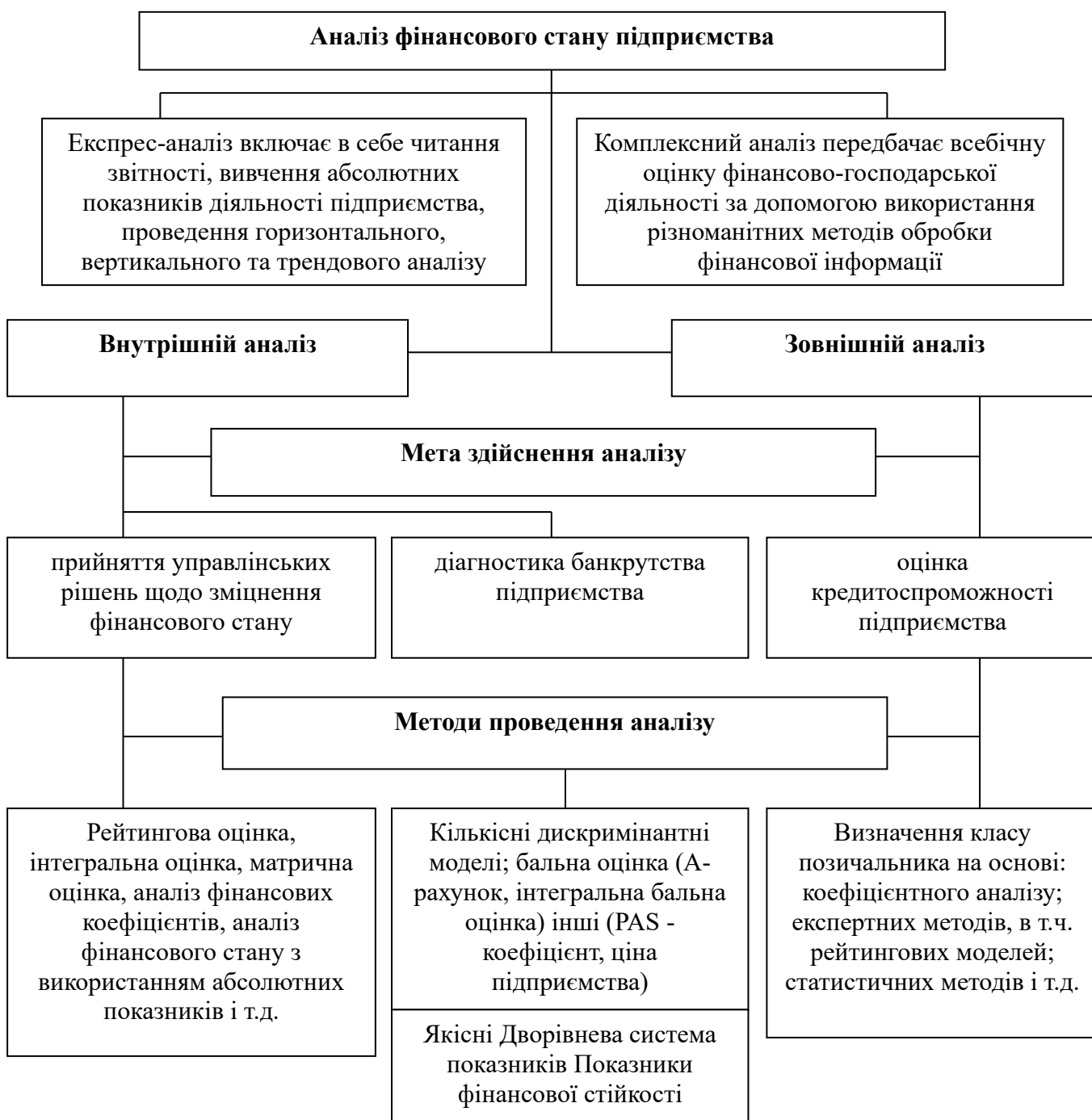
ДОДАТКИ

Додаток А

Визначення поняття «економічна стійкість підприємства»

№	Джерело	Позиції авторів щодо трактування поняття «економічна стійкість»
1	Л.О. Сабадаш [20]	Економічна стійкість як важлива одиниця масштабної структури підприємства, в основу якої закладено ключові характеристики, отримані внаслідок моніторингу, що відображають взаємозв'язок елементів господарської діяльності з метою збереження нормативних показників і подальшого їх зростання під впливом зовнішнього та внутрішнього середовища, що при кризових умовах служить ключовою характеристикою гомеостазу в процесі функціонування підприємства.
2	Либа В. [11]	Здатність підприємства протистояти дестабілізуючим впливам і змінам зовнішнього та внутрішнього середовищ завдяки ефективному використанню ресурсів, а також уміння підприємства адаптуватися до цих змін, зберігаючи при цьому свій стійкий потенціал, цілісність структури, рентабельність і ліквідність у довгостроковій перспективі.
3	Малярець Л., Смолякова О. [12]	Сукупність характеристик, що відображають динамічну узгодженість елементів діяльності підприємства як економічної системи, що проявляється в сталості причинно-наслідкових взаємозв'язків для забезпечення механізмів нормального функціонування та збереженні нормативних тенденцій змін значень економічних показників діяльності підприємства, що свідчить про гомеостаз у процесах функціонування та економічного розвитку підприємства.

Методичні підходи до оцінки фінансового стану підприємства



Джерело: складено автором на основі [7]

Звіт про фінансовий стан (Баланс) ПрАТ «Київський картонно-паперовий комбінат»

Актив	2019	2020	2021	2022
I. Необоротні активи				
Нематеріальні активи	17454	21187	22575	20984
первісна вартість	37049	47517	55689	60508
накопичена амортизація	(19595)	(26330)	(33114)	(39524)
Незавершені капітальні інвестиції	189910	259854	66203	227063
Основні засоби	1441539	2055255	2655924	2647750
первісна вартість	2728629	3498247	4320161	4563455
Знос	(1287090)	(1442992)	(1664237)	(1915705)
Довгострокові фінансові інвестиції: які обліковуються за методом участі в капіталі інших підприємств	5354	5354	7054	7052
Інші фінансові інвестиції	-	-	-	-
Довгострокова дебіторська заборгованість	24162	28760	16572	19622
Відстрочені податкові активи	28270	18428	8126	19573
Інші необоротні активи	-	-	6436	4597
Усього за розділом I	1706689	2388838	2782890	2946641
II. Оборотні активи				
Запаси	757048	914297	824968	859585
Поточні біологічні активи	-	-	-	-
Дебіторська заборгованість за продукцію, товари, роботи, послуги	659164	934931	804842	843495
Дебіторська заборгованість за розрахунками:	128746	164496	100085	121932
за виданими авансами				
з бюджетом	9647	25198	18642	13626
у тому числі з податку на прибуток	1038	714	429	323
Інша поточна дебіторська заборгованість	27922	97908	101916	95849
Поточні фінансові інвестиції	-	-	-	966
Гроші та їх еквіваленти	51235	83745	55513	55277

Продовження Додатку В

Актив	2019	2020	2021	2022
II. Оборотні активи				
Витрати майбутніх періодів	25492	32921	14551	31825
Інші оборотні активи	-	-	-	-
Усього за розділом II	1659254	2253496	1920517	2022555
III. Необоротні активи, утримувані для продажу, та групи вибуття	-	36094	36102	-
Баланс	3365943	4678428	4739509	4969196

Пасив	2019	2020	2021	2022
I. Власний капітал				
Зареєстрований (пайовий) капітал	10000	10000	10000	10000
Капітал у дооцінках	40745	40745	40745	40745
Додатковий капітал	107997	115945	115945	115945
Резервний капітал	3364	3364	3364	4696
Нерозподілений прибуток (непокритий збиток)	1150077	1605402	2066537	2431774
Неоплачений капітал	-	-	-	-
Вилучений капітал	-	-	-	-
Неконтрольована частка	(1977)	(1613)	(15789)	(10720)
Усього за розділом I	1310206	1773843	2220802	2592440
II. Довгострокові зобов'язання і забезпечення				
Відстрочені податкові зобов'язання	-	-	-	87926
Довгострокові кредити банків	117309	350216	389473	349563
Інші довгострокові зобов'язання	5968	53251	83818	82657
Довгострокові забезпечення	24452	21619	26904	40737
Цільове фінансування	-	-	-	-
Усього за розділом II	147729	425086	500195	560883
III. Поточні зобов'язання і забезпечення				
Короткострокові кредити банків	593793	696131	631842	423698
Поточна кредиторська заборгованість за: довгостроковими зобов'язаннями	119579	130407	136428	179780

Продовження Додатку В

Пасив	2019	2020	2021	2022
-------	------	------	------	------

товари, роботи, послуги	979272	1286277	928453	916252
розрахунками з бюджетом	52807	74942	83446	75310
у тому числі з податку на прибуток	-	44427	17689	1007
розрахунками зі страхування	961	4716	3554	7696
розрахунками з оплати праці	18904	14235	22189	37336
одержаними авансами	44629	101491	79270	30641
Поточні забезпечення	45244	69414	81792	98970
Доходи майбутніх періодів	-	-	-	-
Інші поточні зобов'язання	52819	101886	51538	46190
Усього за розділом III	1908008	2479499	2018512	1815873
IV. Зобов'язання, пов'язані з необоротними активами утримуваними для продажу, та групами вибуття	-	-	-	-
Баланс	3365943	4678428	4739509	4969196

**Звіт про фінансові результати ПрАТ «Київський картонно-паперовий
комбінат»**

Стаття	2019	2020	2021	2022
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	5038045	6498891	6472462	6440213
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	(3911380)	(5169114)	(4983671)	(4716847)
Валовий прибуток	1171665	1329777	1488791	1723366
Інші операційні доходи	-	-	-	-
Адміністративні витрати	(263339)	(366183)	(433394)	(536322)
Витрати на збут	(333850)	(412124)	(361495)	(374198)
Інші операційні витрати	-	-	-	-
Фінансовий результат від операційної діяльності	574476	551470	693902	812846
Дохід від участі в капіталі	-	-	-	-
Інші фінансові доходи	6266	8715	184444	10815
Інші доходи	32053	115142	78414	78015
Фінансові витрати	(105269)	(69485)	(86007)	(319464)
Втрати від участі в капіталі	-	-	-	-
Інші витрати	(87227)	(48317)	(326398)	(128387)
Фінансовий результат до оподаткування	420299	557525	544355	453825
Витрати (дохід) з податку на прибуток	(73266)	(101836)	(97396)	(81918)
Прибуток (збиток) від припиненої діяльності після оподаткування	-	-	-	-
Чистий фінансовий результат	347033	455689	446959	371907