

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
Національний університет кораблебудування імені адмірала Макарова
Херсонський навчально-науковий інститут

Кафедра економіки

«Допущений до захисту»

В.о. завідувача кафедри

 Руснак А.В.

«08» червня 2025 р.

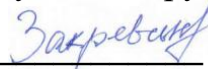
КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА

на здобуття ступеня вищої освіти «бакалавр»

на тему: Забезпечення стратегічної стійкості підприємств в умовах
нестабільного зовнішнього середовища

Виконала:

студентка групи 4417

 ***Закревська А.В.***

(підпис)

Керівник роботи:

професор кафедри економіки,

д.е.н., професор

(посада, науковий ступінь, вчене звання)

 ***Надточій І.І.***

(підпис)

Херсон–2025 р.

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
Національний університет кораблебудування імені адмірала Макарова

Херсонський навчально-науковий інститут

Кафедра Економіки

Спеціальність 051 «Економіка»

Освітня програма «Економіка підприємства»

«ЗАТВЕРДЖУЮ»

Гарант освітньої програми



Ревенко Н.Г.

(підпис)

«12» березня 2025 р.

ЗАВДАННЯ
НА КВАЛІФІКАЦІЙНУ РОБОТУ
на здобуття ступеня вищої освіти «магістр»

Студенту

Закревській Анні Вадимівні

(Прізвище, ім'я по батькові)

1. Тема роботи Забезпечення стратегічної стійкості підприємств в умовах нестабільного зовнішнього середовища

Керівник роботи Надточій Ірина Ігорівна, д.е.н., професор

(прізвище, ім'я по батькові, науковий ступінь, вчене звання)

Затверджені розпорядженням директора ХННІ НУК від «12» березня 2025 р. № 7

2. Термін подання роботи: 7 червня 2025 р.

3. Вихідні дані до роботи Первинна, фінансова і статистична звітність підприємства; інформація Державної служби статистики України, Закони України, постанови Кабінету міністрів України

4. Зміст розрахунково-пояснювальної записки (перелік питань, які потрібно розробити)

1. Теоретичні засади забезпечення стратегічної стійкості підприємства.

2. Оцінювання стратегічної стійкості підприємства видавничо-поліграфічної галузі.

3. Забезпечення стратегічної стійкості підприємств в умовах нестабільного ринкового середовища.

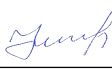
5. Перелік графічного матеріалу (з точним зазначенням обов'язкових креслень)

1. Вплив внутрішніх факторів на діяльність підприємства. 2. Класифікація видів стійкості підприємства. 3. Складові забезпечення стратегічної стійкості підприємств. 4. Компоненти стратегічної стійкості підприємства.

5. Класифікація показників стратегічної стійкості підприємства. 6. Кількість промислових підприємств – юридичних осіб за видами діяльності.

7. Прогнозні значення компонент стратегічної стійкості товариства.

6. Консультанти розділів роботи

Розділ	Прізвище, ініціали та посада консультанта	Підпис, дата	
		завдання видав	завдання прийняв
1	Надточій І.І., професор кафедри економіки		
2	Надточій І.І., професор кафедри економіки		
3	Надточій І.І., професор кафедри економіки		

7. Дата видачі завдання

«27» січня 2025 року

КАЛЕНДАРНИЙ ПЛАН

№ з/п	Назва етапів випускної роботи	Строк виконання етапів роботи	Примітка
1.	Обґрунтування актуальності і мети роботи	до 20.03.2025 р.	виконано
2.	Опрацювання нормативно-законодавчої бази, аналіз літературних джерел	до 04.04.2025 р.	виконано
3.	Збір, обробка і узагальнення статистичних даних і даних річних фінансових звітів	до 18.04.2025 р.	виконано
4.	Оцінка ефективності діяльності підприємства та розробка пропозицій з удосконалення	до 09.05.2025 р.	виконано
5.	Обґрунтування висновків	до 21.0.2025 р.	виконано
6.	Оформлення роботи та подання на кафедру	до 07.06.2025 р.	виконано

Здобувач


 (підпис)

Закревська А.В.
 (ПІБ)

Керівник роботи


 (підпис)

Надточій І.І.
 (ПІБ)

АНОТАЦІЯ

Закревська А.В. Забезпечення стратегічної стійкості підприємств в умовах нестабільного зовнішнього середовища. – Херсонський навчально-науковий інститут Національного університету кораблебудування імені адмірала Макарова, 2025. – Рукопис.

У роботі узагальнено та обґрунтовано теоретичні та методичні положення, практичні рекомендації щодо забезпечення стратегічної стійкості підприємства в умовах нестабільного зовнішнього середовища. Зокрема, узагальнено поняття «стратегічна стійкість підприємства», вивчено системні засади та підходи до забезпечення стратегічної стійкості, розглянуто методику оцінювання стратегічної стійкості підприємства. Також у роботі досліджено теоретичні положення щодо забезпечення стратегічної стійкості підприємства в умовах нестабільного зовнішнього середовища. Визначено напрями удосконалення підходів до забезпечення стратегічної стійкості підприємства в умовах нестабільного зовнішнього середовища.

Ключові слова: стратегічна стійкість, стійкість підприємств, зовнішнє середовище, нестабільне середовище, розвиток підприємства.

ABSTRACT

Zakrevska A.V. Ensuring strategic sustainability of enterprises in an unstable external environment. – Kherson Educational-Scientific Institute of the Admiral Makarov National Shipbuilding University, 2025. – Manuscript.

The paper summarizes and substantiates theoretical and methodological provisions, practical recommendations for ensuring strategic sustainability of an enterprise in an unstable external environment. In particular, the concept of “strategic sustainability of an enterprise” is generalized, systemic principles and approaches to ensuring strategic sustainability are studied, and the methodology for assessing the strategic sustainability of an enterprise is considered. The paper also explores theoretical provisions for ensuring strategic sustainability of an enterprise in an unstable external environment. Directions for improving approaches to ensuring strategic sustainability of an enterprise in an unstable external environment are identified.

Keywords: strategic sustainability, sustainability of enterprises, external environment, unstable environment, enterprise development.

ЗМІСТ

ВСТУП.....	6
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ СТРАТЕГІЧНОЇ СТІЙКОСТІ ПІДПРИЄМСТВА.....	9
1.1. Управління підприємством в умовах нестабільного середовища.....	9
1.2. Стратегічна стійкість у системі стратегічного управління підприємством.....	17
1.3. Підходи до забезпечення стратегічної стійкості.....	24
РОЗДІЛ 2. ОЦІНЮВАННЯ СТРАТЕГІЧНОЇ СТІЙКОСТІ ПІДПРИЄМСТВА ВИДАВНИЧО-ПОЛІГРАФІЧНОЇ ГАЛУЗІ.....	33
2.1. Методика оцінювання стратегічної стійкості підприємств.....	33
2.2. Стан підприємства видавничо-поліграфічної галузі в умовах нестабільного середовища.....	44
2.3. Оцінювання стратегічної стійкості підприємства видавничо-поліграфічної галузі.....	58
РОЗДІЛ 3. ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ СТРАТЕГІЧНОЇ СТІЙКОСТІ ПІДПРИЄМСТВ В УМОВАХ НЕСТАБІЛЬНОГО РИНКОВОГО СЕРЕДОВИЩА.....	65
3.1. Методичне забезпечення стратегічної стійкості підприємства.....	65
3.2. Стратегічні напрями забезпечення стратегічної стійкості підприємства в умовах нестабільного середовища	77
ВИСНОВКИ.....	89
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....	91
ДОДАТКИ.....	100

ВСТУП

Актуальність теми. Соціально-економічна ситуація в Україні нині ускладнюється поглибленням кризових процесів у всіх сферах суспільного та політичного життя, що негативно позначається на стабільності функціонування підприємств. Вітчизняний бізнес змушений адаптуватися до зростаючої нестабільності зовнішнього середовища. Це пов'язано з непослідовними кроками держави у реалізації внутрішньої та зовнішньої економічної політики, слабкими результатами науково-дослідної діяльності, нестачею дієвих економічних стимулів для оновлення виробничих потужностей та інвестування в стратегічний розвиток. Крім того, спостерігається низька ефективність управлінських рішень, спрямованих на забезпечення довгострокової стабільності підприємств.

Посилення соціально-економічної та політичної нестабільності в державі значною мірою спричиняє постійне виникнення різноманітних викликів і загроз, що мають непередбачуваний і дестабілізуєчий вплив на діяльність підприємств. Це негативно відображається на їхній ефективності та підвищує рівень ризику ведення господарської діяльності. У зв'язку з цим особливої актуальності набуває розробка і впровадження механізмів забезпечення стратегічної стійкості підприємств, як важливого елементу системи стратегічного управління в умовах зростаючої зовнішньої нестабільності.

Значний здобуток у дослідження впливу нестабільності зовнішнього середовища на розвиток підприємств внесли зарубіжні вчені як Т. Барнс, Т. Дейвенпорт, У. Кінг, Р. Кантер, Р. Керр, Д. Кліланд, ж. Сталкер, А. Стрікленд, А. Томпсон, А. Чандлер, Д. Шендел та інші.

Вищезазначена проблематика перетинається з галуззю стратегічного управління, в якій варто виділити праці таких вітчизняних вчених, як В.В. Вітлінського, В.Г. Герасимчука, В.І. Голікова, Л.Є. Довгань, А.О. Задой, С.В. Козаченко, А.І. Кредісова, Н.В. Куденко, А.П. Наливайка,

В.В. Пастухової, В.С. Пономаренка, Д.М. Стеценка, Н.П. Тарнавської, В.В. Чернеги, Л.М. Шульгіної, Г.К. Ялового та інших.

Разом з тим, доцільно узагальнити методичне забезпечення стратегічної стійкості підприємств в умовах нестабільного зовнішнього середовища. Саме це зумовило потребу у опрацюванні методичних положень оцінювання стратегічної стійкості та визначення напрямів її досягнення з урахуванням соціально-економічних реалій.

Мета і завдання дослідження. Метою роботи є узагальнення та обґрунтування теоретичних і методичних положень, практичних рекомендацій щодо забезпечення стратегічної стійкості підприємства в умовах нестабільного зовнішнього середовища.

Для досягнення мети в кваліфікаційній роботі поставлено й вирішено такі основні завдання:

- узагальнити поняття «стратегічна стійкість підприємства»;
- вивчити системні засади та підходи до забезпечення стратегічної стійкості;
- розглянути методику оцінювання стратегічної стійкості підприємства;
- дослідити теоретичні положення щодо забезпечення стратегічної стійкості підприємства в умовах нестабільного зовнішнього середовища;
- визначити напрями удосконалення підходів до забезпечення стратегічної стійкості підприємства в умовах нестабільного зовнішнього середовища.

Об’єктом дослідження є економічні відносини щодо формування стратегічної стійкості підприємства в умовах нестабільного зовнішнього середовища в Товаристві з обмеженою відповідальністю “Іліон”, м. Миколаїв.

Предметом дослідження є науково-методичні засади забезпечення стратегічної стійкості підприємства в системі стратегічного управління.

Методи дослідження. Теоретичну основу дослідження становить сукупність загальнонаукових і спеціальних принципів та положень, методів і прийомів наукового дослідження, використання яких зумовлено

поставленими метою та завданнями роботи. У процесі дослідження було використано такі методи: 1) емпіричні методи наукових досліджень: узагальнення, порівняння, логічного аналізу, індукції, дедукції; 2) статистичні методи: спостереження, порівняння; 3) економіко-статистичні методи.

Інформаційною базою дослідження стали наукові праці та публікації вітчизняних і зарубіжних учених-економістів, матеріали науково-практичних конференцій за напрямом дослідження; аналітичні та звітні дані досліджуваного підприємства.

Практичне значення отриманих результатів полягає в узагальненні науково-методичного забезпечення стратегічної стійкості підприємства, виборі стратегічних напрямів забезпечення стратегічної стійкості залежно від рівня нестабільності ринкового середовища та рівня стратегічної стійкості підприємства. Упровадження результатів дослідження на підприємствах сприятиме підвищенню їх стратегічної стійкості, оптимізації використання ресурсної бази, зміцненню конкурентоспроможності в умовах нестабільного зовнішнього середовища.

Обсяг і структура роботи. Кваліфікаційна робота складається зі вступу, трьох розділів, висновків, списку використаних джерел, додатків. Основний обсяг роботи – 99 сторінок друкованого тексту, в тому числі 22 таблиці, 5 рисунків. Список використаних джерел містить 79 найменувань, 5 додатків розміщено на 18 сторінках.

РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ СТРАТЕГІЧНОЇ СТІЙКОСТІ ПІДПРИЄМСТВА

1.1. Управління підприємством в умовах нестабільного середовища

В умовах сучасної економіки на функціонування підприємств істотно впливають чинники ринкового середовища, які значною мірою формують поведінку господарюючих суб'єктів та відчутно впливають на результати їхньої діяльності. Негативні чинники можуть становити загрозу економічній стабільності підприємства, провокуючи кризові ситуації, що підривають його конкурентні позиції. Ринкове середовище характеризується високою мінливістю та швидкими змінами, причому ці чинники мають як зовнішнє, так і внутрішнє походження.

Вирізняють такі головні причини невизначеності, що впливають на розвиток економіки:

1) перебіг планових і керованих процесів, зовнішній вплив на ці процеси, що не може бути точно передбаченим через вплив випадкових чинників і обмеженість людського пізнання в кожний момент часу. Особливо характерно це для прогнозування науково-технічного прогресу, потреб суспільства, економічної поведінки;

2) загальнодержавне планування й управління не лише не є всеохопним, але й не всесильне, а наявність численних самостійних економічних суб'єктів з особливими інтересами не дозволяє точно передбачити результати їх взаємодії. Неповнота і неточність інформації про об'єктивні процеси й економічну поведінку підсилюють істинну невизначеність [1].

В умовах нестабільного ринкового середовища, перманентної появи викликів та загроз політичного, економічного, техногенного, соціального характеру значущою є проблема забезпечення стійкого розвитку підприємства, забезпечення його стратегічної стійкості. Важливими для вирішення цієї проблеми є узгодження дій і пошук альтернатив взаємодії підприємства з

навколишнім середовищем [2].

Перше ґрунтовне дослідження нестабільного середовища було проведено Т. Барнсом і Дж. Сталкером, які ідентифікували два крайні типи середовища: стабільне (яке залишається відносно постійним у часі) і нестабільне (для якого характерні невизначеність та швидкі зміни). Відповідно до словника «стабільний» (від лат. *stabilis*) означає сталий, постійний, міцний, стійкий [3]. Протилежний стан – нестабільність, що характеризується неоднорідністю та різночасністю кожного із процесів, що відбуваються, та всіх змін у цілому. Феномен нестабільності призводить до серйозних проблем, перша з яких – проблема передбачення.

Були досліджені (систематизовані) такі ознаки нестабільного ринкового середовища:

1. Невизначеність середовища, яка характеризується тим, що на ринкові умови певним чином впливає велика кількість факторів різноманітної природи та спрямованості, які не можуть бути об'єктивно оцінені та враховані у кількісному виразі [4, с. 5].

Під невизначеністю слід розуміти неможливість оцінювати майбутній розвиток подій з погляду як імовірності їх реалізації, так і масштабів та виду їх прояву [5]. На думку Л.Г. Мельника невизначеність – це те, що не підлягає оцінці [6, с. 280]. У дослідженнях В.В. Вітлінського виокремлено два типи невизначеності: істинну, зумовлену властивостями економічних процесів, та інформаційну, пов'язану з неповнотою і неточністю наявної інформації про ці процеси [1, с. 60].

Істинну невизначеність О.В. Макарюк деталізує як систему факторів впливу на діяльність суб'єкта господарювання (як внутрішніх, так і зовнішніх), що не може підлягати об'єктивній оцінці у процесі прийняття рішень [4, с. 6].

2. Непередбаченість середовища – ситуація, за якої передбачення поведінки зовнішнього середовища неможливе, у тому числі і в стохастичних термінах. Інакше кажучи, параметри випадкових змінних зовнішнього середовища не можна передбачати.

3. Складність середовища, яку визначають кількістю компонент середовища, що впливають на функціонування організації, та інтенсивністю взаємодії між ними.

4. Динамічність середовища, що характеризується здатністю швидко змінюватися в часі.

5. Турбулентність середовища, яка є ще однією ознакою нестабільного ринкового середовища, що означає постійні зміни ринкового середовища, які справляють суттєвий вплив на стратегічну діяльність [7]. Турбулентність характеризує неоднорідність змін середовища, у якому підприємства проводять свою діяльність, тому її розглядають як один з найважливіших факторів, що впливає на їх стратегічну поведінку. З часом невизначеність ринкового середовища збільшується, тому система управління підприємством має набувати нових якостей, що сприяють розробленню управлінських рішень, застосування яких було б ефективним в умовах, що склалися [8, с.21].

Унаслідок впливу зазначених факторів на діяльність підприємств значно важче передбачити події, що відбуваються у середовищі їх функціонування, тому підприємства обирають такі моделі та концепції управління, які найкраще відповідають умовам їх господарювання та цілям.

Для підвищення ефективності функціонування підприємств в умовах невизначеності застосовується адаптивне управління. Адаптація (від лат. *adaptatio* – пристосування) – це процес пристосування економічної системи та її окремих суб'єктів, працівників, до нестабільних умов зовнішнього середовища умов, до реальних умов. Здатність системи пристосовуватися до різних умов навколишнього середовища називають адаптивністю [9; 10]. Розрізняють пасивну (реагування системи на зміни середовища) та активну (вплив системи на середовище) адаптацію.

У процесі адаптації підприємства до змінних умов середовища особливої актуальності набуває проблема керованості підприємства. Інструментарієм її вирішення є гнучкість, надійність та маневреність підприємства.

Під маневреністю розуміють реагування виробничо-економічної системи

на збурювальні дії нестабільного економічного середовища та коригування плану з метою підвищення ефективності функціонування [11; 12].

– організацію взаємозамін за наявних можливостей [13].

Гнучкість – здатність виробничо-економічної системи швидко змінювати спосіб дій економічного суб'єкта, переходити з одного працездатного стану в інший без втрат або з мінімально можливими втратами [12; 14; 15]. Таким чином, гнучкість є одним з інструментів адаптаційного механізму виробничо-економічної системи, що забезпечує найменш вартісну її адаптацію до дії збурювальних факторів і відображає різноманітність системи [8].

Під надійністю розуміють здатність системи зберігати необхідні властивості, безвідмовно діяти, виконувати призначені функції протягом заданого терміну.

Здатність підприємства долати кризи, перемагати в конкурентній боротьбі, зберігати свої конкурентні позиції на ринку багато в чому залежить від застосування відповідного інструментарію антикризового управління реагуванням на зміни у внутрішньому та зовнішньому середовищах [16; 17; 18; 19].

Внутрішнє середовище формується впродовж тривалого часу, залежить від багатьох індивідуальних факторів, зокрема рівня менеджменту на кожному суб'єкті господарювання. Ефективність внутрішнього середовища визначається умовами, що склалися всередині кожного підприємства. До внутрішнього середовища належать маркетинг, виробництво, збут, фінанси [20, с. 70].

На увагу заслуговує поділ факторів внутрішнього середовища, який запропонував С.В. Матейко, на виробничі (земля, праця, капітал, його структура); організаційно-управлінські (цілі, завдання, структура, принципи управління, методи управління); фінансові (джерела фінансових ресурсів: власні, позикові, резерви) [21].

Таким чином, внутрішні фактори – це сукупність факторів всередині підприємства, що визначають умови і можливості його діяльності. Основними факторами внутрішнього середовища для підприємств є: філософія

підприємства; матеріальні ресурси; технологія і організація виробництва; кадрове забезпечення; фінанси; рівень маркетингу на підприємстві, інформаційне забезпечення (табл.1.1).

Таблиця 1.1

Вплив внутрішніх факторів на діяльність підприємства

Фактор	Характеристика
Філософія підприємства	Ефективна стратегія з урахуванням конкуренції. Стиль керівництва, адекватний стратегії. Організаційна культура, що відповідає стратегії
Матеріальні ресурси	Забезпеченість підприємства факторами виробництва Потужна матеріально-технічна база
Технологія і організація виробництва	Розмір страхових і сезонних запасів; ефективна структура поточних витрат. Рівень використання основних засобів. Диверсифікований асортимент продукції. Ефективний виробничий менеджмент. Упровадження технічних інновацій. Екологізація виробництва. Охорона праці на підприємстві
Кадрове забезпечення	Вплив на продуктивність праці. Умови праці на підприємстві. Мотивація. Наявність соціальної інфраструктури
Фінанси	Фінансова стратегія. Структура активів. Частка позикового капіталу. Частка короткострокових джерел залучення позикового капіталу. Дебіторська заборгованість. Вартість капіталу. Фінансовий менеджмент. Достатність обігових коштів для впровадження технічних інновацій. Фондовий портфель. Інвестиційні ресурси. Інвестиційний менеджмент
Рівень маркетингу на підприємстві	Ефективна маркетингова служба. Активність маркетингової діяльності. Система контролю якості товарів
Інформаційне забезпечення	Використання сучасних технічних засобів збору, обробки, зберігання інформації

З метою економічного розвитку підприємства всі фактори внутрішнього середовища мають бути в стійкому взаємозв'язку. Це забезпечується здатністю системи протидіяти розриву зв'язків і відтворювати порушені.

Фактори внутрішнього та зовнішнього середовищ пропонують поділяти ще й за методами на економічні та неекономічні (політичні, правові, екологічні). Їх співвідношення, взаємодія, взаємозв'язок виключно важливі та актуальні не тільки для окремо взятих суб'єктів, але й для всієї економічної системи. В певні історичні періоди вплив одних підсилюється, інших – слабшає.

Фактори зовнішнього середовища мають різні рівні та спрямованості дії. Можливе їх розділення на три рівні: регіональний, національний і позанаціональний (міжнародний). За спрямованістю усі фактори є такими, що стабілізують або дестабілізують стратегічну стійкість підприємства.

За впливом на стратегічну стійкість підприємства фактори зовнішнього середовища можна розділити на дві основні групи: прямої; непрямої дії.

Фактори прямої дії безпосередньо впливають на функціонування підприємства. В результаті цього впливу підприємство перебудовує внутрішнє середовище і пристосовується або активно чи пасивно протидіє змінам. Ці фактори утворюють суб'єкти ринку продукції: замовники та споживачі продукції (робіт, послуг), партнери по підприємницькій діяльності – постачальники основних видів економічних ресурсів (техніки, матеріалів, науково-технічних розробок, робочої сили); посередники (фінансові, торгові, маркетингові); державні економічні структури – податкові служби, страхові, пенсійні фонди, органи статистики тощо; конкуренти, а також контактні аудиторії – державні органи, громадські та фахові об'єднання, фінансово-кредитні установи, широка публіка тощо.

На стратегічну стійкість підприємства як відкритої соціально-економічної системи значний вплив справляють такі зовнішні фактори непрямої дії: демографічні, політико-правові, економічні, науково-технічні, соціально-культурні, природно-екологічні (табл. 1.2).

Характер діяльності підприємницької структури впливає на оцінювання факторів зовнішнього середовища. Так, видавнича діяльність великою мірою залежить від дії політичних, соціальних та економічних факторів, оскільки вони впливають на формування продукції видавництва, на обсяги та динаміку продажу.

**Зовнішні фактори непрямой дії на діяльність підприємства
видавничо-поліграфічної галузі [22; 23; 24]**

Зовнішні фактори	Складові	Характер впливу
1	2	3
Демографічні	Демографічні характеристики населення: чисельність населення, статево-віковий склад, рівень народжуваності	Визначають тематико-типологічну та мовну характеристику видань щодо товарної пропозиції та попиту на ринку друкованої продукції.
Економічні	Показники економічного зростання (спаду), рівень доходів та працевлаштування населення, зміна вартості ресурсів, стійкість національної валюти, податкова та кредитна політика, політика у сфері оподаткування доходів фізичних осіб тощо	Визначають платоспроможний попит населення на друковану продукцію як у загальному обсязі, так і за асортиментною структурою Зменшення податків і процентних ставок стимулює зростання обсягів виробництва
Політико-правові	Конкретні законодавчо-нормативні акти, рівень політичної стабільності, урядова стабільність, взаємодія законодавчої та виконавчої влади; сила лобіювання	Посилюють чи стримують підприємницьку активність поліграфічних підприємств, національних видавців, сприяє реалізації державних програм, визначає структуру товарної пропозиції за асортиментними групами видань і тенденції та пропорції зовнішньоекономічної діяльності
Науково-технічні	Нововведення в галузі, стан розвитку ресурсних та фондоутворювальних галузей видавничо-поліграфічної галузі	Проявляються як база вдосконалення комунікацій, а також якості друкованої продукції на основі новітніх, насамперед інформаційних технологій, поширення новітніх інформаційних технологій (програмне забезпечення для автоматизації діяльності підприємства). Розвиток комунікацій активізується появою принципово нових видів видавничої продукції (комп'ютерних книг) та нових каналів отримання інформації через Інтернет. Для поліграфічної діяльності – це якість друкованої продукції, яка поліпшується завдяки впровадженням цифрових та інших високих технологій у процес її виготовлення, поява нових видів друку (цифровий друк)

Продовження табл. 1.2

1	2	3
Соціально-культурні	Мотивація до праці	Сприяють ефективності галузевого виробництва, зростання його обсягів, підвищує привабливість галузі
	Рівень безробіття	Високий рівень безробіття призводить до зменшення обсягів виробництва
	Настрій працівників, імідж підприємства	Впливають на продуктивність праці та підвищений інтерес до галузі
	Культурні цінності нового покоління стосовно підходів до життєвого укладу та функціональної діяльності (освіти, роботи тощо), рівень освіти, тривалість та види використання вільного часу	Визначають товарну пропозицію підприємств. Впливають на якість персоналу, його структуру
Природно-екологічні	Стан і розвиток навколишнього середовища. Екологізація виробництва	Забезпечують сучасні умови праці на підприємстві, високу культуру виробництва

Діяльність поліграфічних підприємств істотно залежить від науково-технічних та економічних факторів, які формують їх технологічні можливості, унікальність, позиції на ринку [20, с. 67].

Тільки після виявлення факторів, що впливають на діяльність підприємства, їх комплексного аналізу можна говорити про ступінь стійкості підприємства в умовах нестабільного ринкового середовища та її збереження в майбутньому.

Ринкове середовище вносить елемент нестабільності в діяльність сучасного підприємства, об'єкта управління стратегічною стійкістю. В таких умовах підприємство вимушено шукати нові методи управління; актуальним стає розроблення теоретичних і методичних аспектів розв'язання проблеми стійкості, що дозволяють виживати на ринку.

1.2. Стратегічна стійкість у системі стратегічного управління підприємством

Впровадження стратегічного управління забезпечує можливість узгодженого використання цільового та комплексного підходів до організації діяльності підприємства, дозволяючи зіставляти заплановані цілі його розвитку з потенційними ризиками та можливостями, що виникають в умовах нестабільного ринку. Стратегічне управління передбачає формування довгострокової орієнтації підприємства. Підприємство, що працює на основі стратегічного підходу, характеризується наявністю стратегічного мислення у персоналу, впровадженням системи стратегічного планування, яка дає змогу створювати цілісну систему довгострокових планів, при цьому оперативна діяльність спрямовується на досягнення ключових стратегічних завдань.

Перевагами стратегічно орієнтованих підприємств є такі їх можливості [24, с. 14]:

- 1) зменшення до мінімуму негативних наслідків змін, що відбуваються, а також факторів «невизначеності майбутнього»;
- 2) врахування об'єктивних (зовнішніх та внутрішніх) факторів, що формують зміни, зосередження на вивченні цих факторів та формування відповідних інформаційних банків;
- 3) формування необхідної бази для прийняття стратегічних і тактичних рішень;
- 4) спрощення роботи із забезпечення довго- та короткострокової ефективності та прибутковості;
- 5) надання організації більшої керованості, оскільки за наявності системи стратегічних планів є змога порівнювати досягнуті результати з поставленими цілями, конкретизованими у вигляді планових завдань;
- 6) побудова системи стимулювання для розвитку гнучкості та пристосованості підприємства та окремих її підсистем до змін;
- 7) забезпечення динамічності змін через прискорення практичних дій щодо реалізації стратегічних планів на основі відповідної системи регулювання, контролю та аналізу;
- 8) створення виробничого потенціалу та системи зовнішніх зв'язків,

спроможних адаптуватися до змін і досягати цілей.

Зазначені переваги обґрунтовують послідовність дій, спрямованих на реалізацію концепції і формування системи стратегічного управління.

Посилення нестабільності середовища вимагає від підприємства постійного моніторингу та аналізу стану нестабільності ринкового середовища, що дозволяє заздалегідь розробити альтернативні моделі поведінки та максимально ефективно адаптуватися підприємству до нових умов функціонування.

Зважаючи на вищевикладене, на нашу думку, доцільно розглянути поняття «стійкість». Термін «стійкий» має декілька значень, зокрема: 1) той, що твердо стоїть, не вагаючись, не падаючи; здатний стійко зберігатися, не змінювати своїх властивостей, стану, положення; 2) не схильний до змін, постійний; 3) стійкий, не піддається сторонньому впливу; 4) здатний витримувати несприятливу дію кого - , чого-небудь.

Поняття «стійкість» застосовують у різних галузях науки. Термін «стійкість системи» (об'єкта, явища, процесу) використовують у понятійному апараті природничо-наукових дисциплін.

Стійкість є динамічною характеристикою, своєрідним індикатором здатності до економічного зростання, оскільки її оцінювання потребує системного, комплексного підходу і пов'язано з аналізом всіх аспектів діяльності підприємства [25, с.165–166].

Л.Ю. Мельник трактує поняття стійкості підприємств як їх здатність виробляти продукцію нормальної якості і забезпечувати прибуток [26, с. 54]. На його думку стійкість підприємств залежить від таких складових: організаційно-правового статусу і віку підприємств; їх фінансового становища; кадрового корпусу керівників, їх здатності до адаптації і нововведень; від зацікавленості працівників у результатах праці; загального розвитку ринкових реформ і стабілізації економіки; уміння знайти власну нішу на ринку, що формується; уміння підвищувати якісні параметри виготовленої продукції тощо.

Стійкість підприємства можна розглядати як здатність складної системи зберігати свій працездатний стан для досягнення запланованих результатів за наявності різних збурювальних дій. Збурювальні дії можуть спричиняти тимчасові відхилення стану системи в межах раніше зроблених допущень, але в разі припинення цих дій стійка система повинна повернутися у висхідне положення. Стійкість підприємства повинна забезпечуватися за будь-яких умов і ситуацій, які виникають у системі та зовнішньому середовищі [27, с. 47].

Дослідники економічних систем розглядають, як правило, два види стійкості на рівні підприємства – рівновагу і гомеостазис. Рівновага допускає рівність попиту та пропозиції в системі всіх ресурсів підприємства. Гомеостазис – це стійкий стан системи в її взаємодії із зовнішнім середовищем. Саме у взаємодії із зовнішнім середовищем виявляється результативність роботи підприємства [28, с. 113]. Виокремлюють ще один вид стійкості системи – стаціонарний режим функціонування.

В.В. Назаров виокремлює три стани рівноваги підприємств – стійкість, рівновагу, нестійкість (табл.1.3).

Таблиця 1.3

Відмітні ознаки пріоритетів розвитку підприємств [29, с.176]

ПРІОРИТЕТ				
Стійкість		Рівновага	Нестійкість	
Супер-стійкість	Достатня стійкість		Напруженість	Зона ризику
Наявність надзапасу стійкості і абсолютної платоспроможності. Мобільні фінансові активи перевищують усі зобов'язання підприємств	Наявність достатнього запасу стійкості і гарантованої платоспроможності. Мобільні фінансові активи менші, ніж зобов'язання підприємства, але сума всіх фінанс. активів перевищує їх	Точка відліку стійкості. Немає запасу стійкості. Власний капітал дорівнює не фінансовим активам, а фінансові активи дорівнюють усім зобов'язанням	Допустиме чисте запозичення коштів. Потенційна платоспроможність.	Ризиковане чисте запозичення коштів. Втрата платоспроможності. Власний капітал менший від довгострокових не фінансових активів

Розглядаючи поняття «стійкість» стосовно підприємств, вчені пропонують класифікаційні ознаки видів стійкості промислового підприємства (табл.1.4).

Таблиця 1.4

Класифікація видів стійкості підприємства [30, с. 38]

Ознака класифікації	Види
Вид підсистеми	Економічна Соціальна Екологічна
Функціональні елементи підприємства як системи	Економічна (господарча), у тому числі фінансова Виробнича (техніка і технологія) Кадрова Організаційна Інформаційна
Стосовно підприємства як суб'єкта ринкових відносин	Цінова Конкурентна Інші
Період існування	Короткочасова Довгочасова
Відображення фактора часу	Статистична Динамічна
Як умова самозбереженості розвивавальної системи	Функціонування (структури і функцій, тобто проявлення властивостей цілісності) Розвиток
Етапи життєвого циклу підприємства	Стійкість під час проектування Стійкість на стадії функціонування

Важливим моментом в аналізі сутності стійкості підприємства є визначення місця і значення цієї категорії серед інших характеристик підприємства. Передусім варто акцентувати увагу на тому, що стійкість є комплексною характеристикою, яка відображає вплив на підприємство різних зовнішніх і внутрішніх змін, тому потрібно порівнювати її з такими подібними за змістом категоріями [30, с. 39], як економічна безпека, ефективність, конкурентоспроможність, адаптивність, гнучкість, надійність, динамічність, розвиток [30; 31; 32; 33]. Кожна з цих категорій має свій економічний зміст та економічні межі (табл. 1.5).

Отже, взаємозв'язок між стійкістю та іншими системними характеристиками діяльності підприємства є досить тісним. Якщо під час визначення показника стійкості не враховувати одну із системних

характеристик, це може призвести до отримання неточного результату, а отже, і до можливості прийняття помилкового управлінського рішення.

Таблиця 1.5

Характеристики підприємства [20]

Категорія	Суть
Економічна безпека підприємства	Характеризується його станом у системі зв'язків з іншими об'єктами і здатністю до самовиживання в умовах різноманітних загроз, а також спроможністю діяти в умовах непередбачених факторів, тобто рівнем захищеності підприємства від різноманітних зазіхань, що загрожують підризом стабільного стану економіки
	Система захисту підприємства від негативного впливу зовнішнього та внутрішнього середовищ; стан який забезпечує ефективне використання наявних ресурсів; стабілізатор розвитку відповідно до обраної місії
Ефективність	Поняття «ефективність» (від лат. дієвий) передбачає порівняння отриманих результатів (ефекту) діяльності з величиною витрачених ресурсів
	Ступінь, за якого процеси задовольняють очікування і потреби споживачів
	Як категорія «ефективність» має два аспекти – якісний (відображає її логічне, теоретичне відображення, тобто сутність категорії) та кількісний (розкриває дію закону економії часу)
Надійність	Створення таких організаційних умов функціонування і розвитку системи, за яких можливості збоїв у ході виробництва від установленого ритму були б усунені зовсім або зведені до мінімуму для досягнення максимальних виробничих результатів з мінімальними затратами ресурсів
Гнучкість	Здатність об'єкта змінювати структуру під впливом оперативних факторів внутрішнього чи зовнішнього середовища
Адаптивність	Розмаїтість умов, до яких може пристосовуватися система (адаптивність), здатність системи до цілеспрямованого поведіння щодо пристосування у складному середовищі (здатність до адаптації) і сам процес такого пристосування.

Варто зважати на те, що аналіз структури показника стійкості дозволяє виявляти допущені недоліки в системі управління, які призводять до дестабілізації стійкості.

На нашу думку, доцільно так трактувати поняття «стратегічна стійкість». Стратегічна стійкість підприємства – це здатність підприємства досягати місії та поставлених стратегічних цілей за постійного дестабілізуючого впливу факторів зовнішнього та внутрішнього середовищ, зберігаючи свою цілісність і гармонійний розвиток.

Для розроблення надійного інструменту врахування факторів

нестабільного ринкового середовища, виявлення проблемних сфер та формулювання організаційно-економічних напрямів забезпечення стійкості підприємства було запропоновано складові забезпечення стратегічної стійкості (табл.1.6).

Таблиця 1.6

Складові забезпечення стратегічної стійкості підприємств

Складові	Зміст
Мета	Досягнення місії та поставлених цілей за постійного дестабілізуючого впливу факторів зовнішнього та внутрішнього середовищ зі збереженням цілісності та гармонійного розвитку
Завдання та цілі	Визначення найбільш важливих факторів нестабільного ринкового середовища та їх вплив на стратегічну стійкість підприємства на поточний та перспективний періоди. Аналіз стратегічної стійкості та перспектив її зміни. Розроблення заходів щодо забезпечення достатнього рівня стратегічної стійкості підприємства
Суб'єкт	Менеджери різного організаційного рівня підприємства та безпосередні виконавці на місцях
Об'єкт	Організаційно-економічні відносини, що виникають на підприємстві
Принципи	Принцип системності забезпечення стратегічної стійкості підприємства. Принцип гнучкості. Принцип адаптивності. Усесторонній аналіз стану діяльності підприємства, постійний моніторинг нестабільного ринкового середовища

У забезпеченні стратегічної стійкості важливу роль відіграють внутрішні можливості підприємства (потенціал), його ресурсне забезпечення, уміння адаптуватися за постійного дестабілізуючого впливу факторів зовнішнього та внутрішнього середовищ. Це обумовлюється тим, що втрата стійкості за певним функціональним напрямком може бути компенсована наявним відповідним потенціалом підприємства, ефективне використання якого може повернути втрачену рівновагу і, таким чином, забезпечити загальне збереження стратегічної стійкості підприємства [34].

Між стратегічним потенціалом, стратегічною стійкістю підприємства та стратегічним управлінням існують взаємозв'язки, саме тому актуальним є дослідження стратегічного потенціалу як ресурсного забезпечення

підприємства, стратегічної стійкості як здатності підприємства досягати місії і стратегічних цілей та системи стратегічного управління (рис.1.1).

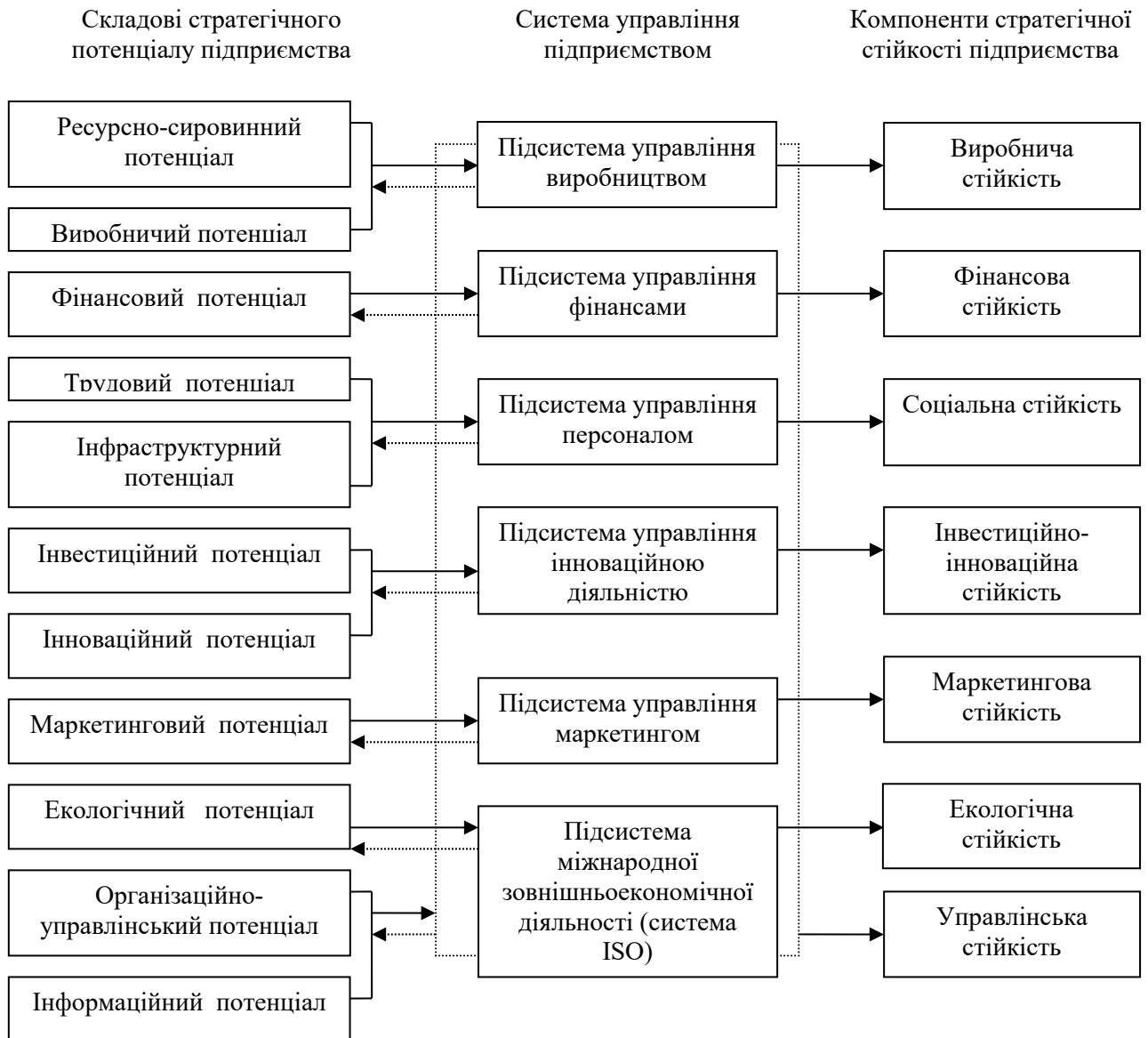


Рис. 1.1. Зв'язки стратегічного потенціалу, стратегічної стійкості підприємства та системи стратегічного управління [35]

Порівняльний аналіз походження терміна «стійкість» і сучасних підходів до цієї категорії дозволив виділити найбільш вдале трактування терміна «стратегічна стійкість підприємства», що характеризує здатність підприємства зберігати свою цілісність і досягати поставлених стратегічних цілей за постійного дестабілізуючого впливу зовнішнього середовища з урахуванням виконання соціальної місії та забезпечення екологічної безпеки виробництва.

1.3. Підходи до забезпечення стратегічної стійкості підприємства

Досягнення стратегічної стійкості підприємства вимагає стабільного функціонування всіх його складових, а також їхньої гармонійної взаємодії, що слугує фундаментом як для безперебійної поточної діяльності, так і для довгострокового розвитку (рис. 1.2). Елементи стратегічної стійкості мають сприяти реалізації ключових стратегічних завдань і забезпечувати збереження конкурентоспроможності підприємства на ринку.

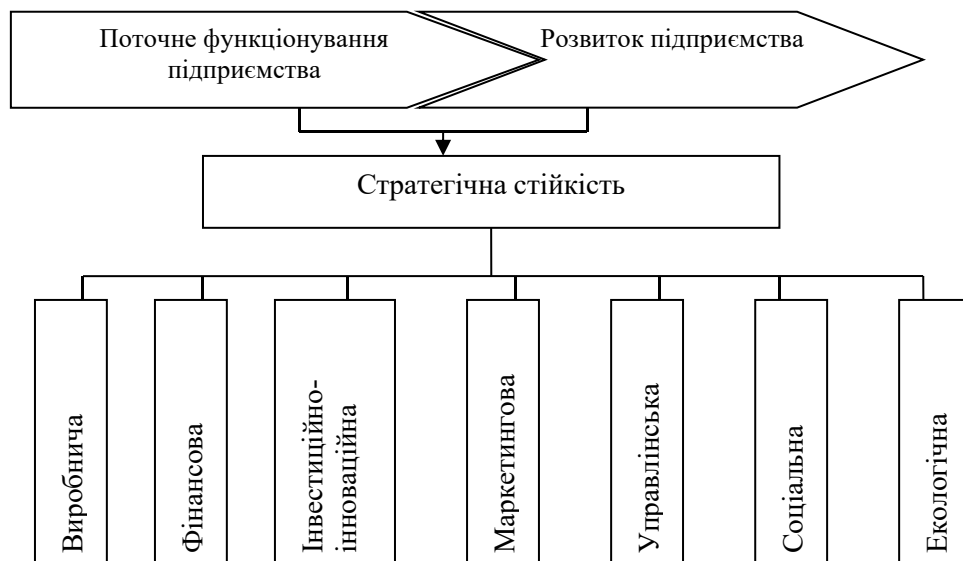


Рис. 1.2. Компоненти стратегічної стійкості підприємства

Стратегічна стійкість підприємств забезпечується в умовах ресурсних, фінансових та фазових обмежень. Фазові обмеження передбачають заборону підприємству заходити до деяких зон фазового простору (наприклад, у зони боргів, що перевищує встановлені законом ліміти тощо).

Узгодженість діяльності різних компонент підприємства, їх збалансованість обумовлюється розробленням ефективної системи організаційно-економічних напрямів забезпечення стратегічної стійкості підприємства, що сприяє здатності досягати стратегічних цілей в умовах нестабільного ринкового середовища.

Розроблення ефективної підсистеми управління стратегічної стійкості включає виконання певних етапів, що дозволяють визначити сферу її повноваження і в результаті домогтися злагодженого функціонування системи забезпечення стратегічної стійкості на підприємстві:

1. Визначення основних напрямів господарської діяльності, типу організаційної структури підприємства натеper та на тривалу перспективу.
2. Розподіл основних напрямів господарської діяльності за структурними підрозділами (згідно системоутворювальних компонент).
3. Виокремлення підсистем управління стратегічною стійкістю підприємства і визначення їх статусу.
4. Визначення умов і порядку взаємодії між різними підрозділами, механізму керування ними.
5. Визначення переліку документації, що складається кожним відділом.
6. Розроблення внутрішніх положень, що регламентують права і обов'язки підсистеми управління стратегічною стійкістю.
7. Визначення участі кожного відділу в обговоренні прийняття рішень щодо забезпечення стратегічної стійкості підприємства (приймання рішення).
8. Установлення ієрархічної структури підсистеми управління стратегічною стійкістю, здійснення контролю.

Керівник будь-якого ієрархічного рівня повинен мати в своєму розпорядженні механізм і апарат для усунення та компенсування перешкод у роботі системи, стежити за їх оновленням і оперативною готовністю введення в дію (резервні потужності, страхові запаси, варіанти збуту продукції тощо).

Підприємство є складною соціально-економічною системою, що забезпечує виконання технологічних, виробничих, економічних функцій. Будь-яка система в процесі свого функціонування прагне до змін, до розвитку.

Підприємство розвивається відповідно до універсальних закономірностей розвитку систем. У зв'язку з цим його структуру можна розглядати як результат причинно-наслідкових відносин, які підприємство встановлює з навколишнім середовищем. Це дозволяє визначити підприємство як відкриту систему із сімома рівнями відповідності, а саме:

- 1) концепції розвитку підприємства – соціально-економічному розвитку країни;
- 2) стратегії розвитку підприємства розвитку сумісних областей і соціально-економічному розвитку регіону;
- 3) технології природокористування економічним умовам розвитку

регіону;

- 4) стратегії розвитку підприємства потребам міста;
- 5) культури підприємства, управління виробництвом стратегії розвитку підприємства;
- 6) трудовий потенціал – стратегії розвитку підприємства;
- 7) фінансової і матеріально-технічної забезпеченості – реалізації стратегії розвитку підприємства [36, с. 71].

Виокремлюють декілька підходів до оцінювання стійкості соціально-економічних систем. Якщо розглядати стійкість на рівні країни, то можна виділити такі підходи:

1. Методика розрахунку показника «істинних нагромаджень» (Genuine saving), розробленого дослідниками Всесвітнього банку для оцінювання стійкості економіки. За його допомогою визначають добробут країни в ширшому розумінні, ніж національні рахунки. Мета показника – представити вартість чистої зміни в цілому спектрі активів як значущі для розвитку: виробничі активи, природні ресурси, якість навколишнього середовища, людські ресурси і іноземні активи.

2. Розрахунок індексу стійкості навколишнього середовища (Environmental Sustainability Index) за 22 індикаторами.

3. Методика розрахунку індексу стійкого економічного добробуту (Index of Sustainable Economic Welfare). Індекс являє собою розмір ВВП на душу населення, скоригований на суму витрат на соціально-економічні та екологічні фактори.

Одну із найповніших за обсягом систему індикаторів стійкого розвитку розробила Комісія стійкого розвитку ООН (UN CSD) у 1996 р. Були виділені чотири області: соціальна, економічна, екологічна і інституціональна. Індикатори відбирали за схемою: тиск – стан – реакція. Первинний список включав 134 індикатори, потім цей список був зменшений до 60 і додалася класифікація за темами [25, с. 23-24].

Щоб розробити методику оцінювання стратегічної стійкості на рівні підприємства, необхідно розглянути загальні методи (підходи) аналізу господарської діяльності підприємства і способи визначення інтегрального

показника.

Оцінювання діяльності на рівні підприємства має бути комплексним. Особливість комплексного оцінювання діяльності полягає в тому, що її досягають за умов гармонізації результатів комплексного економічного аналізу. Узагальнені висновки про діяльність об'єкта ґрунтуються на принципі системності. Основними напрямками комплексного економічного аналізу є ранговий рейтинг підприємств. Його можна реалізувати, використовуючи метод суми місць і таксонометричний метод.

Стратегічна стійкість підприємства розглядається як результат досягнення економічної [37, с. 233-234; 38], фінансової, ринкової стійкості, кожна з яких розкриває стан окремої функціональної сфери.

На думку В.Л. Іванова, в розробленні методичного апарату оцінювання стійкості підприємств є декілька проблем:

- 1) визначення набору індикаторів оцінки стійкості;
- 2) відсутність граничних критичних значень показників стійкості;
- 3) недостатня інформаційна статистична база для проведення аналізу стійкості;
- 4) недосконалість методів розрахунку сукупного ризику втрати стійкості;
- 5) суб'єктивність процедур формування інтегрального показника;
- 6) інтерпретація отриманих результатів оцінювання стійкості [25, с. 98].

Забезпечення стратегічної стійкості підприємства потребує вирішення багатьох складних питань, серед яких велике значення має оцінювання її рівня, визначення критеріїв [39, с. 33], індикаторів [40; 41] та показників, що найбільш повно її характеризують.

На нашу думку критерій оцінювання стратегічної стійкості – це головна ознака, на базі якої визначається рівень показників для виявлення впливу кожної функціональної компоненти стратегічної стійкості на результати соціально-економічного розвитку підприємства.

В.Л. Іванов виділяє зовнішній та внутрішній критерії оцінювання стійкості. Так, на його думку, зовнішній критерій стійкості оцінює ефективність діяльності підприємств відповідно з мірою досягнення цілей підприємства. Він відображає інтереси і переваги зовнішніх груп впливу (замовники; потоки комплектуючих виробів, матеріалів, засобів виробництва;

кредитори; державні органи і органи місцевого самоврядування; акціонери). Внутрішні критерії відображають цілі окремих елементів економічної системи підприємства і є продуктом відповідних підрозділів, що складають систему і визначають її поведінку [25, с. 65].

Сьогодні розроблені індикатори стійкого розвитку на рівні країни. Вивченням стійкого розвитку країн займаються міжнародні організації, зокрема групою вчених було запропоновано власну систему факторів – індексів і індикаторів (індекс глобальної конкурентоспроможності, індекс економічної свободи, індекс якості життя, індекс людського розвитку, індекс суспільства), розроблено нову методику для вимірювання процесів сталого розвитку з метою глобального моделювання певних процесів у контексті якості й безпеки життя населення світу [42, с.10].

Нині серед економістів немає єдиної точки зору щодо методики проведення оцінювання стратегічної стійкості підприємства. Як показало дослідження різних методик їх ґрунтується на тому, які конкретні показники діяльності підприємств потрібно вважати показниками його стійкості. Це відображається в багатоманітності різних підходів до оцінювання економічної стійкості підприємства в науковій методології. Показник оцінювання стратегічної стійкості – це кількісне вираження рівня стратегічної стійкості підприємства, що характеризує потенційні можливості різних її складових.

Дослідження систем показників оцінювання стратегічної стійкості, що пропонують вчені, дозволило їх систематизувати за різними ознаками (табл.1.7).

Таблиця 1.7

Класифікація показників стратегічної стійкості підприємства [25]

Ознака	Різновид
1	2
За відображенням якості системних складових	Показник виходу (результатів) Показник входу (грошові витрати) Показник процесу (перетворенню ресурсів)
За ступенем деталізування	Система показників Інтегральні Локальні Приватні
За часом дії	Статистичні Динамічні

Продовження табл. 1.7

1	2
За формою вияву	Абсолютні Відносні
За джерелами формування	Оперативний облік Управлінський облік Фінансовий облік Податковий облік Позаоблікові показники
За взаємозв'язками	Факторні Результативні
За інтересами різних груп користувачів	Для бухгалтерів Для управлінського персоналу Для зовнішніх користувачів

Кожна із запропонованих ученими методик цього напрямку оцінювання потребує аналізу й уточнення (табл.1.8).

Перевагами розглянутих методик оцінювання економічної стійкості підприємства є використання вагового коефіцієнту (В.Л. Іванов, О.А. Полішук). Серед недоліків можна назвати: статистичний характер інтегральної оцінки, стандартизація вихідних показників шляхом співставлення їх з еталонним значенням. Проте оцінювання стратегічної стійкості не може обмежуватися лише оцінюванням економічної стійкості.

Таблиця 1.8

**Аналіз методик оцінювання економічної стійкості підприємства
вітчизняних учених [25, с. 103; 43, с. 372]**

Складові стійкості	Загальний показник стійкості
- зовнішня складова - внутрішня складова: 1. фінансова-економічна 2. виробничо-економічна 3. організаційно-економічна	Інтегральний показник стійкості (I): $I = \sum_{j=1}^n W_j V_j ,$ де W_j – ваговий коефіцієнт стійкості підприємства; V_j – частинний показник стійкості $V_j = \sum_{i=1}^m w_{ij} u_{ij} ,$ де u_{ij} – частинний показник стійкості з урахуванням вагового коефіцієнта
Виробнича Ресурсна Фінансова Ринкова Інтерфейсна Соціальна Екологічна	Коефіцієнт економічної стійкості розраховується з використанням методу бальної та експертної оцінок. Коефіцієнт економічної стійкості підприємства: $EC = \sum_{i=1}^4 K_i B_i ,$ де EC – коефіцієнт економічної стійкості підприємства; K_i – коефіцієнт i -ої складової економічної стійкості підприємства; B_i – вага i -го виду складової економічної стійкості підприємства.

Оцінювання стратегічної стійкості має супроводжуватись ще оцінюванням потенціалу підприємства, ризиків, вивченням загроз [44; 45]. В.Б. Глушко вважає, що оцінювати стратегічну стійкість потрібно відповідно до проектного підходу через залучення для його виконання усіх зацікавлених осіб та відділів підприємства. Такі проекти, звичайно, не можуть існувати повсякчасно, а створюються та функціонують у разі потреби у вигляді системи моніторингу, що аналізує ризики впливу внутрішніх та зовнішніх факторів на параметри функціонування та розвитку підприємства [34].

Для дослідження функціонування промислового підприємства та його стратегічної стійкості в умовах нестабільного ринкового середовища нами пропонується науково-методичний підхід до оцінювання стратегічної стійкості, що ґрунтується на узгодженні факторів, що впливають на стратегічну стійкість підприємства, з компонентами, що її забезпечують. Як відомо, підприємство являє собою складну багаторівневу соціально-економічну систему. Відносно самостійними функціональними підсистемами традиційно вважають технологічну, виробничу, матеріально-технічну, кадрову (соціальну), управління, інвестиційно-інноваційну, збуту та реалізації продукції тощо. Виготовляючи друковану продукцію чи надаючи поліграфічні послуги, суб'єкти видавничо-поліграфічної галузі з метою отримання прибутку іноді нерационально використовують природні ресурси, тим самим завдаючи шкоди зовнішньому середовищу. Саме тому важливо враховувати і екологічну підсистему діяльності підприємства. Результати діяльності промислового підприємства, його стійкості залежать від узгодженості роботи всіх цих підсистем; саме така узгодженість визначає стабільне становище підприємства на ринку суб'єктів господарювання.

З огляду на специфіку підприємств видавничо-поліграфічної галузі було запропоновано для оцінювання стратегічної стійкості виділяти сім компонент стратегічної стійкості підприємства, які різнобічно характеризують стан, можливості й розвиток підприємства, вплив збурення факторів нестабільного ринкового середовища на різні сфери діяльності підприємства та можливості підприємства запобігати цим змінам (рис.1.3).

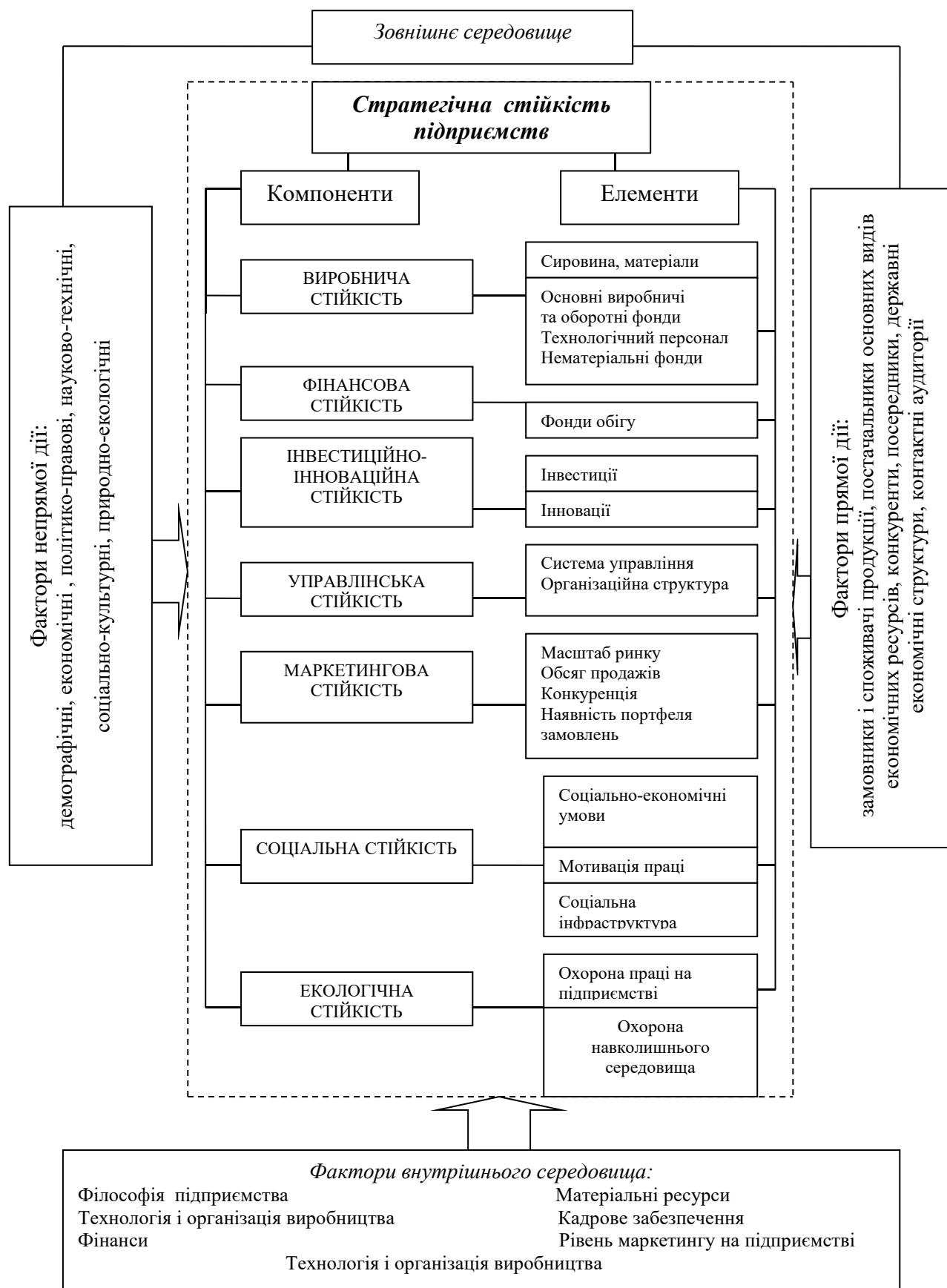


Рис. 1.3. Основні компоненти стратегічної стійкості підприємств
видавничо-поліграфічної галузі [46, с. 52]

Можна стверджувати, що тільки взяті в комплексі компоненти стійкості дозволяють оцінювати забезпечення стратегічної стійкості діяльності підприємства, можливості його подальшого розвитку. Ці компоненти та їх елементи перебувають в безпосередньому взаємозв'язку і взаємозалежності.

Отже, проблемами оцінювання стратегічної стійкості є слабка методична підтримка, відсутність якісного інструментарію вибору різних варіантів управлінських рішень. Не виявлено зв'язку між економічною та іншими складовими стратегічної стійкості підприємства, що не дає змоги повно розкрити цю категорію. Дослідження досвіду вітчизняних та зарубіжних економістів аналізувати стратегічну стійкість дозволило розглянути концепцію оцінювання стратегічної стійкості підприємства видавничо-поліграфічної галузі, яка передбачає узгодження факторів, що впливають на стратегічну стійкість підприємства, з компонентами, що її забезпечують.

РОЗДІЛ 2. ОЦІНЮВАННЯ СТРАТЕГІЧНОЇ СТІЙКОСТІ ПІДПРИЄМСТВА ВИДАВНИЧО-ПОЛІГРАФІЧНОЇ ГАЛУЗІ

2.1. Методика оцінювання стратегічної стійкості підприємств

Аналіз стратегічної стійкості є ключовим елементом у виявленні чинників, що заважають досягненню належного рівня стабільності підприємства. Для проведення такої оцінки важливо розробити обґрунтовану методику, яка б охоплювала всі необхідні аспекти. Оцінювання стратегічної стійкості передбачає комплексний підхід до аналізу економічної діяльності підприємства, з урахуванням функціонування його окремих підсистем. Водночас аналіз має враховувати динамічні зміни, що впливають із самої суті цього поняття. Запропонована методика оцінювання стратегічної стійкості для підприємств видавничо-поліграфічного сектору спрямована на розрахунок поточного та прогнозного рівня стійкості в усіх підсистемах діяльності. Вона також дозволяє виявити потенційні резерви зростання, а також визначити оптимальні напрямки подальшого розвитку з урахуванням дії чинників нестабільного ринкового середовища.

У методиці оцінювання стратегічної стійкості підприємства видавничо-поліграфічної галузі (рис. 2.1) першим етапом має стати визначення об'єкта, суб'єктів, завдання оцінювання, компонент стратегічної стійкості, критерію та розроблення індикаторів і показників оцінювання.

Під об'єктом оцінювання пропонується розглядати економічну діяльність підприємства видавничо-поліграфічної галузі, яка пов'язана із зовнішнім середовищем (постачальниками, клієнтами, конкурентами тощо), а суб'єктами оцінювання – керівництво підприємства.

Об'єктом дослідження є Товариство з обмеженою відповідальністю «Іліон». Юридична адреса фірми: 54010, м. Миколаїв, вул. Бузника, 5/1, керівником є Кобзар Вадим Євгенович – директор. Кількість працівників – 3 особи. Видавництво засновано в 2003 р. Фірмою надає поліграфічні послуги, зокрема видає науково-популярну, художню, дитячу літературу та підручники для ЗВО.

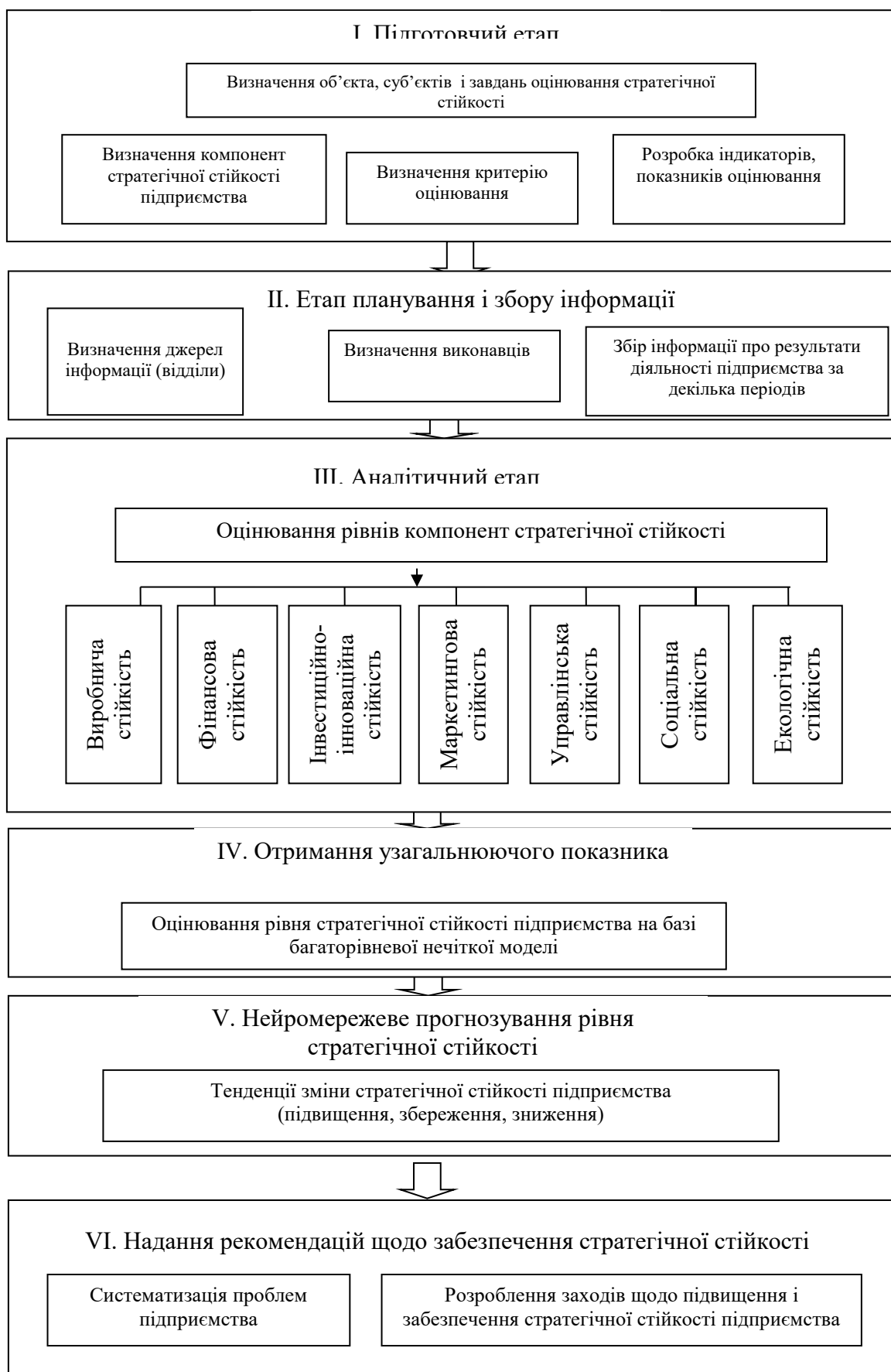


Рис. 2.1. Методика оцінювання стратегічної стійкості підприємств видавничо-поліграфічної галузі [47; 48]

Поставлена в роботі мета оцінювання стратегічної стійкості обумовлює вирішення таких завдань: виявлення факторів, що позитивно і негативно впливають на суб'єкт оцінювання; виявлення здатності стабільно функціонувати на ринку друкованої продукції; визначення резервів для поліпшення стратегічної стійкості підприємства; розроблення організаційно-економічних напрямів забезпечення стратегічної стійкості.

У 2023 р. в Україні було опубліковано приблизно 21 мільйон примірників книг, що є збільшенням порівняно з 15 мільйонами у 2022 р. [49].

Кількість нових видавництв, зареєстрованих у 2023 р., становила 270, що свідчить про зростання активності в галузі [50].

За даними Книжкової палати України, у 2023 р. було випущено 15187 назв книг загальним накладом 24,7 мільйона примірників [51].

Вперше кількість книг, опублікованих англійською мовою (446 назв), перевищила кількість російськомовних видань (700 назв) у 2023 р. [52].

У 2023 р. дохід від цифрового видавництва в європейських країнах становив мільйони доларів США, що свідчить про значний внесок цифрових форматів у видавничу індустрію [53].

Згідно з даними WIPO, у 2022 р. Німеччина мала дохід від дитячих книг у розмірі 1,83 мільярда доларів США, що підкреслює важливість цього сегмента на європейському ринку [54].

У 2023 р. 13,4% жителі в ЄС купували друковані книги онлайн протягом попередніх трьох місяців, що свідчить про зростаючу популярність онлайн-покупок друкованих видань [55].

У Великій Британії доходи від продажу книг у 2023 р. вперше перевищили 7 мільярдів фунтів стерлінгів, що є рекордним показником для індустрії [56].

Ці дані відображають динамічний розвиток видавничої галузі як в Україні, так і в Європі, зокрема зростання цифрових форматів та онлайн-продажів.

Оцінювання стратегічної стійкості підприємства доцільно проводити

щорічно з метою покращення діяльності і підвищення конкурентоспроможності на ринку друкованої продукції, особливо у випадках: 1) створення нового виду діяльності (нового продукту); 2) зміни видів діяльності з метою підвищення їх конкурентоспроможності; 3) підвищення ефективності діяльності підприємства тощо.

Забезпечення стратегічної стійкості підприємства потребує вирішення багатьох складних питань, серед яких велике значення має визначення критеріїв, індикаторів та показників, що найбільш повно її характеризує.

Обґрунтування критерію вибору для підприємств видавничо-поліграфічної галузі як відкритих систем розв'язує питання про те, яким чином порівнювати між собою різні варіанти управлінських рішень, що приймаються.

Діяльність підприємства як стійкої соціально-економічної системи має ґрунтуватися на принципах стійкого розвитку. Виготовляючи друковану продукцію чи надаючи поліграфічні послуги, суб'єкти видавничо-поліграфічної галузі з метою отримання прибутку іноді нерационально використовують природні ресурси, тим самим завдаючи шкоди навколишньому середовищу. Підприємство має бути природозахисною системою, що акумулює в одному цілому екологічні, економічні й соціальні аспекти. Отже, критерієм стратегічної стійкості є здатність підприємства видавничо-поліграфічної галузі стабільно розвиватися в умовах нестабільного ринкового середовища з максимально ефективним використанням всіх ресурсів та закріпленням позицій на ринку друкованої продукції, забезпечуючи цілісність і гармонійний розвиток (соціальну захищеність та всебічний розвиток особистості та безпечність умов праці на підприємстві).

Випадків переходу підприємств у кризовий стан могло бути значно менше, якщо б були створені і впроваджені в практику економічного управління відповідні індикатори стійкості підприємства. Такі індикатори мали б своєчасно виявляти ознаки істотних відхилень від нормального

економічного функціонування. Стійкість підприємства доцільно оцінювати за сімома групами індикаторів для кожної компоненти (табл. 2.1).

Таблиця 2.1

Індикатори оцінювання стратегічної стійкості підприємства ВПГ

Компонента	Індикатори
Виробнича стійкість	Конкурентоспроможність Ефективність виробничих ресурсів Якість продукції
Фінансова стійкість	Фінансова свобода підприємства Свобода бізнесу Банкрутство
Інвестиційно-інноваційна стійкість	Інвестиційна активність Науково-технічні можливості підприємства Наявність патентів
Управлінська стійкість	Досягнення місії підприємства Система контролю
Маркетингова стійкість	Ефективність товарного ринку Масштаби ринку
Соціальна стійкість	Якість працівників (грамотність, освіта) Здоров'я працівників Добробут працівників Забезпеченість об'єктами соціальної інфраструктури
Екологічна стійкість	Безпека життєдіяльності Умови праці на підприємстві Навантаження на навколишнє середовище Забруднення повітря в приміщеннях Рівень відповідності вмісту забруднювальних речовин на підприємстві нормативам

Пропонуємо використовувати два види показників: узагальнюючий (інтегральний) показник – для оцінки стратегічної стійкості підприємства; розширену систему часткових показників (локальних) – для поглибленого аналізу компонент і виявлення резервів стратегічної стійкості [57].

Практика показує, що будь-яка методика, яка спирається на розрахунок тільки кількісних показників, не в змозі розкрити механізм підтримки стабільного розвитку підприємства, що базується на управлінських рішеннях, неформальних, позаінституціональних взаємовідносинах. Поряд з кількісними показниками необхідно використовувати і якісні вимірники, щоб мати поглиблене розуміння проблеми стратегічної стійкості розвитку підприємства.

Об'єктивне оцінювання стратегічної стійкості функціонування

підприємства (зокрема і видавничо-поліграфічної галузі) не може ґрунтуватися на довільному наборі показників. Їх вибір обумовлюється тим, що всі показники в комплексі визначають стратегічну стійкість.

З метою оцінювання забезпечення стратегічної стійкості підприємства розроблено систему показників, яка враховує основні вимоги до їх вибору. Тобто за їх допомогою можна:

- повно, достовірно і точно розкривати зміст стратегічної стійкості;
- не тільки характеризувати наявність та ефективність використання наявних ресурсів на підприємстві, але і забезпечувати порівнянність стратегічної стійкості в сукупності підприємств, що аналізуються;
- прогнозувати спрямованість динаміки показників стратегічної стійкості.

Кількість показників має бути оптимальною, тобто мінімально необхідною та достатньою для аналізу.

Для оцінювання стратегічної стійкості підприємства пропонуємо виокремити сім груп показників, що характеризують виробничу, фінансову, інвестиційно-інноваційну, управлінську, маркетингову, соціальну та екологічну стійкість.

Запропоновані показники дозволяють провести економічну оцінку наслідків впливу внутрішніх і зовнішніх чинників нестабільного ринкового середовища на стратегічну стійкість підприємства та на його компоненти (табл. 2.2).

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

Третій етап – оцінювання рівнів компонент стратегічної стійкості підприємств видавничо-поліграфічної галузі. На основі статистичних усереднень, господарської практики та експертних висновків для показників оцінювання компонент стійкості підприємств використано так звані «порогові» або оптимальні значення, за допомогою яких можна визначити рівень стійкості підприємства.

Таблиця 2.2

Показники оцінювання компонент стратегічної стійкості підприємства видавничо-поліграфічної галузі [57; 58; 59; 60; 61]

№ з/п	Показники, що характеризують компоненти стійкості	Компонента
1	2	3
1	Темп зростання випуску продукції, %	Виробнича
2	Витрати на одиницю продукції (витрати на 1 грн товарної продукції, грн), грн/грн	
3	Фондовіддача, грн/грн	
4	Продуктивність праці, грн	
5	Рентабельність виробництва, %	
6	Коефіцієнт зносу основних фондів	
7	Коефіцієнт зіставлення продуктивності праці й заробітної плати	
8	Коефіцієнт ритмічності виробництва	
9	Матеріаловіддача, грн/грн	
10	Коефіцієнт автономії (на кінець року) понад 0,5	Фінансова
11	Коефіцієнт мобільності (на кінець року)	
12	Коефіцієнт забезпеченості за кредитами	
13	Коефіцієнт поточної ліквідності (на кінець року)	
14	Коефіцієнт швидкої ліквідності (на кінець року)	
15	Коефіцієнт абсолютної ліквідності (на кінець року)	
16	Запас фінансової стійкості	
17	Темп зростання інвестицій (індекс інвестицій), %	Інвестиційно-інноваційна
18	Питома частка власних інвестицій, %	
19	Прибутковість інвестицій, %	
20	Питома частка прогресивного устаткування, %	
21	Коефіцієнт реального оновлення основного капіталу	
22	Коефіцієнт прибутковості власного капіталу	
23	Коефіцієнт прибутковості активів	
24	Рівень інвестиційної активності, %	
25	Рівень додрукарської підготовки	
26	Частка витрат підприємства на інновацію та інформатизацію в інвестиціях, %	
27	Коефіцієнт реалізації товарної продукції	Маркетингова
28	Коефіцієнт освоєння ринку	
29	Рентабельність продажу, %	
30	Прибуток від комерційної діяльності в розрахунку на 1 грн прибутку	

	до оподаткування, грн /грн	
--	----------------------------	--

Продовження табл. 2.2

1	2	3
31	Умовна ціна одиниці продукції (тис. привед. фарбо-відбитків), грн	Управлінська
32	Частка використання рекламних засобів, %	
33	Рівень автоматизованої системи управління виробництвом	
34	Частка управлінського персоналу, %	
35	Прибуток на одного управлінця	
36	Ефективність прийнятих рішень	
37	Коефіцієнт випередження темпу зростання чистого доходу відносно темпу зростання витрат на управління	
38	Коефіцієнт плинності кадрів	Соціальна
39	Коефіцієнт стабільності кадрів	
40	Відношення середньої заробітної плати на підприємстві до середньої заробітної плати в галузі	
41	Частка фонду додаткової заробітної плати у фонді заробітної плати, %	
42	Темп зростання ефективних заохочувальних систем оплати, %	
43	Рівень забезпечення працівників соціальним пакетом	
44	Наявність об'єктів суспільного харчування та торгівлі на підприємстві	
45	Наявність об'єктів побутового обслуговування	Екологічна
46	Рівень безпечності умов праці на виробництві	
47	Травматизм на виробництві	
48	Темп зростання витрат на заходи щодо охорони праці, %	
49	Витрати на заходи охорони праці в розрахунку на одного працівника, тис грн	
50	Сума збору за викид стаціонарними джерелами забруднення на 1 тис. грн товарної продукції, грн /тис. грн	
51	Сума збору за викид пересувними джерелами забруднення на 1 тис. грн товарної продукції, грн /тис. грн	
52	Щільність викидів шкідливих речовин в атмосферу, що надходять від стаціонарних джерел забруднення на одиницю території, т /кв. м ²	
53	Сума збору за спеціальне використання водних ресурсів на 1 тис. товарної продукції, грн/тис. грн	
54	Використання води на 1 тис. грн товарної продукції, м ³ /тис. грн	
55	Об'єм викидів шкідливих речовин в атмосферу на 1 тис. грн товарної продукції, т/тис. грн	

Доцільно розглядати п'ять рівнів компонент стратегічної стійкості підприємств видавничо-поліграфічної галузі: динамічний, стабільний, прийнятний, нестійкий та кризовий.

Для динамічного рівня стратегічної стійкості підприємства є характерним:

1) функціонування підприємства характеризується станом збалансованої рівноваги за всіма показниками оцінювання стратегічної стійкості, що

виражається у максимально ефективному використанні всіх наявних ресурсів, отриманні значних доходів від реалізації продукції, що забезпечують як покриття виробничих та інших витрат, так і можливість розширення чи модернізації виробництва, зміну асортиментної виробничої структури, впровадження інноваційних стратегій розвитку, і, як наслідок, зміцнення позицій підприємства на ринку друкованої продукції; 2) підприємство провадить стабільну кадрову політику, що забезпечується високим рівнем оплати праці; 3) підприємство у своїй діяльності дотримується всіх правил, норм і нормативів щодо охорони навколишнього середовища, що діють у видавничо-поліграфічній галузі; на підприємстві ефективно функціонує система гарантування промислової безпеки праці.

Досягнення стабільного рівня стратегічної стійкості характеризує підприємство, яке: 1) успішно працює, що відображається передусім високими значеннями показників оцінювання компонент стратегічної стійкості, проте виникають тимчасові труднощі (виробничого, збутового характеру тощо), подолання яких вимагає залучення додаткових ресурсів (фінансових, матеріальних, трудових), що, у свою чергу, обмежує можливості підприємства з модернізації виробництва, виготовлення нової продукції тощо; 2) провадить стабільну кадрову політику, що забезпечується належним рівнем оплати праці; 3) у своїй діяльності частково дотримується правил, норм і нормативів щодо охорони навколишнього середовища, що діють у видавничо-поліграфічній галузі; на підприємстві функціонує система забезпечення промислової безпеки праці.

Прийнятний рівень стратегічної стійкості свідчить про таке: 1) підприємство функціонує стабільно, що виражається середньостатистичними галузевими показниками оцінювання компонент стратегічної стійкості; виникають труднощі, зумовлені розширенням виробництва та утриманням завойованих раніше сегментів ринку збуту продукції, що обумовлено як екзогенними, так і ендогенними чинниками впливу на функціонування підприємства в цілому; 2) система матеріального

заохочення працівників підприємства забезпечує стабільну діяльність підприємства в короткостроковій перспективі; 3) підприємство у своїй діяльності частково дотримується правил, норм і нормативів щодо охорони навколишнього середовища, що діють у видавничо-поліграфічній галузі; на підприємстві немає повноцінної системи забезпечення промислової безпеки праці, проте проводяться регулярні заходи щодо забезпечення промислової безпеки праці та попередження випадків травматизму.

Для нестійкого рівня стратегічної стійкості характерно: 1) діяльність підприємства характеризується передусім низьким рівнем показників оцінювання стратегічної стійкості; регулярно виникають труднощі виробничого характеру, подолання яких спричинює мобілізацію значних фінансових ресурсів підприємства; наявні проблеми у сфері збуту продукції підприємства; 2) кадрова політика на підприємстві нестабільна, що призводить до низької продуктивності праці, плинності кваліфікованих кадрів підприємства; 3) підприємство у своїй діяльності, як правило, не дотримується правил, норм і нормативів щодо охорони навколишнього середовища, що чинні у видавничо-поліграфічній галузі; на підприємстві проводяться нерегулярні заходи щодо забезпечення промислової безпеки праці та попередження випадків травматизму.

Кризовий рівень стратегічної стійкості свідчить про таке: 1) діяльність підприємства характеризується низьким рівнем всіх показників оцінювання стратегічної складової стійкості; підприємство працює нестабільно з тимчасовими зупинками виробничого процесу, що в результаті виражається загальним станом, який близький до стану банкрутства; 2) кадрова політика на підприємстві нестабільна, що призводить до низької продуктивності праці, високої плинності кваліфікованих кадрів підприємства; 3) підприємство у своїй діяльності не дотримується правил, норм і нормативів щодо охорони навколишнього середовища, що діють у видавничо-поліграфічній галузі; на підприємстві практично не проводяться заходи щодо забезпечення промислової безпеки праці та попередження випадків травматизму.

Порогові значення показників оцінки із врахуванням рівнів системоутворювальних компонент стратегічної стійкості підприємства наведено у додатку А.

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

Четвертий етап – оцінювання стратегічної стійкості підприємств на основі теорії нечітких множин і нечіткої логіки; та визначення загального рівня стратегічної стійкості підприємства видавничо-поліграфічної галузі.

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

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

Отже, нами був запропонований методичний підхід до оцінювання стратегічної стійкості підприємств видавничо-поліграфічної галузі, який враховує вплив факторів нестабільного ринкового середовища та дозволяє визначити рівень стратегічної стійкості підприємства, проблемні сфери виробничо-господарської діяльності підприємств, які потребують прийняття стратегічних рішень.

2.2. Стан підприємства видавничо-поліграфічної галузі в умовах нестабільного середовища

Сучасні соціально-економічні трансформації в Україні, що відбуваються на тлі зростаючої невизначеності ринкового середовища, спричиняють об'єктивні зміни у діяльності підприємств видавничо-поліграфічного сектору. Ефективність розвитку цієї сфери безпосередньо пов'язана з рівнем розвитку її основних підсистем — видавництв, поліграфічних компаній і закладів книжкової торгівлі.

Підсистемами, що виробляють основну продукцію галузі, є видавництва та поліграфічні підприємства, і тому будемо надалі акцентувати увагу саме на них. Ресурси постачають целюлозно-паперові підприємства, а також підприємства з виробництва фарб і різноманітних допоміжних матеріалів. Функціонування цієї галузі та споживання його продукції забезпечують мережі розповсюдження друкованої продукції, науково-дослідні та проектні організації, освітні заклади, системи матеріально-технічного постачання.

Провідними країнами у виробництві друкованої продукції за обсягами випуску є:

1. Сполучені Штати Америки (США): мають найбільшу поліграфічну індустрію у світі з приблизно 30 тисячами друкарень і мільйоном зайнятих працівників. Загальний річний обсяг виробництва друкованої продукції становить близько 166,6 млрд доларів США [62].

2. Китай: демонструє значне зростання у галузі друку, зокрема у 2016 р. обсяги випуску друкованої продукції збільшилися на 25% [63].

3. Японія: має розвинену поліграфічну галузь, зокрема компанії Oji Paper Company та Nippon Paper Industries є одними з провідних виробників паперу та друкованої продукції [64].

4. Німеччина: володіє потужною поліграфічною базою з близько 10 тисячами поліграфічних підприємств і обсягом виробництва понад 20 млрд євро [62].

5. Фінляндія: є одним з лідерів у виробництві паперу, зокрема компанія UPM є значним виробником друкованої паперової продукції [64].

Ці країни мають розвинену інфраструктуру, високий рівень автоматизації та інновацій у поліграфічній галузі, що дозволяє їм утримувати лідерські позиції на світовому ринку друкованої продукції.

Дослідження стратегічної стійкості та оцінювання результатів господарювання видавничо-поліграфічної галузі України ґрунтувались на офіційних статистичних даних Державної служби статистики України [65], Державного комітету телебачення і радіомовлення України, Державної наукової установи «Книжкова палата України імені Івана Федорова». Дослідження проводилося за розділами державного класифікатора видів економічної діяльності (табл. 2.3). За аналізований період спостерігається поступове збільшення суб'єктів на ринку видавничої продукції.

Таблиця 2.3

Кількість промислових підприємств – юридичних осіб за видами діяльності 2022-2023 рр. (за даними [65])

Секція КВЕД	Вид діяльності	Станом на 01.04.		Станом на 01.07.		Станом на 01.10.		Відхилення 01.10.2023 р. від 01.10.2022 р. (+,-)
		2022р.	2023р.	2022р.	2023р.	2022р.	2023р.	
1	2	3	4	5	6	7	8	9
17.12	Виробництво паперу та картону	120	123	120	126	122	126	6
17.21	Виробництво гофрованого паперу та картону, паперової та картонної тари	538	559	539	561	546	569	31
17.23	Виробництво паперових канцелярських виробів	464	465	466	463	466	465	1
17.29	Виробництво інших виробів з паперу та картону	267	278	269	282	273	282	15
18.11	Друкування газет	235	237	236	236	236	234	-1
18.12	Друкування іншої продукції	1977	1993	1974	2004	1973	2005	28

Продовження табл. 2.3

1	2	3	4	5	6	7	8	9
18.13	Виготовлення друкарських форм і надання інших поліграфічних послуг	572	572	571	572	569	571	-1
18.14	Брошурувально-палітурна діяльність і надання пов'язаних із нею послуг	131	132	131	132	131	133	2

Регіональний розподіл підприємств видавничо-поліграфічної галузі за КВЕД виявив, що натеper сформовано два потужні центри – у Києві та Харкові. Саме в цих містах зосереджено основний науково-технічний та освітній потенціал країни. Найменше розвинута галузь у Кіровоградській та Івано-Франківській областях.

На підставі викладеного можна зробити висновок, що для територіальної організації видавничо-поліграфічної галузі України характерна непропорційність розташування підприємств у регіонах, причому недостатній розвиток у деяких з них призводить до деформації структури галузі, зменшення задоволення потреб споживачів у видавничій та друкованій продукції, втрати впливу на інформаційний і культурний простір регіонів.

Подолання диспропорційного розвитку можливе за умови формування та реалізації зваженої державної політики у видавничій сфері. Пріоритетним напрямом державної політики може бути розвиток видавничої галузі та розширення кола потенційних замовників через відповідні зміни організаційного, митного, валютного та податкового законодавства. Оновлення потребує матеріально-технічна база підприємств галузі. Актуальним залишаються питання розвитку книготорговельної мережі, зокрема державної, а також підвищення рівня інформатизації регіонів та інформованості споживачів про продукцію. Це сприяло б доведенню до покупців продукції з Центрального та Західного регіонів.

Видавничо-поліграфічна галузь України зазнала значних змін протягом останніх років, зумовлених як внутрішніми, так і зовнішніми факторами. Аналіз динаміки розвитку цієї галузі за обсягом виробленої продукції свідчить про певні тенденції та виклики.

Згідно з даними, обсяг реалізованої продукції суб'єктів господарювання, що займаються видавничою діяльністю, становив [66]:

- 1) 2018 рік: 8 169,3 млн грн;
- 2) 2019 рік: зменшення на 1,6%;
- 3) 2020 рік: зменшення на 7,5%;
- 4) 2021 рік: збільшення на 14,7% до 9 261,1 млн грн.

Це свідчить про певне відновлення галузі після попереднього спаду.

У 2021 р. було зареєстровано близько 12000 видань із загальним накладом понад 14 млн екземплярів. До грудня 2023 р. ці показники зросли до понад 21000 видань із загальним накладом понад 40 млн екземплярів, що свідчить про позитивну динаміку у розвитку галузі [67].

У 2022 р., внаслідок повномасштабного вторгнення Росії, значна частина книговидавничої галузі України постраждала [66]:

- 1) лише 39% видавництв продовжували свою роботу;
- 2) у 22% постраждали офіси та склади;
- 3) 18% видавництв втратили виробничі потужності.

Ці дані свідчать про серйозний вплив військових дій на галузь.

Серед основних тенденцій розвитку видавничо-поліграфічної галузі в Україні можна виділити [66]:

- зростання популярності електронних книг та цифрових платформ;
- розвиток аудіокниг;
- збільшення попиту на нестандартну поліграфію та пакувальну продукцію.

Ці тенденції відкривають нові можливості для диверсифікації та адаптації підприємств до сучасних умов [68].

Загалом, видавничо-поліграфічна галузь України демонструє здатність до

адаптації та відновлення, незважаючи на складні обставини.

Отже, видавничу продукцію поділяють на два види видань: неперіодичні та періодичні. Серед неперіодичних видань за кількістю назв переважають книжки та брошури, їх частка коливається в межах 54–72 %. Спостерігається поступове збільшення назв періодичних та продовжуваних видань, зокрема журналів, збірників, бюлетенів, бібліографічних видань. Зазначимо, що перспективи розвитку видавничо-поліграфічної галузі тісно пов'язані зі станом целюлозно-паперової промисловості, виробництвом і продажем друкарського устаткування, тобто з ресурсними та фондоутворювальними галузями.

Видавничо-поліграфічна галузь України забезпечується папером і картоном завдяки діяльності низки підприємств, розташованих у різних регіонах країни. Ці підприємства виробляють широкий спектр продукції, включаючи папір для друку, пакувальний картон та інші види паперової продукції, необхідної для поліграфічних потреб:

1. Київський картонно-паперовий комбінат (ККПК) – одне з найбільших підприємств Європи у своїй галузі. Розташований в місті Обухів Київської області, комбінат щоденно переробляє понад 850 тонн макулатури, виробляючи картон, гофротару та папір для санітарно-гігієнічних виробів [69].

2. Житомирський картонний комбінат – спеціалізується на виробництві картону, гофрокартону та упаковок для яєць. Підприємство активно використовує вторинну сировину та впроваджує енергоефективні технології [70].

3. Малинська паперова фабрика – розташована в місті Малин Житомирської області, фабрика виробляє електроізоляційний картон, папір для харчової промисловості та ламінування, а також туалетний папір. Вона є єдиним в Україні виробником деяких видів фільтрувального та електротехнічного паперу [71].

4. Ізмаїльський целюлозно-картонний комбінат – розташований в місті

Ізмаїл Одеської області, комбінат спеціалізується на виробництві гофрокартону, обгорткового паперу та гофротари. Підприємство також планує запуск лінії з виробництва санітарно-гігієнічного паперу з обесцвіченої макулатурної маси [72].

5. Коростишівська паперова фабрика – розташована в місті Коростишів Житомирської області, фабрика виробляє різні види паперу та картону для поліграфічних потреб [73].

6. Зміївська паперова фабрика – розташована в місті Зміїв Харківської області, фабрика виробляє різні види паперу та картону для поліграфічної галузі [74].

7. Картонно-паперова фабрика ПАПІР-МАЛ – розташована в місті Коростишів Житомирської області, фабрика спеціалізується на виробництві паперу та картону для пакування та друку [74].

Ці підприємства формують основу паперово-картонного забезпечення видавничо-поліграфічної галузі України, сприяючи її стабільному функціонуванню та розвитку.

В умовах посилення невизначеності зовнішнього середовища для видавництв та поліграфічних підприємств важливим питанням є підвищення ефективності використання ресурсної бази.

Узагальнюючі показники використання виробничих ресурсів у видавничо-поліграфічній галузі України за останні роки відображають динаміку ефективності функціонування підприємств цієї сфери. Основні індикатори включають фондовіддачу, фондоозброєність, коефіцієнт придатності основних виробничих засобів, продуктивність праці та рівень зносу обладнання [75].

Основні показники ефективності використання виробничих ресурсів:

1. Фондовіддача: цей показник демонструє ефективність використання основних виробничих засобів. За даними досліджень, фондовіддача в поліграфічних підприємствах України має тенденцію до зниження, що

свідчить про недостатнє оновлення основних засобів та їх неефективне використання [75].

2. Фондоозброєність: відображає забезпеченість працівників основними виробничими засобами. Зниження цього показника вказує на недостатній рівень інвестицій у технічне оснащення підприємств.

3. Коефіцієнт придатності основних виробничих засобів: цей індикатор характеризує технічний стан обладнання. Зростання коефіцієнта зносу свідчить про старіння технічного парку та необхідність його модернізації.

4. Продуктивність праці: залежить від рівня автоматизації та модернізації виробничих процесів. Низький рівень продуктивності праці в галузі пов'язаний із застарілим обладнанням та недостатнім впровадженням новітніх технологій.

5. Рівень зносу обладнання: більшість поліграфічних підприємств використовують обладнання з високим ступенем зносу, що негативно впливає на якість продукції та конкурентоспроможність галузі.

Аналізуючи динаміку використання виробничих ресурсів у видавничо-поліграфічній галузі України, можна виділити такі тенденції:

- зниження ефективності використання основних засобів: відсутність системного оновлення обладнання призводить до зниження продуктивності та якості продукції;
- недостатній рівень інвестицій: фінансові обмеження стримують модернізацію виробничих потужностей та впровадження новітніх технологій;
- високий рівень зносу обладнання: більшість підприємств експлуатують застаріле обладнання, що потребує заміни або капітального ремонту;
- потреба в підвищенні кваліфікації персоналу: впровадження нових технологій вимагає відповідного рівня підготовки працівників.

Для покращення ситуації в галузі необхідно розробити комплексну стратегію, спрямовану на оновлення виробничих потужностей, залучення інвестицій та підвищення кваліфікації персоналу.

**Узагальнюючі показники використання виробничих ресурсів
у видавничо-поліграфічній галузі за 2015-2022 рр.**

(розраховано за даними [65])

№ з/п	Показник	2015	2016	2017	2018	2019	2020	2021	2022
Видавнича справа									
1	Товарна продукція, млн грн	1762,5	2214,0	3187,7	3248,2	3415,6	3511,9	3562,3	3541,3
2	Основні засоби (первісна вартість), млн грн	-	-	1288,8	1403,2	1622,8	1919,7	2101,2	2114,3
3	Середньооблікова чисельність штатних працівників	17942	17879	17696	20106	20 684	23 042	23615	23241
4	Продуктивність праці одного працівника, тис.грн	98,2	123,8	180,1	161,6	165,1	152,4	150,8	152,3
5	Фондовіддача, грн /грн	-	-	2,47	2,31	2,10	1,83	1,70	1,67
Поліграфічна діяльність									
1	Товарна продукція, млн грн	1176,9	1448,6	1709,9	1721,3	1736,9	1769,7	1798,2	1797,3
2	Основні засоби (первісна вартість), млн грн	-	-	1 209,6	1 639,1	1 950,4	2233,6	2286,3	2301,7
3	Середньооблікова чисельність штатних працівників	25600	17864	17624	19619	20472	22354	22485	22564
4	Продуктивність праці одного працівника, тис. грн	45,97	81,09	97,02	87,74	84,84	79,17	79,97	79,65
5	Фондовіддача, грн /грн	1,41	1,05	0,89	0,79	0,79	0,78	1,41	1,05

Видавничо-поліграфічна галузь України належить до матеріаломістких галузей промисловості. Трудові, матеріальні та фінансові ресурси, які підприємства використовують для здійснення своєї діяльності, споживаються і трансформуються у витрати.

Негативним результатом роботи підприємств видавничо-поліграфічної галузі є перевищення собівартості товарної продукції обсягу виробництва, що привело до збитковості основної діяльності. Витрати на 1 грн товарної продукції протягом трьох останніх років перевищували одиницю.

Для визначення ефективності діяльності сукупності підприємств видавничо-поліграфічної галузі доцільно виконати аналіз фінансових результатів, зокрема розглянути дохід від реалізації продукції підприємств. Дані свідчать про зростання цього показника протягом досліджуваних років на підприємствах, що займаються поліграфічною діяльністю. Що стосується підприємств видавничої справи, то ситуація погіршилась з 2019 р.

Ефективність роботи галузі цілому та дохідність різних видів діяльності характеризують показники рентабельності (табл. 2.5). Розрахунок рентабельності продажу, товарної продукції та активів проілюстрував складне становище видавничо-поліграфічної галузі. Так, у 2020 р. на підприємствах видавничої справи чистий прибуток зменшився на 87,2 % (порівняно з 2015 р.). Поліграфічні підприємства у 2016-2017 рр. мали збиток, чистий прибуток почав збільшуватися тільки з 2018 р. Разом з цим дані показали неефективне використання ресурсів, активів підприємства, про що свідчить зменшення рентабельності.

Таблиця 2.5

Показники прибутку і рентабельності у 2015-2022 рр.

(розраховано за даними [65])

№	Показники	2015	2016	2017	2018	2019	2020	2021	2022
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Видавнича справа									
1.	Чистий прибуток, млн грн	147,4	149	85,5	148,1	175,4	2,4	4,3	3,8
2.	Вартість активів, млн грн	-	-	2325,2	2832,4	2815,4	2052,4	-	-
3.	Чистий дохід від реалізації, млн грн	1767,8	2181,3	3181,3	3644,6	3463,4	2546,5	2490	2389,7
4.	Товарна продукція, млн грн	1762,5	2214	3187,7	3248,2	3415,6	3511,9	3562,3	3541,3
5.	Рентабельність, %:								
	- продажу	8,34	6,83	2,69	4,06	5,06	0,09	0,17	0,16
	- товарної продукції	8,36	6,73	2,68	4,56	5,14	0,07	0,12	0,11
	- активів	-	-	3,68	5,23	6,23	0,12	-	-

Продовження табл. 2.5

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Поліграфічна діяльність									
1.	Чистий прибуток, млн грн	50,1	8,9	-16,4	59,0	144,7	147,5	148,5	144,6
2.	Вартість активів, млн грн	-	-	1600,5	1978,1	2688,7	4606,1	-	-
3.	Чистий дохід від реалізації, млн грн	1266,8	1518,5	1838,6	2341,5	3374,8	5099,8	5899,0	6111,3
4.	Товарна продукція, млн грн	1176,9	1448,6	1709,9	1721,3	1736,9	1769,7	1798,2	1797,3
5.	Рентабельність, %:								
5.1.	- продажу	3,95	0,59	-0,89	2,52	4,29	2,89	2,52	2,37
5.2.	- товарної продукції	4,26	0,61	-0,96	3,43	8,33	8,33	8,26	8,05
5.3.	- активів	-	-	-1,02	2,98	5,38	3,20	-	-
Усього по галузі									
1.	Чистий прибуток, млн грн	197,5	157,9	69,1	207,1	320,1	149,9	152,8	148,4
2.	До попереднього року, %	100,0	79,9	43,8	299,7	154,6	46,8	101,9	97,1

Про нестабільне становище в галузі свідчить і високий відсоток збиткових підприємств – 36–40 % за аналізовані роки.

Ефективне реформування видавничо-поліграфічної галузі, як і будь-якої іншої сфери діяльності, можливе лише за умови зростання інвестицій у ній. Тільки тоді можливі модернізація виробництва і впровадження нових технологій на основі сучасних наукових досліджень і дослідно-конструкторських розробок, виробництво високоякісної конкурентоспроможної продукції та послуг, підтримання стійких темпів зростання їхніх обсягів [76, с. 160].

З 1991 р. централізовані капіталовкладення на технічне переоснащення галузі державою не виділяються. Намагання поліграфічних підприємств України вирішити питання технічного переоснащення власним коштом є на сьогодні проблематичним, оскільки комерційні банки неохоче відкривають кредитні лінії і не надають пільгових позик (для прикладу, вартість друкарської машини для районних друкарень коливається у межах 120,0–150,0 тис. дол., а для газетно-журнальних видавництв вартість ролевої машини – 1,8–2,0 млн дол.).

Для розв'язання цих питань потрібна нова інноваційна державна політика, яка ґрунтувалася б на реалізації кращих вітчизняних і зарубіжних науково-технічних розробок, використанні для цього коштів підприємств, що раніше

перераховувалися до Державного інноваційного фонду України. Заслугує на увагу створення технопарків (технополісів), інноваційних центрів, бізнес-інкубаторів, венчурних фірм. Як пріоритетний напрям діяльності одного з перших в Україні технопарків, створеного в 1999 р. у Харкові (Інститут монокристалів), серед засновників якого значиться Харківський завод поліграфічних машин, передбачено розроблення та освоєння виробництва конкурентоспроможної високотехнологічної продукції для потреб поліграфії. Створення та функціонування технопарків потребує, поряд із законодавчим, нормативним і методичним забезпеченням, істотного організаційного забезпечення цього процесу [77, с. 158].

Інвестиційну активність у галузі можна пояснити лише збільшенням кількості суб'єктів господарювання. Подана інформація свідчить про зменшення обсягів інвестицій в основний капітал підприємств, що займаються видавничою справою. Тільки в 2020 р. інвестиції в основний капітал цих підприємств зменшилися на 31,6 % порівняно з 2015 р. У поліграфічній діяльності спостерігається позитивна динаміка обсягу інвестицій в основний капітал.

Основну частку інвестицій становили капітальні (витрати на придбання машин та обладнання) – 73,9 % у 2018 р., 68,4 % – у 2019 р., та 75,7 % у 2020 р.

За аналізовані роки обсяг інвестицій у видавничо-поліграфічну галузь значно перевищував чистий прибуток, а темпи інвестування випереджали темпи фінансових результатів господарювання.

Сучасна видавничо-поліграфічна галузь функціонує у складному соціально-економічному середовищі, тому для забезпечення її ефективних дій необхідно постійно створювати і запроваджувати різного роду інновації. В результаті організації інноваційної діяльності нові знання трансформуються у прогресивну техніку, технологію, нові товари, послуги, вищу професійну майстерність робітників, нові організаційно-управлінські прийоми і методи.

Великий інтерес у видавничо-поліграфічній галузі становлять інновації техніко-технологічного характеру, оскільки вони пов'язані з якісним

оновленням виробничої бази підприємств, освоєнням нових видів продукції та послуг.

Розподіл витрат на технологічні інновації за видами економічної діяльності свідчить, що в 2018 р. 64,6 % їх величини було зосереджено у видавництвах. Такий розподіл і співвідношення не можна вважати оптимальним, оскільки технічний рівень поліграфічних підприємств значно вищий, ніж видавництв, і потребує постійного оновлення на інноваційній основі.

У світовій видавничій та друкарській діяльності активно впроваджувалися інформаційні технології. Сучасні комп'ютерні технології додрукарської підготовки видань розрізнялися насамперед ступенем комп'ютеризації видавничих і поліграфічних процесів. Найбільш поширеними натеper у світі у 2000-х роках були: традиційна технологія підготовки видань «computer-to-film» (комп'ютер-фотоформа); технологія, яка нині динамічно впроваджується у практику, «computer-to-press» (комп'ютер-відбиток) та найперспективніша на той час для розвитку видавничої справитехнологія «computer-to-plate» (комп'ютер-пластина). Їх впровадження сприяло скороченню тривалості процесів додрукарської обробки, зменшенню матеріальних та операційних витрат, підвищенню якості друкованої продукції [78, с. 40–43].

Отже, дослідивши стан ринку видавничої продукції, можемо зробити висновок, що основними причинами, які негативно впливають на забезпечення стратегічної стійкості підприємства, є використання вітчизняними виробниками друкованої продукції технічно застарілого поліграфічного обладнання, брак коштів на придбання нового устаткування та матеріалів, повільне впровадження у виробництво технологічних інновацій, зруйнована книготорговельна мережа, а також низька підтримка цієї сфери з боку держави.

Здійснюючи діагностику стану видавничо-поліграфічної галузі, зазначимо, що в сучасних умовах поліграфічні підприємства зазнають

сильного конкурентного тиску з боку телебачення та індустрії з виготовлення аудіо-, і відеодисків, міжнародної інформаційної комп'ютерної мережі Інтернет. Споживання інформації з цих інформаційних галузей менш трудомістке і становить суттєву конкуренцію відносно друкованої інформації видавництв. У конкуренції з відеосистемами видавці багато втрачають ще й через те, що здешевлення книжки більшість з них вбачає в мінімізації її оформлення (зменшення ілюстрацій).

Можна очікувати, що вирішальним фактором реалізації майбутнього попиту на друковану продукцію буде мати й зростаючий тиск електронних засобів масової інформації. Ці нові типи інформаційного сполучення, використовуючи переважно електронні, магнітні й оптичні (лазерні) носії, можна поділити на чотири групи: електронні off-line повідомлення, записані на компакт-диски, в електронні календарі та ін.; електронні off-line повідомлення, отримані шляхом прямого доступу до персональних комп'ютерів, інформаційних систем тощо; телебачення, радіо, кіно-, відеофільми, музичні записи.

В останні роки спостерігаються та очікуються суттєві технологічні зміни процесів опрацювання й передавання даних, що спрямовані на підвищення потужності комп'ютерних засобів, пришвидшення процесу передавання повідомлень та зменшення витрат на цей процес: введення тексту і даних безпосередньо з рукопису або голосу; введення ілюстраційної інформації за допомогою високоточних цифрових камер; розвиток дешевого і швидкодіючого апаратного й програмного забезпечення ілюстраційних даних замість дорогого і повільного.

Зазначені комунікаційні технології суттєво впливатимуть на ринок друкованої продукції. З одного боку, нові інформаційні засоби активно застосовуються в технології поліграфічного виробництва, змінюючи та забезпечуючи її можливість удосконалення й розвитку, а з другого – витісняють (змінюють) друковану продукцію на інформаційному ринку [20, с . 204].

Ураховуючи результати діагностики стану підприємств видавничо-поліграфічної галузі, виокремимо такі стратегічні проблеми функціонування підприємств в умовах нестабільного ринкового середовища:

У виробничій сфері:

- лівова частка матеріально-технічного забезпечення є імпортованою, а переважна більшість виробленого в Україні поліграфічного устаткування закуповується поліграфічними підприємствами країн близького зарубіжжя;
- недостатня якість поліграфічного виконання української книги та її змістовного наповнення;
- зношене та застаріле технічне й технологічне обладнання більшості підприємств ставить під загрозу подальший розвиток галузі;
- порушення економічних і технологічних зв'язків у системі виробництва друкованої продукції;
- засилля імпортованої друкованої продукції на книжковому ринку;
- дефіцит української книги загалом та підручників для середньої і вищої школи зокрема.

У фінансовій сфері:

- економічна та фінансова неспроможність суб'єктів видавничо-поліграфічної галузі;
- повільність грошового обігу в галузі через неможливість швидкої та прибуткової реалізації книжкової продукції.

У маркетинговій сфері:

- нерозвиненість і безсистемність книгорозповсюдження в Україні, недостатність попиту на українську книжку і тривалі строки її реалізації (видавництво);
- відсутність сучасної системи книжкової торгівлі (дистриб'юторської мережі), орієнтованої на вітчизняний ринок.

У соціальній сфері:

- високий рівень руху робочої сили, який має системний і тенденційний характер, чим послаблюється конкурентоспроможність підприємств;

- зруйнування структури соціальної інфраструктури;
- недосконалість санітарно-гігієнічних стандартів на видання для дітей та юнацтва;
- недостатній рівень професіоналізму кадрового складу.

В інвестиційно-інноваційній сфері – це недостатність системної політики щодо заохочення інвестування у видавничо-поліграфічну галузь коштів, залучених з інших сфер діяльності [20; 22; 78].

У таких умовах нагальною стає проблема забезпечення стратегічної стійкості підприємства.

Детальне вивчення розвитку видавничо-поліграфічної галузі неможливе без повного оцінювання стратегічної стійкості на рівні підприємства.

2.3. Оцінювання стратегічної стійкості підприємства видавничо-поліграфічної галузі

Оцінювання стратегічної стійкості підприємств в умовах нестабільного ринкового середовища є важливою складовою у визначенні проблем, що перешкоджають підвищенню її рівня та розробленню заходів щодо її забезпечення. При цьому важливо знати, наскільки і в якому напрямі змінився рівень стратегічної стійкості підприємства, щоб прийняти правильні рішення. Таким чином, виникає потреба в оцінюванні рівня стратегічної стійкості підприємства в динаміці для виявлення позитивних та негативних змін основних параметрів його функціонування під впливом тих чи інших факторів.

Аналіз забезпечення стратегічної стійкості підприємств видавничо-поліграфічної галузі проводився на базі Товариства з обмеженою відповідальністю “Іліон” (м. Миколаїв). Запропоновано детально проаналізувати видавництво, що дало змогу показати стан розвитку галузі та проілюструвати специфіку діяльності на ринку друкованої продукції.

Для дослідження тенденцій, що відбуваються у видавничо-поліграфічній галузі, було вибрано провідне підприємство, яке працює на ринку друкованої

продукції понад 10 років. Обране підприємство займає свою нішу на ринку: підприємство випускає книжки, інші види друкованої продукції, надає поліграфічні послуги; видавництво спеціалізується на науковій, навчальній та картографічній продукції.

Під час аналізу процесів, що впливають на забезпечення стратегічної стійкості підприємства, використано й розраховано за допомогою програм Microsoft Excel та Mathematica вартісні та натуральні показники за період роботи з 2015 по 2022 рр.

Поглиблений аналіз стратегічної стійкості підприємства видавничо-поліграфічної галузі проведено за сімома компонентами: виробничою, фінансовою, інвестиційно-інноваційною, маркетинговою та управлінською, соціальною й екологічною.

Під час вивчення виробничої стійкості аналізувалися показники за 2015-2022 рр.: темп зростання випуску продукції, витрати на одиницю продукції, фондівіддача, продуктивність праці, рентабельність виробництва, коефіцієнт зносу основних фондів, коефіцієнт зіставлення продуктивності праці й заробітної плати, коефіцієнт ритмічності виробництва, показник матеріаловіддачі (додаток Б).

Як показує аналіз темпу зростання випуску товарної продукції підприємство намагалося розширювати свій асортимент, про що свідчить збільшення цього показника в 2022 р. Значення цього показника для підприємства важко не оцінити, оскільки саме від обсягу, асортименту та якості товарної продукції залежать усі інші техніко-економічні та основні фінансові показники роботи підприємства. Раціональність організації виробництва на аналізованому підприємстві характеризується показниками ритмічності виробництва, які вказують на рівномірний випуск продукції за однакові проміжки часу. Значення коефіцієнта ритмічності для досліджуваних підприємств становить від 0,91 до 0,93, що свідчить про забезпечення безперебійної та злагодженої роботи в усіх виробничих підрозділах підприємства та рівномірний випуск продукції.

Як відомо, внутрішні резерви виробництва й реалізації продукції криються в можливостях підприємства й пов'язані з використанням виробничих ресурсів. Тому важливим є аналіз динаміки якісних показників використання виробничих ресурсів: продуктивності праці, фондівіддачі порівняно з базовим періодом. На аналізованому підприємстві спостерігається підвищення продуктивності праці (темп зростання становить 101-118 %).

Важливого значення набуває в аналізі коефіцієнт зіставлення продуктивності праці й заробітної плати, який характеризує ефективність стимулювання персоналу. На підприємстві розрахований коефіцієнт досягає критичного значення (0,5-0,8), що означає, що система матеріального стимулювання персоналу не враховує підвищення продуктивності праці, зростання оплати праці не «зароблено» збільшенням обсягів діяльності.

Під час вивчення фінансової стійкості аналізувалися: коефіцієнт автономії, коефіцієнт мобільності, коефіцієнт забезпеченості за кредитами, коефіцієнт поточної ліквідності, коефіцієнт швидкої ліквідності, коефіцієнт абсолютної ліквідності, запас фінансової стійкості (додаток Б) .

Аналіз коефіцієнту автономії, коефіцієнту мобільності, коефіцієнту забезпеченості за кредитами, коефіцієнтів ліквідності дав змогу відобразити стан діяльності підприємства:

1) підприємство може виконувати свої зовнішні зобов'язання за рахунок використання власних коштів, вони не залежні від залучених позичкових коштів, що підтверджується розрахованими значеннями коефіцієнту автономії (0,6-0,98);

2) видавництво має достатню частку власних коштів у мобільній формі, що дозволяє відносно вільно маневрувати цими коштами (коефіцієнт мобільності на підприємстві становить більше 0,5);

3) розрахований коефіцієнт забезпеченості за кредитами характеризує зниження потенціальної можливості цього підприємства погасити позику;

4) розраховані показники ліквідності проілюстрували можливість швидкого перетворення підприємством будь-яких цінностей у грошові кошти з метою погашення боргових зобов'язань.

На підприємстві значення показника фінансової стійкості мале, що негативно впливає на фінансову стійкість підприємств, проте в малій мірою.

У сучасних умовах неможливо недооцінити значущість інвестиційно-інноваційної політики в розвитку підприємств видавничо-поліграфічної галузі. Для аналізу інвестиційно-інноваційної стійкості розраховувалися такі показники: темп зростання інвестицій (індекс інвестицій); питома частка власних інвестицій; прибутковість інвестицій; питома вага прогресивного устаткування; коефіцієнт реального оновлення основного капіталу; коефіцієнт прибутковості власного капіталу; коефіцієнт прибутковості активів; рівень інвестиційної активності; рівень додрукарської підготовки; частка витрат підприємства на інновацію та інформатизацію в інвестиціях.

Розраховані показники інвестиційно-інноваційної стійкості за 2015–2022 рр. (додаток Б) вказують на ряд проблем у цій сфері. Зокрема, можна виокремити такі:

1) розрахований рівень інвестиційної активності на підприємстві (0,3-15%) показує, що вкладені інвестиції не спроможні забезпечити повне оновлення основного капіталу;

2) одержані значення коефіцієнту реального оновлення основного капіталу (0,0-0,3) свідчать, що підприємство може здійснювати лише незначну реконструкцію з метою збільшення обсягів випуску продукції високої якості на досконалішому обладнанні;

3) підприємство не приділяє належної уваги впровадженню інновацій у виробничо-господарську та управлінську сфери з метою підвищення конкурентоспроможності, розвитку і безпеки. Цей факт підтверджується незначною питомою часткою прогресивного устаткування (4-20 %), рівнем підготовки видавничого оригіналу (у видавництвах).

Усвідомлює значущість інноваційної діяльності керівництво видавництва

ТОВ «Іліон», яке уважно слідкує за зміною програмного забезпечення і появою програм, необхідних для виготовлення високоякісної картографічної продукції.

Під час аналізу маркетингової стійкості було розраховано і проаналізовано такі показники: коефіцієнт реалізації товарної продукції, коефіцієнт освоєння ринку, рентабельність продажу, прибуток від комерційної діяльності в розрахунку на 1 грн прибутку до оподаткування, умовна ціна одиниці продукції, а також частка використання рекламних засобів серед існуючих (додаток Б).

Проаналізоване підприємство проводить зважену збутову політику. Значення розрахованого коефіцієнта реалізації товарної продукції (0,9-1,15) свідчить про те, що майже вся виготовлена продукція була реалізована у звітних періодах. Важливим показником вивчення маркетингової діяльності є коефіцієнт освоєння ринку, отримані значення вказують на складне становище поліграфічних підприємств, які конкурують на ринку друкованої продукції. Стан видавництва ТОВ «Іліон» на ринку стабільний.

Підприємство за рентабельністю продажів займає нестійку позицію на ринку – низькі значення прибутку з кожної гривні реалізованої продукції.

Значущим показником для оцінювання маркетингової стійкості є «прибуток від комерційної діяльності» в розрахунку на 1 грн прибутку до оподаткування, розрахунок якого показав, що на підприємстві цей показник близький до одиниці (стабільна комерційна діяльність).

Умовна ціна одиниці продукції визначалась як співвідношення товарної продукції у вартісному вираженні на обсяг випуску в натуральному вигляді в умовних фарбо-відбитках, що дозволило порівнювати цей показник як на поліграфічних підприємствах, так і у видавництвах. Найбільша ціна – на картографічну продукцію (0,77-0,84 тис. грн) через складне поліграфічне виконання, яке потребує багатоколірного відтворення.

Для оцінювання управлінської стійкості розраховувалися та аналізувалися такі показники: рівень автоматизованої системи управління виробництвом; частка управлінського персоналу; прибуток на одного управлінця; ефективність прийнятих рішень; коефіцієнт випередження темпу зростання чистого доходу над темпом зростання витрат на управління; коефіцієнт управлінського охоплення.

Саме ці показники дали змогу охарактеризувати можливості організаційної структури підприємств (її гнучкість, здатність до перебудови, складність, ефективність, охоплення), системи управління (використовувані методи управління, методи і технологію прийняття управлінських рішень) пристосовуватися до змін зовнішнього середовища. Дані за підприємством було систематизовано в додатку Б.

Підприємство не має розширеного керівного складу, що спрощує ефективність управлінських дій; це призводить і до збільшення прибутку на одного управлінця, до 0,25 тис. грн на кожного управлінця.

Для оцінювання соціальної стійкості підприємства нами проаналізовано соціально-економічні умови, мотивацію праці, розвиток соціальної інфраструктури. Результати розрахунків за 2015–2025 рр. систематизовано в додатку Б.

Розраховані коефіцієнти плинності (0,01–0,08) та коефіцієнти стабільності кадрів (0,98–1,0) на аналізованому підприємстві дозволяють зробити висновок про стабільні умови праці на підприємстві, що полягають у доброзичливому колективі, задоволеності своєю роботою, своїми обов'язками.

Характеризує соціальну компоненту і мотивація праці, для вивчення якої аналізувалися такі показники: частка фонду додаткової заробітної плати у фонді заробітної плати підприємства; темп зростання ефективних заохочувальних систем оплати (на видавництві ТОВ «Іліон» в 2022 р. цей показник становив лише 39,7 %); рівень забезпечення працівників соціальним пакетом.

Керівництво підприємства використовує як матеріальну (виплату премій, матеріальну допомогу та інші соціальні пільги), так і моральну мотивацію праці, проте не на належному рівні.

Для оцінювання екологічної стійкості був проведений аналіз охорони праці на підприємстві та охорони навколишнього середовища. Розраховані дані за екологічною компонентою за 2015–2022 рр. систематизовано в додатку Б.

Для дослідження охорони праці на підприємстві проводився розрахунок таких показників: рівень безпечності умов праці на виробництві, травматизм на виробництві, темп зростання витрат на заходи щодо охорони праці, витрати на

заходи з охорони праці з розрахунку на одного працівника. Аналіз розрахованого рівня безпечності умов праці (в межах норми) на виробництві свідчить про те, що на підприємстві виконуються вимоги до території підприємства, виробничих і допоміжних будівель та приміщень, до виробничого і технологічного устаткування та робочих місць, до допоміжних видів робіт, до електроустановок та інженерних мереж, до автотранспорту, вантажно-розвантажувальних робіт, підіймально-транспортного устаткування та внутрішнього транспорту. Як наслідок травматизму на аналізованому підприємстві не спостерігалось.

На підприємстві видавничо-поліграфічної галузі передбачено також витрати на заходи з охорони праці: для придбання засобів захисту працівників від ураження електричним струмом, безпечного виконання робіт, проведення робіт з поліпшенням природного та штучного освітлення, придбання обладнання для кондиціонування повітря, медичних препаратів для профілактики захворювань, спецодяг, проведення заходів щодо виявлення пожежонебезпечних та електронебезпечних місць, засоби гігієни та інші передбачені договором витрати на охорону праці.

На аналізованому підприємстві спостерігалось збільшення темпу зростання витрат на заходи щодо охорони праці у 2022 р.

Розрахунок показників, що характеризують охорону навколишнього середовища (сума збору за викид стаціонарними джерелами забруднення на 1 тис. грн товарної продукції; сума збору за викид пересувними джерелами забруднення на 1 тис. грн товарної продукції; щільність викидів шкідливих речовин в атмосферу зі стаціонарних джерел забруднення на одиницю території; сума збору за спеціальне використання водних ресурсів на 1 тис. товарної продукції; використання води на 1 тис. грн товарної продукції; об'єм шкідливих речовин в атмосферу на 1 тис. грн товарної продукції).

Дослідження стратегічної стійкості підприємств видавничо-поліграфічної галузі є передумовою розроблення пріоритетних напрямів розвитку і формування відповідної системи заходів із забезпечення стратегічної стійкості.

РОЗДІЛ 3. ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ СТРАТЕГІЧНОЇ СТІЙКОСТІ ПІДПРИЄМСТВ В УМОВАХ НЕСТАБІЛЬНОГО РИНКОВОГО СЕРЕДОВИЩА

3.1. Методичне забезпечення стратегічної стійкості підприємства

Для досягнення стратегічної стійкості підприємства необхідно розробити відповідну науково-методичну базу, яка має бути орієнтована на забезпечення належного рівня стійкості в умовах ринкової нестабільності. Це дозволяє підприємству ефективно реалізовувати стратегічні цілі та зберігати конкурентні позиції на ринку друкованої продукції.

Науково-методична база формування стратегічної стійкості передбачає цілісну систему методів та інструментів, які, за умови наявності необхідного інформаційного, нормативного, організаційного, інфраструктурного та фінансово-економічного забезпечення, спрямовані на підтримання необхідного рівня стабільності підприємства в умовах змінного ринкового середовища (табл. 3.1).

Таблиця 3.1

Складові науково-методичного забезпечення стратегічної стійкості підприємства

Складова	Функція
Кадрове забезпечення	Надання кадрового забезпечення відповідно до потреб інтелектуального та кваліфікаційного рівнів, що включає їх підготовку та підвищення кваліфікації
Інформаційне	Аналітичне оброблення інформації, сприяння доступу до неї
Економіко-фінансове	Сприяння доступу до економічного потенціалу підприємства
Нормативно-правове	Забезпечення підприємства нормативним та законодавчим регулюванням

Науково-методичне забезпечення стратегічної стійкості підприємства спрямоване на формування принципів та удосконалення дії різних підсистем управління стратегічною стійкістю підприємства, зокрема: виробничої

підсистеми, що включає формування стійкої виробничої структури, забезпечення безперервності, ритмічності виробництва; фінансової підсистеми, яка передбачає ефективне використання фінансових ресурсів підприємства; інвестиційно-інноваційної підсистеми, а також маркетингової, екологічної, соціальної підсистеми.

Формування підсистеми управління стратегічної стійкості підприємства – це надто складне завдання для будь-якого підприємства. Саме від того, наскільки грамотно проведена робота з виділення цієї підсистеми, залежать подальші результати управління підприємством, забезпечення його стійкості.

Завдання підсистеми управління стратегічною стійкістю полягає в ранньому виявленні несподіваних змін як у внутрішньому середовищі, так і поза підприємством, і швидкому реагуванні на них, визначенні проблемних сфер діяльності та розроблення заходів щодо забезпечення стратегічної стійкості підприємства.

Ефективна система управління стратегічною стійкістю підприємства зумовлюється станом взаємозалежної сукупності внутрішніх структурних служб і підрозділів підприємства, що забезпечують розробку та прийняття управлінських рішень. Така система має бути сформована в межах єдиної організаційної структури підприємства. Пропонується організувати підсистему управління (забезпечення) стратегічною стійкістю підприємства.

При цьому необхідно адаптувати підсистему стратегічної стійкості до умов функціонування підприємства з огляду на масштаби його діяльності, її багатофункціональність, кількість персоналу, організаційну структуру, організаційно-правову форму діяльності. Зважаючи на вищевикладене, нами було розроблено механізм забезпечення стратегічної стійкості підприємства в умовах нестабільного ринкового середовища (рис. 3.1).

Функціонування механізму забезпечення стратегічної стійкості підтримується адміністрацією підприємства (дирекцією підприємства). Цей орган зосереджує увагу на кінцевому цільовому результаті і контролює проміжні результати з метою недопущення їх відхилень від кінцевого.

Процес забезпечення стратегічної стійкості підприємства видавничо-поліграфічної галузі характеризується довгостроковістю та інноваційною спрямованістю. З огляду на це ефективність реалізації заходів щодо забезпечення стратегічної стійкості підприємства потребує чітко визначеної програми дій з боку вищого керівництва підприємства. Ураховуючи той факт, що стратегічна стійкість згідно із запропонованою нами методикою оцінюється за всіма показниками господарської діяльності, що надають всі підрозділи видавництв та поліграфічних підприємств, то пропонується в підсистему управління стратегічною стійкістю залучати начальників різних підрозділів – сфер діяльності, що підпорядковуються керівництву.

Управлінський аспект забезпечення стратегічної стійкості підприємства містить такі елементи, як мінімізація витрат; загальна ефективність підприємства. Забезпечення стратегічної стійкості передбачає врахування цілей кожної підсистеми діяльності підприємства, що систематизовано в дерево цілей підприємства.

Підприємство, функціонуючи у нестабільному ринковому середовищі, зазвичай, приймає рішення в умовах неповної інформації, що призводить до імовірнісного характеру управлінських рішень, що приймаються, дублювання та втрати необхідної інформації і, як наслідок, до невисокої ефективності управління.

Управління стратегічною стійкістю є важливим процесом у забезпеченні ефективного розвитку функціонуючого підприємства, що передбачає аналіз вихідної інформації на основі математичних методів та моделей, визначення факторів негативного впливу, запровадження автоматизованих, інтелектуальних, експертних систем, систем підтримання прийняття рішень тощо. Процес забезпечення стратегічної стійкості підприємства показано на рис. 3.1. Успішне досягнення перспективних цілей підприємств щодо забезпечення стратегічної стійкості підприємства забезпечується за умов

чіткої координації діяльності всіх його структурних підрозділів у системі стратегічного управління та ефективного використання його можливостей.



Рис. 3.1. Процес забезпечення стратегічної стійкості підприємства видавничо-поліграфічної галузі

Процес забезпечення стратегічної стійкості підприємства видавничо-поліграфічної галузі в умовах нестабільного ринкового середовища передбачає такі етапи:

1. Проведення моніторингу внутрішнього та зовнішнього середовища з метою виявлення загроз і ризиків для розвитку підприємства з використанням показників, що характеризують стратегічну стійкість підприємства в цілому та підсистем стратегічної стійкості зокрема.

2. Визначення інтегрального показника стратегічної стійкості на базі формування багаторівневої нечіткої моделі оцінювання стійкості підприємств.

3. Систематизація проблем, що перешкоджають підвищенню його стійкості та визначення проблемних підсистем стійкості.

4. Розроблення заходів щодо забезпечення стратегічної стійкості:

- розроблення стратегічних напрямів забезпечення стратегічної стійкості та процесу прийняття рішень щодо забезпечення стійкості підприємств в умовах нестабільного ринкового середовища;
- розроблення заходів щодо вирішення основних проблем забезпечення стратегічної стійкості підприємства.

5. Виконання планів:

- реалізація заходів щодо забезпечення стратегічної стійкості підприємства;
- визначення ступеня досягнення рівня стратегічної стійкості підприємства.

Запропонований процес забезпечення стратегічної стійкості підприємства дозволяє сформулювати алгоритм виявлення дестабілізаторів (проблем) стратегічної стійкості підприємства (рис. 3.2), який дозволяє враховувати економічний вплив факторів нестабільного ринкового середовища, формулювати стратегічні цілі підприємства та засоби їх досягнення, що в кінцевому підсумку дозволить приймати рішення щодо можливості забезпечення стійкості підприємства.

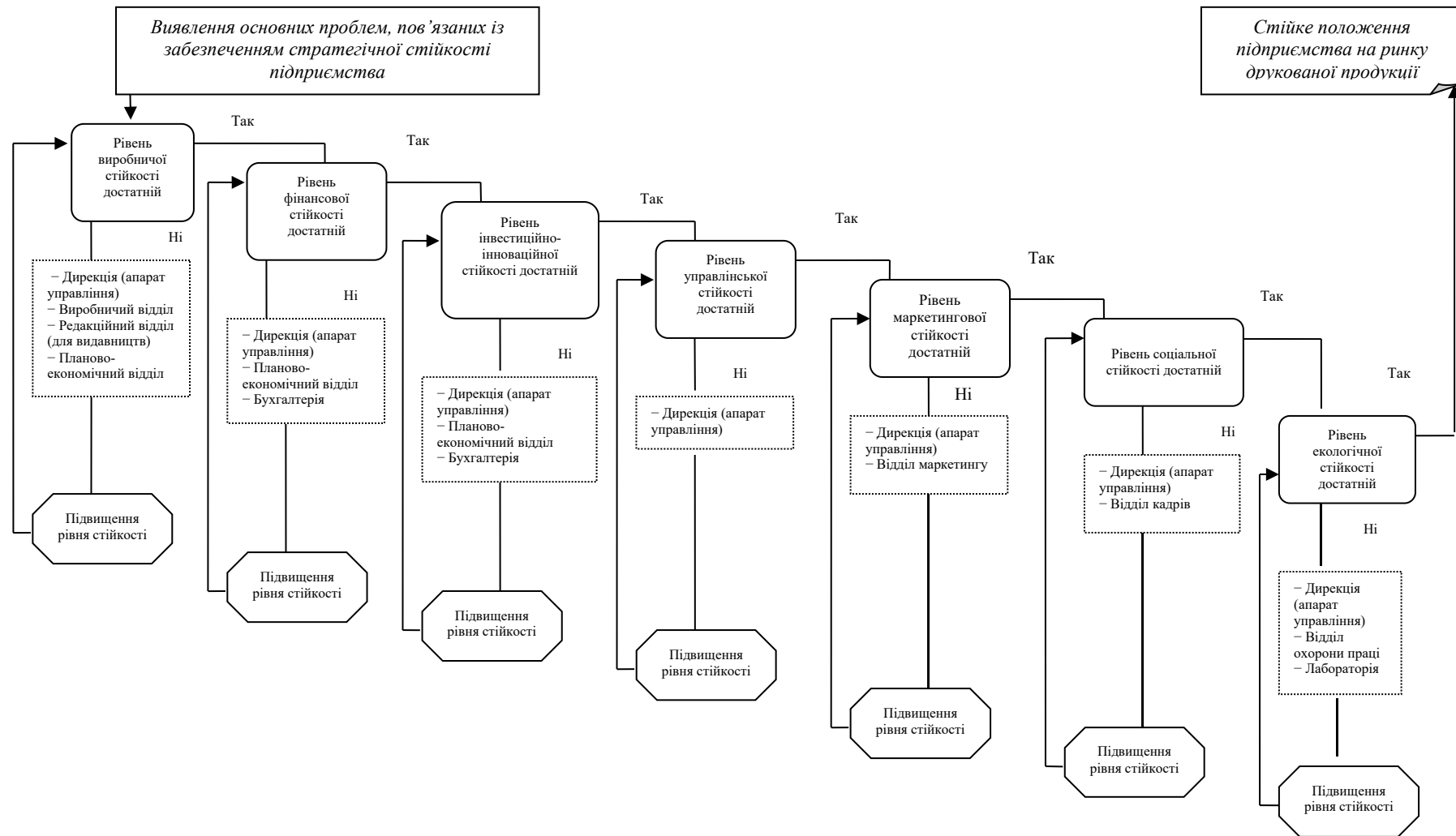


Рис. 3.2. Алгоритм виявлення дестабілізаторів (проблем) стратегічної стійкості підприємства

Забезпечення стратегічної стійкості підприємства передбачає стійкість кожної із підсистем підприємства, яка ґрунтується на підвищенні показників діяльності підприємства.

Оцінювання стратегічної стійкості підприємств видавничо-поліграфічної галузі виявило проблеми в кожній сфері діяльності підприємства, про що свідчить прийнятний, іноді нестійкий рівень стратегічної стійкості. Розглянемо детальніше забезпечення кожної компоненти стратегічної стійкості підприємства, спрямоване на поліпшення показників, що характеризують стійкість.

Для оцінювання виробничої стійкості нами було запропоновано аналізувати дев'ять показників, на базі яких і було визначено рівень стратегічної стійкості виробничої підсистеми (табл. 3.2). Товариство з обмеженою відповідальністю «Іліон» (м. Миколаїв) має прийнятний, нестійкий рівень виробничої стійкості, що свідчить про наявність проблем в цій сфері. Найбільший негативний вплив спричиняли кризові порогові значення показників: темп зростання випуску продукції, фондвіддача, коефіцієнт зіставлення продуктивності праці і заробітної плати.

Для досягнення виробничих цілей, підвищення рівня виробничої стійкості підприємства (як видавництва, так і поліграфічного підприємства) розробляють функціональну виробничу стратегію (загальний план нарощування виробничих потужностей і матеріально-технічного забезпечення виробничого процесу відповідно до маркетингової стратегії підприємства), яка передбачає такі механізми, як АСУВ; модернізація технічного обладнання і технологічних процесів з виготовлення друкованої продукції; підвищення ступеня оновлення основних фондів; збільшення ступеня завантаженості виробничих потужностей; удосконалення організації контролю якості; формування портфеля замовлень з високим ступенем рентабельності; удосконалення матеріально-технічного постачання (матеріально-технічне забезпечення виробництва); удосконалення організації допоміжного і обслуговуючого господарства; максимальне зниження собівартості продукції;

розширення асортименту продукції відповідно до умов ринку; підвищення незалежності від постачальників ресурсів; скорочення відходів, браку виробництва.

Таблиця 3.2

Оцінювання стійкості виробничої компоненти

№ з/п	Показник	Фактичний рівень показників	Проблеми	Бажане значення показників (динамічний рівень)
1	Темп зростання випуску продукції, %	Кризовий Нестійкий рівень	Зношеність та застарілість технологічного і технічного обладнання поліграфічних підприємств Не повне використання виробничих потужностей підприємств Низький рівень механізації та автоматизації виробництва Низька якість матеріально-технічного постачання Дефіцит кадрів для контролю якості продукції	Понад 170,97
2	Витрати на одиницю продукції (витрати на 1 грн товарної продукції, грн)	Кризовий Нестійкий		Менше 1,00
3	Фондовіддача, грн/грн	Кризовий Нестійкий		Понад 16,41
4	Продуктивність праці, грн	Кризовий Нестійкий		Понад 170,97
5	Рентабельність виробництва, %	Прийнятний Нестійкий		Понад 100
6	Коефіцієнт зносу основних фондів	Кризовий Нестійкий		Менше 0,4
7	Коефіцієнт зіставлення продуктивності праці та заробітної плати	Кризовий Нестійкий		Понад 163,9
8	Коефіцієнт ритмічності виробництва	Прийнятний Нестійкий		Понад 1,0
9	Матеріаловіддача, грн/грн	Прийнятний Нестійкий		Понад 5,34

У забезпеченні стійкості виробничої компоненти задіяні працівники дирекції (апарат управління), виробничого відділу, редакційного відділу (для видавництва), планово-економічного відділу.

Для оцінювання фінансової стійкості нами запропоновано аналізувати сім показників, на базі яких і було визначено рівень цієї компоненти стратегічної стійкості (табл. 3.3).

Таблиця 3.3

Оцінювання стійкості фінансової компоненти

№ з/п	Показник	Фактичний рівень показників	Проблеми	Бажане значення показників (динамічний рівень)
1	Коефіцієнт автономії	Прийнятний	Нестійкий рівень платоспроможності, ліквідності балансу Нераціональне використання фінансових ресурсів Брак коштів на придбання нового поліграфічного устаткування та сучасних матеріалів Високий ступінь залежності від позикових коштів Незадовільна структура балансу	Понад 0,6
2	Коефіцієнт мобільності	Прийнятний		Понад 0,6
3	Коефіцієнт забезпеченості за кредитами	Нестійкий		Понад 45,38
4	Коефіцієнт поточної ліквідності	Нестійкий		Понад 2,0
5	Коефіцієнт швидкої ліквідності	Прийнятний		Понад 0,8
6	Коефіцієнт абсолютної ліквідності	Прийнятний		Понад 0,2
7	Запас фінансової стійкості	Нестійкий Кризовий		Понад 269390,78

З урахуванням існуючих проблем та досягненням фінансових цілей підприємству доцільно розробляти фінансову стратегію – це загальний план визначення фінансових результатів і фінансових потреб, а також альтернативного вибору джерел фінансування з метою максимізації прибутку. Фінансова стратегія покликана вирішити завдання: оздоровлення фінансів, реорганізація боргів. Доцільними є управління дебіторською заборгованістю (налагодження ділових стосунків з надійними партнерами); зменшення ступеня залежності від позикових коштів; заходи щодо зменшення середньої зваженої вартості капіталу; залучення спеціалістів до розроблення фінансової стратегії підприємства; підвищення ринкової вартості підприємства.

Для підприємств з прийнятним, нестійким та кризовим рівнями стратегічної стійкості доцільно застосовувати такі інструменти антикризового

управління, як реструктуризація, реінжиніринг, санація.

Потребу в реструктуризації зумовлюють такі проблеми, з якими стикається підприємство видавничо-поліграфічної галузі: неефективність системи управління, техніко-технологічне відставання виробництва, дефіцит власних обігових коштів, низька конкурентоспроможність продукції. Реструктуризація як комплексне перетворення підприємства з метою забезпечення його стратегічної стійкості означає також реструктуризацію її основних компонент.

З метою підвищення забезпечення стратегічної стійкості підприємствам варто реструктурувати виробництво (інноваційна діяльність), фінанси, управління та організаційну та комерційну діяльності (маркетингову) та кадрову (залежно від функціональної сфери діяльності).

Під час оцінювання стійкості інвестиційно-інноваційної системи аналізували десять показників (додаток Г, табл. Г1). На досліджуваному підприємстві порогове значення показників становить кризовий та нестійкий рівні, крім питомої частки власних інвестицій (динамічний, стабільний), проте цей же показник свідчить і про низьку інвестиційну активність підприємств.

Як економічні інструменти інвестиційно-інноваційної діяльності нами розглядаються такі: механізм мобілізації власних коштів (реінвестування прибутку, що залишився у розпорядженні підприємства, інвестування за рахунок амортизаційних відрахувань); механізм мобілізації позикових коштів (використання інвестиційних позик і кредитів, інвестиційний лізинг).

Аналіз стратегічної стійкості підприємств видавничо-поліграфічної галузі виявив низьку інвестиційно-інноваційну активність суб'єктів ринку друкованої продукції. Для забезпечення стратегічної стійкості аналізованих підприємств необхідно постійно створювати і впроваджувати в діяльність різного роду інновації.

Для підприємств видавничо-поліграфічної галузі великий інтерес

становлять інновації техніко-технологічного характеру, які полягають в якісному оновленні виробничої бази підприємств, освоєнні нових видів продукції та послуг. Потреба в техніко-технологічних інноваціях викликана внутрішніми і зовнішніми факторами. Внутрішнім стимулом інноваційної активності є необхідність заміни застарілого обладнання з метою підвищення конкурентоспроможності продукції, збільшення виробничої потужності підприємства і розширення асортименту виконуваних робіт (на поліграфічних підприємствах). Зовнішнім стимулом є висока якість друкованої продукції іноземних підприємств і тим самим засилля іноземними виробниками ринку друкованої продукції.

Інноваційними формами оновлення техніко-технологічної бази є технічне переоснащення (комплекс заходів щодо підвищення техніко-організаційного рівня виробництва, його механізації та автоматизації, модернізації та заміни застарілого, фізично зношеного обладнання новим і продуктивнішим) та реконструкція (здійснювана за єдиним проектом докорінна перебудова, повне або часткове переобладнання, переналаштування виробництва без будівництва і розширення діючих основних цехів, однак зі спорудженням і розширенням за потреби діючих допоміжних і обслуговуючих підрозділів) [79, с. 246]. Для більшості українських підприємств основним джерелом стимулювання нововведень є власні кошти підприємств, рідше іноземні інвестиції – гранти, участь у міжнародних інвестиційних програмах.

Під час оцінювання маркетингової компоненти стратегічної стійкості аналізувався загальний план узгодження цілей фірми, досліджувалися ринки та вимоги споживачів, визначалася споживча цінність товарів (додаток Г, табл. Г2).

Маркетинговою діяльністю на підприємствах займається відділ маркетингу, завданням якого є застосування для підвищення стійкості маркетингової підсистеми таких інструментів:

- підсилення конкурентних позицій;
- збільшення частки ринку;
- упровадження в практику маркетингової діяльності;

- забезпечення підприємства фахівцями в галузі маркетингу;
- проведення маркетингових досліджень;
- систематичне вивчення запитів споживачів;
- удосконалення політики ціноутворення та використання ціноутворення як механізму реагування і впливу на кон'юнктуру ринку (гнучке ціноутворення);
- вибір ефективних форм і методів доставки, реклами та продажу продукції тощо.

Оскільки маркетингова діяльність у більшості підприємств видавничо-поліграфічної галузі не розвинута, то частково функцію маркетингового відділу виконує відділ реалізації (відділ продажу).

Забезпечення управлінської стійкості підприємств передбачає застосування таких інструментів: формування управлінської структури, адекватної масштабам і характеру виробництва; адаптація керівних кадрів до сучасних умов ринкової економіки; вирішення проблеми зміни поколінь; застосування новітніх методів прийняття рішень. Особливості оцінювання стійкості управлінської компоненти наведено в додатку Г, табл. ГЗ.

Важливість забезпечення стратегічної стійкості підприємства видавничо-поліграфічної галузі обумовлюється її корисністю для зацікавлених сторін, якими є:

- держава (сплата податків і соціальних зборів, технологічне зростання);
- суспільство (нові робочі місця, дотримання екологічних вимог до виробництва продукції);
- галузь (конкурентоспроможність галузі на ринку інформації, задоволеність попиту на продукцію галузі);
- власники (зростання вартості підприємства, збільшення дивідендів, прибутку);
- працівники підприємства (стабільна, висока заробітна плата, соціальні гарантії, можливість кар'єрного росту);
- кредитори (своєчасне повернення кредиту та відсотків);

- постачальники (своєчасна оплата за поставлену сировину та матеріали, партнерські відносини);
- покупці (якісні товари та послуги);
- конкуренти (стимулювання роботи підприємств-конкурентів).

Ураховуючи вищевикладене, відзначимо, що науково-методичним підґрунтям забезпечення стратегічної стійкості підприємства є відповідний механізм забезпечення стійкості компонент, що утворюють систему забезпечення стратегічної стійкості на засадах інтегративності. Зважаючи на це оцінювання стійкості кожної з компонент дозволяє діагностувати стратегічні проблеми в діяльності підприємства, виявити дестабілізуючі фактори впливу на стійкість підприємства та визначити стратегічні альтернативи розвитку підприємства в забезпеченні його стійкості як складної соціально-економічної системи.

3.2. Стратегічні напрями забезпечення стратегічної стійкості підприємства в умовах нестабільного середовища

У процесі своєї діяльності підприємство проходить різні етапи життєвого циклу, які супроводжуються змінами, характерними для певних фаз економічного стану – зростання, уповільнення розвитку або спаду. Перетворення, що відбуваються під час розвитку підприємства, можуть мати технологічний, інтелектуальний, управлінський чи фінансовий характер, і в сукупності вони впливають на рівень його стратегічної стійкості. В умовах постійної ринкової нестабільності одним із ключових елементів ефективного стратегічного управління є здатність прогнозувати майбутні зміни в розвитку підприємства.

Найважливішими функціями прогнозування в системі стратегічного планування є:

- визначення можливих цілей і напрямів розвитку об'єкта прогнозування;

- оцінювання соціальних, економічних, наукових, технічних та екологічних наслідків реалізації кожного з можливих варіантів розвитку об'єктів прогнозу;

- визначення змісту заходів щодо забезпечення реалізації можливостей та послаблення загроз кожного з можливих варіантів розвитку прогнозованих подій;

- оцінювання необхідних витрат і ресурсів для впровадження розроблених заходів і наслідків щодо обмежень у системі «час – гроші».

Метою прогнозування є виявлення процесів та передбачення розвитку подій у майбутньому. Така передбачуваність дає змогу підготуватися як до позитивних, так і до негативних тенденцій, максимізувати прибутки (результати) та мінімізувати збитки.

Останнім часом поряд з традиційними методами прогнозування макроекономічних процесів, фінансово-економічних показників функціонування підприємств (екстраполяція тенденції, експоненційне згладжування Брауна) дедалі більшого поширення набуває використання нейронних мереж, перевагами використання яких є необмежений характер вхідної інформації, здатність знаходити оптимальні ринкові індикатори, на основі яких розробляються оптимальні стратегії розвитку. За допомогою нейронних мереж можна відтворювати складні нелінійні функціональні залежності, виявляти тенденції зміни фінансово-економічних показників за експериментальними даними попередніх періодів і прогнозувати їх подальші зміни. Перевагою нейронних мереж є їх здатність до навчання, яка реалізується за допомогою спеціально розроблених алгоритмів, і не потребує апріорної інформації про структуру шуканої функціональної залежності [48].

Можливі тенденції зміни діяльності підприємства аналізуються на основі розрахунку прогнозних значень стратегічної стійкості підприємства та її підсистем з використанням методу нейронних мереж. Горизонт прогнозу – 2025–2026 рр. обумовлено екзогенними та ендогенними чинниками, що визначають діяльність досліджуваних підприємств видавничо-поліграфічної

галузі. Оскільки прогнозування стратегічної стійкості ґрунтується на розрахунках побудованої нечіткої моделі, то можна стверджувати, що нами враховано умови нестабільності ринкового середовища.

За допомогою модуля Neural Networks програмного пакета StatSoft Statistica проведемо нейромережне прогнозування рівня стійкості підприємства видавничо-поліграфічної галузі на 2025–2027 рр. на основі інформації за 2022–2024 рр. Прогнозування рівня стратегічної стійкості підприємств проводиться за такими етапами: побудова мережі у вигляді багатошарового персептрона; навчання мережі; отримання прогнозних значень підсистем та стратегічної стійкості в цілому.

Результати прогнозування стратегічної стійкості досліджуваних підприємств наведено в табл. 3.4. Дослідження зміни стратегічної стійкості підприємств з урахуванням стану стійкості його компонент наведено в табл. 3.5–3.6.

Таблиця 3.4

Прогнозні значення стратегічної стійкості підприємств видавничо-поліграфічної галузі на 2025–2027 рр.

Підприємства	2024 р. (план)	2025 р.	2026 р.	2027 р.
ТОВ «Іліон»	0,557	0,579	0,591	0,593

Для ТОВ «Іліон» (табл. 3.5) характерними є стабільно високі (порівняно з іншими компонентами) значення фінансової (за винятком 2024 р.) та екологічної компонент стратегічної стійкості. Саме ці компоненти забезпечують найвищий (порівняно з іншими досліджуваними підприємствами) рівень стратегічної стійкості цього підприємства та визначають тенденцію незначного його зростання у прогнозному періоді. Щодо решти компонент стратегічної стійкості підприємства «Іліон», то їх значення не перевищують відповідних значень стратегічної стійкості в цілому, а отже, саме ці підсистеми визначають резервні можливості підприємства до підвищення рівня його стратегічної стійкості. Особливо це стосується

виробничої та управлінської стійкості, значущість яких підсилюється в умовах фінансово-економічної кризи, під час якої першочерговими завданнями є оптимізація виробництва та системи управління.

Таблиця 3.5

**Прогнозні значення компонент стратегічної стійкості ТОВ «Іліон»
на 2025–2027 рр.**

Компонента стратегічної стійкості	2024 р. (план)	2025 р.	2026 р.	2027 р.
Виробнича	0,459	0,473	0,485	0,489
Темп зростання, %	-	103,05	102,54	100,82
Фінансова	0,665	0,693	0,689	0,692
Темп зростання, %	-	104,21	99,42	100,44
Інвестиційно-інноваційна	0,479	0,497	0,52	0,537
Темп зростання, %	-	103,76	104,63	103,27
Маркетингова	0,521	0,54	0,535	0,529
Темп зростання, %	-	103,65	99,07	98,88
Управлінська	0,487	0,476	0,493	0,504
Темп зростання, %	-	97,74	103,57	102,23
Соціальна	0,491	0,538	0,536	0,525
Темп зростання, %	-	109,57	99,63	97,95
Екологічна	0,678	0,692	0,701	0,713
Темп зростання, %	-	102,06	101,30	101,71

Відповідно до динаміки зміни $P(t)$ виокремимо такі тенденції зміни стратегічної стійкості підприємства в умовах нестабільного ринкового середовища: підвищення стратегічної стійкості підприємства (варіант *A*); збереження стратегічної стійкості підприємства (варіант *B*); зниження стратегічної стійкості підприємства (варіант *C*). Прогнозні значення стратегічної стійкості підприємств видавничо-поліграфічної галузі систематизовано в табл. 3.6.

Прогнозування рівнів стратегічної стійкості та виявлення тенденцій до зміни її рівня дозволяє виокремити найбільш конкурентоспроможні підприємства. Стійкі позиції в майбутньому забезпечить видавництво ТОВ «Іліон». Прогнозування стратегічної стійкості цих підприємств показало,

що вони намагаються приділяти належну увагу впровадженню технологічних інновацій в життя.

Таблиця 3.6

Тенденція зміни стратегічної стійкості підприємства видавничо-поліграфічної галузі протягом 2025–2027 рр.

Компонента	ТОВ «Іліон»
Виробнича	↑
Фінансова	↕
Інвестиційно-інноваційна	↑
Маркетингова	↓
Управлінська	↑
Соціальна	↕
Екологічна	↑
Стратегічна стійкість	↑
Тенденція змінювання	А
Прогнозний рівень	Прийнятний
↑ – тенденція збільшення рівня; ↓ – тенденція зменшення рівня; ↕ – змінна тенденція	

При розробці стратегії розвитку підприємства потрібно знайти варіанти такого розподілу обмежених внутрішніх ресурсів, які на довготривалій основі сприяли б зниженню втрат підприємства, підвищенню його здатності до компенсування негативних впливів, ефективному розв'язанню суперечностей між виробничою, фінансовою, маркетинговою, соціальною та іншими сферами діяльності підприємства, що беруть участь у формуванні стратегічної стійкості.

З метою вибору адекватної стратегії фактичної здатності підприємства (стратегічній стійкості) показники діяльності підприємства групують за їх впливом на можливості підприємства. В основу групування покладено порогові значення показників, що характеризують різні компоненти стратегічної стійкості підприємства (додаток Д).

Виробнича компонента: темп зростання випуску продукції ($T_{зрВП}$), витрати на одиницю товарної продукції ($B_{од.ТП}$), фондівіддача (Φ_v), продуктивність праці ($P_{пр}$), рентабельність виробництва ($P_{вир.}$), коефіцієнт

знос основних фондів ($K_{зн.}$), коефіцієнт зіставлення продуктивності праці і заробітної плати ($K_{зіст}$), коефіцієнт ритмічності ($K_{ритм}$), матеріаловіддача (M_v).

Фінансова компонента: коефіцієнт автономії ($K_{авт}$), коефіцієнт мобільності ($K_{моб}$), коефіцієнт забезпеченості за кредитами ($K_{заб}$), коефіцієнт поточної ліквідності ($K_{пот}$), коефіцієнт швидкої ліквідності ($K_{шв}$), коефіцієнт абсолютної ліквідності ($K_{аб.л}$), запас фінансової стійкості ($Z_{фін}$).

Інвестиційно-інноваційна компонента: темп зростання інвестицій ($T_{зрнв}$), питома частка власних інвестицій ($P_{вл.інв.}$), прибутковість інвестицій ($Pr_{інв}$), питома частка прогресивного устаткування ($P_{пр.уст}$), коефіцієнт реального оновлення основного капіталу ($K_{осн.к}$), коефіцієнт прибутковості власного капіталу ($K_{пр.вл.к}$), коефіцієнт прибутковості активів ($K_{пр.акт}$), рівень інвестиційної активності ($P_{акт}$), рівень додрукарської підготовки ($P_{додр}$), частка витрат підприємства на інновацію та інформатизацію в інвестиціях ($Ч_{вит}$).

Маркетингова компонента: коефіцієнт реалізації товарної продукції ($K_{рп}$), коефіцієнт освоєння ринку ($K_{осв.р}$); рентабельність продажу ($P_{прод}$), прибуток від комерційної діяльності в розрахунку на 1 грн прибутку до оподаткування ($Pr_{к.д.}$), умовна ціна одиниці продукції ($Ц_{ум}$), частка використання рекламних засобів ($Ч_{рекл.з}$).

Управлінська компонента: рівень АСУВ ($P_{асув}$), частка управлінського персоналу ($Ч_{упр}$), прибуток на одного управлінця ($Pr_{упр.}$), ефективність прийнятих рішень ($E_{фпр.р}$), коефіцієнт випередження темпу зростання чистого доходу порівняно з темпом зростання витрат на управління ($K_{вип}$).

Соціальна компонента: коефіцієнт плинності кадрів ($K_{пл}$), коефіцієнт стабільності кадрів ($K_{ст}$), відношення середньої заробітної плати на підприємстві до середньої заробітної плати в галузі ($B_{зп.}$), частка фонду додаткової заробітної плати у фонді заробітної плати ($Ч_{фдз}$), темп зростання ефективних заохочувальних систем оплати ($T_{зрэф}$), рівень забезпечення працівників соціальним пакетом ($P_{заб.соц}$), наявність об'єктів суспільного харчування та торгівлі на підприємстві ($H_{харч}$), наявність об'єктів побутового обслуговування ($H_{поб}$).

Екологічна компонента: рівень безпеки умов праці на виробництві ($P_{безп}$),

травматизм на виробництві ($P_{\text{трав}}$), темп зростання витрат на заходи з охорони праці ($T_{\text{зр}_{\text{вир}}}$), витрати на заходи з охорони праці в розрахунку на одного працівника ($V_{\text{од.пр}}$), сума збору за викиди джерелами забруднення ($C_{\text{зб}}$).

Оскільки у визначенні забезпечення стратегічної стійкості підприємства значну роль відіграє нестабільне ринкове середовище, що уможлиблює подальший розвиток підприємства, так і загрожує його існуванню, велику увагу приділено вивченню цим поняттям. Загроза ринкового середовища розглядається як вплив певного чинника великої інтенсивності або їх сукупності, що може призвести до негативних змін діяльності підприємства, які можуть бути зворотними або усунення яких потребує значних коштів, часу та ресурсів. Можливість ринкового середовища характеризується позитивним впливом на діяльність підприємства.

Запропоновано виділяти такі рівні нестабільності ринкового середовища (співвідношення загроз та можливостей) підприємства, що впливає на діяльність підприємства: нульовий, підвищений, катастрофічний (табл. 3.7).

Таблиця 3.7

Вплив рівнів нестабільності ринкового середовища на діяльність підприємств

Складові	Рівні нестабільності ринкового середовища		
	Нульовий	Підвищений	Катастрофічний
Ринкова ситуація	Існують можливості розвитку	Рівнозначний вплив загроз та можливостей ринкового середовища на роботу підприємства	Можливостей розвитку не існує, підприємство працює в екстремальних і кризових умовах
Характер впливу на підприємство	Сприятливий	Нейтральний	Несприятливий
Вплив на результати роботи підприємства	Зростання обсягів виробництва	Мінімальне зростання обсягів виробництва	Скорочення обсягів виробництва Ліквідація нерентабельних видів продукції
Перспективні напрями підприємства	Збереження та збільшення ринкової вартості підприємства	Підтримка стабільного функціонування Недопущення кризи	Виживання в короткостроковому періоді

Вплив кожного рівня нестабільного ринкового середовища на діяльність підприємства видавничо-поліграфічної галузі оцінено за складовими: ринковою ситуацією; характером впливу середовища на підприємство; впливом на результати роботи підприємства; перспективними напрямками підприємства, що дозволило порівняти запропоновані рівні нестабільності ринкового середовища.

Нестабільність ринкового середовища суттєво впливає на вибір стратегії розвитку підприємства. Виходячи з рівня стратегічної стійкості підприємства, тобто з його здатності реалізовувати стратегічні цілі, та умов нестабільного ринкового середовища, було розглянуто різні варіанти розвитку підприємства, що було систематизовано в табл. 3.8.

Таблиця 3.8

Матриця «стратегічна стійкість підприємства – нестабільність ринкового середовища»

Рівень стратегічної стійкості	Рівень нестабільності ринкового середовища		
	Нульовий	Підвищений	Катастрофічний
1	2	3	4
Динамічний	Освоєння нових ринків Зростання масштабів виробництва Розроблення та впровадження інновацій Реалізація інвестиційних проектів Диверсифікація діяльності	Наздогнати конкурентів Розвиток потенціалу для реалізації стратегічних цілей розвитку Збільшення частки ринку Розвиток первинного попиту Розвиток виробничих потужностей	Лідерування щодо цін Поліпшення конкурентного положення Зростання частки ринку
Стабільний	Зростання частки ринку Лідерування щодо цін Утримання (поліпшення) конкурентного положення	Утримання конкурентного положення Утримання ринкової ніші Зростання частки ринку з нарощенням виробництва Акумуляція прибутку	Довести життєздатність Утримання частки ринку Раціоналізація ринку Акумуляція прибутку

Продовження табл. 3.8

1	2	3	4
Прийнятний	Лідерування щодо цін Утримання частки ринку Раціоналізація ринку Акумуляція прибутку Лідерство в ніші	Раціоналізація асортименту продукції Утримання частки ринку Лідерство в ніші	Експлуатація ринкової ніші, її утримання Раціоналізація виробництва Раціоналізація асортименту продукції
Нестійкий	Посилення активності Раціоналізація асортименту продукції Зниження собівартості	Раціоналізація виробництва Зниження собівартості Повільне згорання операцій	Скорочення витрат Обережне продовження діяльності
Кризовий	Скорочення витрат Обережне продовження діяльності	Вживання Вихід з ринку, або відмова від виробництва Вихід з галузі	Чисте вживання Вихід з ринку Ліквідація

Вибирати й обґрунтовувати стратегічні альтернативи розвитку підприємств в умовах нестабільного ринкового середовища можна з урахуванням рівня нестабільності та рівня стратегічної стійкості підприємства.

Обґрунтування вибору стратегії підприємства в умовах нестабільного ринкового середовища має альтернативний характер. На основі проведених досліджень нами пропонуються такі стратегічні напрями забезпечення стратегічної стійкості підприємства (табл. 3.8).

Запропонована матриця «стратегічна стійкість підприємства–нестабільність ринкового середовища» дає можливість керівництву підприємства здійснити ґрунтовний стратегічний вибір щодо забезпечення стратегічної стійкості підприємства залежно від рівня нестабільності ринкового середовища та рівня стратегічної стійкості підприємства. Стратегічні напрями забезпечення стратегічної стійкості та їх реалізація дозволять забезпечити стійкість підсистем підприємства, посилити адаптивну спроможність підприємств до умов нестабільного ринкового середовища.

Якщо підприємство має динамічний рівень стратегічної стійкості, то воно може працювати в кризових умовах, коли нестабільність ринкового середовища досягне катастрофічного рівня. У такому випадку підприємство

акцентує увагу на стабільності функціонування на ринку друкованої продукції. Якщо рівень стратегічної стійкості кризовий, а умови ринкового середовища несприятливі (катастрофічний рівень), підприємству варто переглянути доцільність свого існування та вжити термінових заходів.

Сучасний етап розвитку видавничо-поліграфічної галузі характеризується великою кількістю різноманітних криз, що зумовлює існування кризоутворювального середовища. В умовах кризи основна мета діяльності підприємства – не припинити свого існування та сформулювати передумови для подальшого стабільного функціонування. Пропонуємо ТОВ «Іліон» застосовувати стратегію стабілізації як протидію негативним факторам зовнішнього середовища для поступового нарощування свого потенціалу.

У результаті проведеного дослідження потрібно відзначити, що стратегічна стійкість функціонування, баланс позитивних і негативних внутрішніх та зовнішніх факторів є умовами, які забезпечують розвиток підприємства. Від своєчасної ідентифікації та оцінки інтенсивності впливу зовнішніх й внутрішніх факторів на стратегічну стійкість підприємства та її компонент залежить ефективність реалізації стратегії підприємства.

Взаємозв'язок базових стратегій розвитку з існуючим та прогнозованим рівнями стратегічної стійкості підприємства подано в табл. 3.9.

Узагальнена матриця оцінки відповідності рівня стратегічної стійкості підприємства обраним напрямом розвитку дає змогу проаналізувати фактичний стан забезпечення стійкості, оцінити потенціал її зростання, врахувати вплив нестабільного ринкового середовища, а також здійснити комплексну оцінку ризику втрати стратегічної стійкості. Запропонований інструментарій дозволяє узгоджувати поточний рівень стійкості підприємства з доцільною стратегією розвитку відповідно до характеру ринкової нестабільності.

Таблиця 3.9

Взаємозв'язок базових стратегій розвитку з існуючим та прогнозованим рівнями стратегічної стійкості підприємства

№ з/П	Стратегічні напрями розвитку (стратегії)	Інтегральна оцінка рівня стратегічної стійкості	Прогнозний рівень стратегічної стійкості (тенденція зміни)	Тип нестабільного ринкового середовища	Інтегральний показник оцінки ризику
1	Стратегія ліквідації	К	С	Катастрофічний	КрЗ КЗ
2	Стратегія «збору врожаю»	К	В С	Катастрофічний	КрЗ
3	Стратегія скорочення	Н	С	Катастрофічний підвищений	КрЗ КЗ
4	Стратегія економії (припинення виробництва деяких товарів)	Н	В	Катастрофічний підвищений	КрЗ КЗ
5	Стратегія скорочення витрат	П	В С	Катастрофічний підвищений	КрЗ
6	Стратегія стабілізації виробничого процесу (внутрішня стабілізація)	П	А В	Підвищений	ДЗ
7	Стратегія стабілізації (збереження ринкової частки)	П	В С	Підвищений	ДЗ
8	Стратегія концентрованого зростання – розширення частки ринку	С	А	Підвищений	ДЗ
9	Стратегія максимізації прибутку	С	В С	Підвищений	ДЗ
10	Стратегія концентрованого зростання – виробництво нового продукту	С	А В	Нульовий	СЗ
11	Стратегія інтенсивного зростання (стратегія розширення) – реалізація інвестиційних проектів	Д	А С	Підвищений	СЗ
12	Стратегія концентрованого зростання (розвитку ринку) – освоєння нових ринків	Д	А С	Підвищений	БЗ СЗ
13	Зростання масштабів виробництва	Д	А С	Нульовий	БЗ СЗ
14	Розроблення та впровадження інновацій	Д	А С	Нульовий	БЗ СЗ

– динамічний рівень стратегічної стійкості

А – тенденція збільшення рівня стійкості

БЗ – Безризикова зона

С – стабільний рівень стратегічної стійкості;
П – прийнятний рівень стратегічної стійкості
Н – нестійкий рівень стратегічної стійкості;

В– тенденція збереження стійкості
С– тенденція зменшення стійкості
К – кризовий рівень стратегічної стійкості

СЗ – Стабільна зона
ДЗ –Допустима зона
КрЗ –Критична зона

Підсумовуючи викладене, слід зазначити, що кожен стратегічний вектор забезпечення стійкості (табл. 3.9) повинен реалізовуватись у межах обраної базової стратегії розвитку підприємства. У межах діючої системи стратегічного управління доцільно проводити оцінювання відповідності поточного рівня стійкості підприємства стратегічним напрямам його розвитку з урахуванням можливого ризику втрати стабільності.

Стратегічні підходи до забезпечення стійкості мають бути інтегровані в загальну систему стратегій підприємства та реалізовані відповідно до визначених пріоритетів розвитку. Відповідно, у систему стратегічного планування слід включити стратегічні цілі розвитку підприємства з урахуванням прогнозованого рівня його стійкості в умовах мінливого зовнішнього середовища.

ВИСНОВКИ

На основі проведених досліджень можна сформулювати низку висновків та пропозицій:

1. Дослідження закономірностей розвитку сучасних підходів до управління підприємствами в умовах нестабільного ринкового середовища дозволили виявити особливості дестабілізуючого впливу певних груп факторів на ефективність діяльності підприємств. Установлено, що нестабільне ринкове середовище характеризується невизначеністю, непередбаченістю розвитку, складністю, динамічністю, турбулентністю. Теоретично обґрунтовано, що внаслідок перманентної дії різних збурювальних впливів на діяльність підприємства виникає потреба у розвитку здатності підприємства зберігати свою стратегічну стійкість та адаптованість.

2. На основі семантичного аналізу наявних тлумачень у понятійно-категоріальному апараті стратегічного управління підприємством розглянуто визначення поняття стратегічної стійкості підприємства як здатності підприємства зберігати свою цілісність і досягати поставлених стратегічних цілей за постійного дестабілізуючого впливу зовнішнього середовища з урахуванням виконання соціальної місії та забезпечення екологічної безпеки виробництва.

3. Орієнтація на адаптивний підхід до обґрунтування концептуальних засад забезпечення стратегічної стійкості підприємства в умовах нестабільного ринкового середовища зумовила необхідність розгляду стратегічної стійкості підприємства як результату досягнення виробничої, фінансової, інноваційно-інвестиційної, маркетингової, управлінської, соціальної, екологічної стійкості в збереженні цілісності та гармонійного розвитку системи. При цьому управління забезпеченням стратегічної стійкості підприємства спрямоване на розвиток здатності системи адаптуватися до умов, що змінюються в контексті реалізації прийнятної стратегії розвитку.

4. Досліджено методичні положення оцінювання стратегічної стійкості підприємств. Розглянута методика оцінювання стратегічної стійкості дозволяє

визначити інтегральну стійкість підприємства на основі оцінки стійкості системоутворювальних компонент з урахуванням порогових значень показників за кожною компонентою відповідно до рівнів стратегічної стійкості підприємства – динамічного, стабільного, прийнятного, нестійкого, кризового.

5. У результаті дослідження методики оцінювання стратегічної стійкості на підприємствах видавничо-поліграфічної галузі виявлено проблеми в забезпеченні стратегічної стійкості підприємств; визначено рівні стратегічної стійкості досліджуваних підприємств, а також рівні стійкості виробничої, фінансової, інвестиційно-інноваційної, маркетингової, управлінської, соціальної й екологічної компонент з урахуванням порогових значень показників їх оцінювання.

6. Підґрунтям забезпечення стратегічної стійкості підприємства є формування виробничої, фінансової, інвестиційно-інноваційної, маркетингової, управлінської, соціальної й екологічної компонент, які утворюють систему забезпечення стратегічної стійкості. Для досягнення стратегічних цілей діяльності підприємства виявляються дестабілізуючі фактори впливу на стійкість підприємства в умовах нестабільного ринкового середовища, а також визначаються напрями координації діяльності структурних підрозділів підприємства.

7. Процес забезпечення стратегічної стійкості підприємства характеризується довгостроковістю та інноваційною спрямованістю. З огляду на це ефективність реалізації заходів щодо забезпечення стратегічної стійкості підприємства вимагає чітко визначеної програми дій з боку вищого керівництва підприємства.

8. Запропоновано стратегічні напрями забезпечення стратегічної стійкості підприємства, реалізація яких надає можливість керівництву приймати ґрунтовні стратегічні рішення залежно від рівня нестабільності ринкового середовища та рівня стратегічної стійкості підприємства. Відзначено, що напрями забезпечення стратегічної стійкості підприємства мають бути інтегровані в систему стратегічного управління та імplementовані з урахуванням стратегічних пріоритетів розвитку підприємства.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Вітлінський В.В. Моделювання економіки: навч. посіб. К.: КНЕУ, 2003. 408 с.
2. Осовська Г.В., Іщук О.Л., Жалінська І.В. Стратегічний менеджмент: теорія та практика: навч. посіб. К.: Кондор, 2003. 200 с.
3. Словник іншомовних слів: 23000 слів та термінологічних словосполучень / уклад. Л.О. Пустовіт. К.: Довіра, 2000. 1018 с.
4. Макарюк О.В. Обґрунтування управлінських рішень в умовах неповної визначеності в системі менеджменту підприємства: автореф. дис. на здобуття наук. ступеня канд. екон. наук: спец. 08.00.04 «Економіка, організація та управління підприємствами». Суми, 2008. 21 с.
5. Ільяшенко С.Н. Господарський ризик і методи його вимірювання: навч. посіб. Суми: ВВП ТОВ «Мрія-1», 1996. 102 с.
6. Економіка підприємства: підручник / За заг. ред. д.е.н., проф. Л.Г. Мельника. Суми: ВТД «Університетська книга», 2004. 648 с.
7. Затолук Т.А. Турбулентність ринкового середовища та його вплив на розвиток підприємств. Інститут економіки та менеджменту: електронне наукове фахове видання. URL: http://www.nbuu.gov.ua/e-journals/PSPE/2009_2/Zatoluk_209.htm (дата звернення 15.01.2025).
8. Гугля О.С. Моделювання процесів управління підприємством в умовах циклічних змін ринкового середовища: дис. ... кандидата екон. наук: спец. 08.00.11 «Математичні методи, моделі та інформаційні технології в економіці». Донецьк, 2007. 169 с.
9. Клебанова Т.С., Раєвнєва Є.В. Математичні моделі трансформаційної економіки. Харків: ВД «ІНЖЕК», 2004. 280 с.
10. Стасюк В.П. Моделі адаптивного управління підприємством у нестабільному економічному середовищі: автореф. дис. на здобуття наук. ступеня докт. екон. наук: спец. 08.03.02 «Економіко-математичне моделювання». ДонНУ, 2002. 51 с.

11. Лисенко Ю.Г., Петренко В.Л., Тимохін В.М. Економічна динаміка. Донецьк: ДонДУ, 2000. 178 с.
12. Полякова О.Ю., Мілов А.В. Моделювання системних показників економіки: навч. Посібник. Х.: Видавничий Дім «ІНЖЕК», 2004. 296 с.
13. Новосельський О.М. Моделювання стійкості функціонування підприємства з урахуванням ризику: автореф. дис. на здобуття наук. ступеня канд. екон. наук: спец. 08.00.11. «Математичні методи, моделі та інформаційні технології в економіці». / О.М. Новоселецький. Київ, 2008. 25 с.
14. Baker G. L., Gollub J. P., Chaotic Dynamics, an Introduction, Sec. Ed., Cambridge University Press, Cambridge, 1996.
15. Lorenz H. – W. Nonlinear Dynamics and Chaotic Motions. Springer. Verlap, 1997.
16. Лігоненко Л.О. Антикризове управління підприємством: підручник. К. Київ. нац. торг.-екон. ун-т, 2005. 824 с.
17. Маркіна І.А. Методологія сучасного управління: монографія. К.: Вища шк., 2001. 311 с.
18. Штангрет А.М. Антикризове управління підприємством: підручник. Львів: Українська академія друкарства, 2008. 396 с.
19. Штангрет А.М. Необхідність та ключові принципи антикризового управління на підприємствах видавничо-поліграфічної галузі України. *Економіка: проблеми теорії та практики*. Збірник наукових праць. Вип. 215: В 4 т. Том II. Дніпропетровськ: ДНУ, 2006. С.471-479.
20. Швайка Л.А., Штангрет А.М. Економіка видавничо-поліграфічної галузі. Львів: Укр. акад. друкарства, 2008. 480 с.
21. Матейко С.В. Формування економічної стійкості аграрних підприємств: автореф. дис. на здобуття наук. ступеня канд. екон. наук: спец. 08.07.02 «Економіка сільського господарства і АПК». Дніпропетровськ, 2005. 23 с.
22. Глотова Г.І. Ринок видавничої продукції як середовище маркетингу. *Вісн. Книжк. палати*. 2003. № 5. С. 16-22.

23. Глотова Г.І., Добровольський О.О. Організація і економіка книговидання: навч. посіб. К.: Університет «Україна», 2006. 101с.
24. Шершньова З.Є., Оборська С.В. Стратегічне управління: навч. посіб. К.: КНЕУ, 2001.
25. Іванов В.Л. Управління економічною стійкістю промислових підприємств (на прикладі підприємств машинобудівного комплексу). Луганськ: Східноукр. нац. ун-т ім. В. Даля, 2005. 266 с.
26. Мельник Л.Ю. Основи підприємництва та ринкової економіки: навч. посіб. К.: Вища шк., 2001. 175 с.
27. Загорулькін О.М. Теоретичні аспекти побудови сталої взаємозалежної моделі розвитку підприємства в індустрії туризму. *Культура народів Причорномор'я*, 2005. № 61. С. 46-52. URL: [http://www.nbuv.gov.ua/_scripts/wwwi32.exe/\[in=_scripts/ep.in](http://www.nbuv.gov.ua/_scripts/wwwi32.exe/[in=_scripts/ep.in) (дата звернення 22.01.2025).
28. Василенко В.О. Антикризове управління підприємством: навч. посіб. / Василенко В.О. – 2-ге вид., виправл. і доп. Київ: Центр навчальної літератури, 2005. 504 с.
29. Назаров В.В. Формування механізму стійкості виробничо-господарської діяльності підприємств малого бізнесу. *Економіка. Менеджмент. Підприємництво: зб. наук. праць Східноукраїнського держ. ун-ту*. Вип. 2. Луганськ: СУДУ, 2000. С. 172–177.
30. Антонова Г.А. Деякі питання управління соціально-економічною ефективністю функціонування підприємств (на базі видавничо-поліграфічної галузі). Матеріали VI Міжнар. наук.-практ.конф. «Сучасні проблеми розвитку підприємництва в Україні»: К., 2007. С.80-81.
31. Мельник Л.Г. Економіка та інформація: Енциклопедичний словник. Суми: ВТД «Університетська книга», 2005. 384 с.
32. Мигдаль Г.І. Методологічні та методичні проблеми оцінки конкурентоспроможності підприємства. *Науковий вісник Націон. аграрн. ун-ту*. К., 2002. Вип.40. С. 271-275.

33. Наливайченко С.П. Умови сталого розвитку соціально-економічної системи України. *Культура народів Причорномор'я*, 2006. № 85. С. 26-28. URL: [http://www.nbu.gov.ua/_scripts/wwwi32.exe/\[in=_scripts/ep.in](http://www.nbu.gov.ua/_scripts/wwwi32.exe/[in=_scripts/ep.in) (дата звернення 30.01.2025).

34. Галушко В.Б. Концепція оцінки стратегічної стійкості машинобудівного підприємства. URL: http://www.confcontact.com/2008dec/3_galushko.htm (дата звернення 02.02.2025).

35. Бузько І.Р., Дмитренко І.Є., Сущенко О.А. Стратегічний потенціал і формування пріоритетів у розвитку підприємства: монографія. Алчевськ: вид-во ДГМІ, 2002. 216с.

36. Продіус І.П., Захарченко В.І. Стійкий розвиток та економічна стратегія. *Економічні інновації*, 2000. Вип. 5. С. 30-37.

37. Мохонько Г.А. Забезпечення економічної стійкості підприємств видавничо-поліграфічної галузі. Збірка тез доповідей І міжнар. наук.-практ. конф. «Економіка та фінанси в умовах глобалізації: досвід, тенденції та перспективи розвитку». Макіївка, 2009. Т.2. С. 233-236.

38. Мохонько Г.А. Теоретичні підходи до визначення економічної стійкості підприємств видавничо-поліграфічної галузі. *Інвестиції: практика та досвід: наук.-практ. журн.* К., 2008. № 23. С.28-32.

39. Загорулькін О.М. Системний підхід до оптимізації сталого розвитку підприємств в умовах туристичного регіону. *Культура народів Причорномор'я*. 2006. № 89. С. 32-36. URL: [http://www.nbu.gov.ua/_scripts/wwwi32.exe/\[in=_scripts/ep.in](http://www.nbu.gov.ua/_scripts/wwwi32.exe/[in=_scripts/ep.in) (дата звернення 12.02.2025).

40. Маковейчук К.О. Дослідження динаміки індикаторів економічної стійкості підприємств електронної комерції. *Торгівля і ринок України*. Донецьк, 2004. Вип.16, Т.2. С. 399-407.

41. Маковейчук К.О. Інтегральний показник економічної стійкості підприємства електронної комерції. *Моделі управління у ринковій економіці*.

Донецьк, 2003. Вип. 6. С. 260-267.

42. Згуровський М.З., Гвіашіані А.Д. Глобальне моделювання процесів стійкості розвитку у контексті якості та безпеки життя людей (2005-2007/2008 роки). К.: Політехніка, 2008. 352 с.

43. Поліщук О.А. Теоретико-методологічні основи оцінки економічної стійкості сільськогосподарських підприємств. *Економіка: проблеми теорії та практики*. Дніпропетровськ, 2007. Вип. 225. Т. 2. С. 367-374.

44. Федоркіна М.С., Раппорт В.М. Методи виявлення резервів, які забезпечують економічну стійкість підприємства. *Культура народів Причорномор'я*, 2006. № 88. С. 112-116. URL: [http://www.nbu.gov.ua/_scripts/wwwi32.exe/\[in=_scripts/ep.in](http://www.nbu.gov.ua/_scripts/wwwi32.exe/[in=_scripts/ep.in) (дата звернення 14.02.2025).

45. Федоркіна М.С. Особливості формування системи резервів в Україні. *Культура народів Причорномор'я*, 2005. № 74. Т.1. С. 82-84. URL: [http://www.nbu.gov.ua/_scripts/wwwi32.exe/\[in=_scripts/ep.in](http://www.nbu.gov.ua/_scripts/wwwi32.exe/[in=_scripts/ep.in) (дата звернення 12.02.2025).

46. Мохоцько Г.А. Вплив нестабільного ринкового середовища на стратегічну стійкість підприємств видавничо-поліграфічної галузі. *Інвестиції: практика та досвід: наук.-практ. журн.*, 2009. №20. С. 49-53.

47. Мохоцько Г.А. Оцінювання стратегічної стійкості підприємств видавничо-поліграфічної галузі в умовах нестабільного ринкового середовища. *Ефективна економіка*, 2009. №2. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/> (дата звернення 22.02.2025).

48. Глибовець М.М., Отецький О.В. Штучний інтелект. К.: Вид. дім «КМ Академія», 2002. 366 с.

49. In 2023, number of books published in Ukraine increases to about 21 million copies. Media Center Ukraine. URL: https://mediacenter.org.ua/in-2023-number-of-books-published-in-ukraine-increases-to-about-21-million-copies/?utm_source=chatgpt.com (дата звернення 01.04.2025).

50. Ukraine's book industry surges to record highs in 2023 as print runs jump 203%. ЛІГА net. URL: https://biz.liga.net/en/all/reklama-marketing/novosti/v-ukraine-v-2023-godu-rekordno-vyros-knizhnyy-rynok-tirazhi-velichilis-na-203?utm_source=chatgpt.com (дата звернення 01.04.2025).

51. Against all odds: How Ukrainian book publishing navigates challenges of war. Ukrainian Solutions Media. URL: https://rubryka.com/en/article/ukrainian-book-publishing/?utm_source=chatgpt.com (дата звернення 02.04.2025).

52. For the first time in Ukraine, more books are published in English than in Russian. Chytomo Award. URL: https://chytomo.com/en/for-the-first-time-in-ukraine-more-books-are-published-in-english-than-in-russian/?utm_source=chatgpt.com (дата звернення 02.04.2025).

53. Digital publishing revenue in selected European countries in 2023. Statista. URL: <https://www.statista.com/statistics/461384/digital-publishing-revenue-european-countries-digital-market-outlook/> (дата звернення 02.04.2025).

54. The Global Publishing Industry in 2022. WIPO. URL: https://www.wipo.int/edocs/pubdocs/en/wipo-pub-1064-2023-2-en-the-global-publishing-industry-in-2022.pdf?utm_source=chatgpt.com (дата звернення 03.04.2025).

55. Online purchases: printed books preferred to ebooks. European Commission. URL: https://ec.europa.eu/eurostat/web/products-eurostat-news/w/ddn-20240423-2?utm_source=chatgpt.com (дата звернення 03.04.2025).

56. UK: Book Revenues Surpassed £7 Billion Pounds in 2023. Publishing Perspectives. URL: https://publishingperspectives.com/2024/05/uk-book-revenues-surpassed-7-billion-pounds-in-2023/?utm_source=chatgpt.com (дата звернення 03.04.2025).

57. Мошонько Г.А. Оцінювання економічної стійкості підприємств видавничо-поліграфічної галузі: критерії та показники. *Економіка та держава: міжнар. наук.-практ. Журнал*, 2009. №2. С.52-55.

58. Холод З.М., Передерієнко Н.І., Никифорок Б.В. Аналіз фінансово-економічної діяльності поліграфічних підприємств: підручник для студ. вищ.

навч. закл. К.: ВАТ «УкрНДІСВД», 2004. 224с.

59. Холод З.М., Передерієнко Н.І., Никифорок Б.В., Сухолипка Н.М. Методика комплексного та оперативного економічного аналізу ефективності господарювання підприємницьких структур видавничо-поліграфічного комплексу. К.: ВАТ«УкрНДІСВД», 2002. 111 с.

60. Швиданенко Г.О., Олексюк О.І. Сучасна технологія діагностики фінансово-економічної діяльності підприємства. К.: КНЕУ, 2002. 192 с.

61. Шеремет О.О. Фінансовий аналіз. К.: Кондор, 2005. 196 с.

62. Клепікова О.А., Чернешенко Р.М. Динаміка розвитку поліграфічних підприємств в Україні та світі. Матеріали науково-практичної інтернет-конференції «Економічна кібернетика: теорія, практика та напрямки розвитку» (Одеса, 28-29 листопада 2018 р.). С. 96-99.

63. Татарінова Л. Деякі тенденції розвитку книгодрукування у провідних країнах світу. Українська асоціація видавців та книгорозповсюджувачів. URL: https://upba.org.ua/index.php/uk/zakonodavstvo/knyzhkova-palata/item/121-deiaki-tendentsii?utm_source=chatgpt.com (дата звернення: 01.04.2025).

64. Виробництво паперу: список світових виробників. WBank: Інформаційна цифрова платформа актуальних новин та експертних матеріалів. URL: https://worldbank.org.ua/3809-virobnitstvo-paperu.html?utm_source=chatgpt.com (дата звернення: 10.04.2025).

65. Державна служба статистики України. URL: https://www.ukrstat.gov.ua/edrpo/ukr/EDRPU_2022/kved/arh_kved_22.htm (дата звернення: 08.04.2025).

66. Кваско А.В., Сухорукова О.А. Стан та тенденції розвитку видавничо-поліграфічної галузі України. *Економіка та суспільство*, 2023. Вип. 51. URL: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-51-42> (дата звернення: 11.04.2025).

67. Качмар С. Ефективність державного регулювання розвитку видавничо-поліграфічної справи: аналіз інструментів та підходів. *Публічне*

управління: концепції, парадигма, розвиток, удосконалення, 2024. Вип. 8. С. 66-77. DOI: <https://doi.org/10.31470/2786-6246-2024-8-66-74> (дата звернення: 11.04.2025).

68. Савченко Ю.Т. Стан і тенденції розвитку ринку поліграфічних послуг України. DOI: *Ефективна економіка*, 2022. №11. URL: <http://doi.org/10.32702/2307-2105.2022.11.28> (дата звернення: 10.04.2025).

69. Wikipedia. URL: https://uk.wikipedia.org/wiki/Київський_картонно-паперовий_комбінат. (дата звернення: 10.04.2025).

70. Wikipedia. URL: https://uk.wikipedia.org/wiki/Житомирський_картонний_комбінат (дата звернення: 10.04.2025).

71. Wikipedia. URL: https://uk.wikipedia.org/wiki/Малинська_паперова_фабрика (дата звернення: 10.04.2025).

72. Wikipedia. URL: https://uk.wikipedia.org/wiki/Ізмаїльський_целюлозно-картонний_комбінат (дата звернення: 10.04.2025).

73. Целюлозно-паперова промисловість. Агенція регіонального розвитку Житомирської області. URL: <https://zrda.org/tselyulozno-paperova-promyslovist-u-zhytomyr/> (дата звернення: 10.04.2025).

74. Kompas. URL: <https://ua.kompas.com/a/папір-основа-і-паперова-підкладка/16060/> (дата звернення: 10.04.2025).

75. Сірик М.В. Управління основними виробничими засобами поліграфічних підприємств. 2018. URL: https://core.ac.uk/outputs/323528171/?source=1&algorithmId=15&similarToDoc=323529391&similarToDocKey=CORE&recSetID=a9c32ab9-c554-489b-835f-8d671bcc40c2&position=1&recommendation_type=same_repo&otherRecs=323528171%2C339162509%2C38381233%2C323536103%2C47236370 (дата звернення: 11.04.2025).

76. Дурняк Б.В., Штангрет А.М., Мельников О.В. Видавничо-

поліграфічна галузь України: Стан, проблеми, тенденції: Статистично-графічний огляд: Монографія. Львів: УАД, 2006. 274 с.

77. Боженко О.М. Використання науково-технічного потенціалу для розвитку національного книговидання. *Наукові записки: наук.-технічн. зб.* 2001. №4. С.157–159.

78. Глотова Г.І., Добровольський О.О. Організація і економіка книговидання: Навч. посіб. К.: Університет «Україна», 2006. 101с.

79. Шандова Н.В. Оцінка загальної стійкості розвитку промислового підприємства. *Актуальні проблеми економіки.* 2006. №9. С. 170.

ДОДАТОК А

Порогові значення показників оцінки підсистем стратегічної стійкості підприємства

Компонент стратегічної стійкості	Показник	Порогові значення показників				
		Динамічний	Стабільний	Прийнятний	Нестійкий	Кризовий
1	2	3	4	5	6	7
Виробнича стійкість	1. Темп зростання випуску продукції, %	>170,97	147,32-170,97	123,66-147,31	100,00-123,65	<100,00
	2. Витрати на одиницю продукції (витрати на 1 грн товарної продукції, грн), грн /грн	<1,00	1,00-1,16	1,17-1,33	1,34-1,51	>1,51
	3. Фондовіддача, грн/грн	>16,41	11,28-16,41	6,14-11,27	1,00-6,13	<1,00
	Темп зростання фондовіддачі, %	>385,22	290,15-385,22	195,07-290,14	100,00-195,06	<100,00
	4. Продуктивність праці	>170,97	124,72-170,97	78,46-124,71	32,20-78,45	<32,20
	Темп зростання продуктивності праці	>142,57	95,38-142,57	48,19-95,37	1,00-48,18	<1,00
	5. Рентабельність виробництва, %	>100	14,42-100,00	7,21-14,41	0-7,21	<0
	6. Коефіцієнт зносу основних фондів	<0,40	0,40-0,49	0,50-0,59	0,60-0,70	>0,70
	7. Коефіцієнт зіставлення продуктивності праці й заробітної плати	>163,91	142,60-163,91	121,30-142,59	100,00-121,29	<100,00
	8. Коефіцієнт ритмічності виробництва	>1,00	0,96-1,00	0,93-0,95	0,89-0,92	<0,89
Фінансова стійкість	9. Матеріаловіддача, грн /грн	>5,34	3,89-5,34	2,45-3,88	1,00-2,44	<1,00
	1. Коефіцієнт автономії (на кінець року) понад 0,5	>0,6	0,5-0,60	0,4-0,49	0,29-0,39	<0,29
	Темп збільшення значення коефіцієнта автономії, %	>283,31	222,21-283,31	161,10-222,20	100,00-161,09	<100,00
	Коефіцієнт автономії на підприємстві /норматив (0,5)	>1,2	1,0-1,2	0,8-0,99	0,6-0,79	<0,6
	2. Коефіцієнт мобільності (на кінець року)	>0,6	0,5-0,6	0,4-0,49	0,3-0,39	<0,3
	Темп збільшення значення коефіцієнта мобільності, %	>806,59	571,06-806,59	335,53-571,05	100,00-335,52	<100,00
	Коефіцієнт мобільності на підприємстві /норматив (0,5)	>1,2	1,0-1,2	0,8-0,99	0,6-0,79	<0,6
	3. Коефіцієнт забезпеченості за кредитами	>45,38	30,58-45,38	15,79-30,57	1,00-15,78	<1,00
	4. Коефіцієнт поточної ліквідності (на кінець року)	>2,0	1,6-2,0	1,2-1,5	1,0-1,1	<1,0
	Темп збільшення значення коефіцієнта поточної ліквідності, %	>1057,77	738,52-1057,77	419,26-738,51	100,00-419,25	<100,00

1	2	3	4	5	6	7
	Коефіцієнт поточної ліквідності на підприємстві / норматив (2)	>1,0	0,8-1,0	0,6-0,79	0,5-0,59	<0,5
	5. Коефіцієнт швидкої ліквідності (на кінець року)	>0,8	0,7-0,8	0,5-0,69	0,4-0,49	<0,4
	Темп збільшення значення коефіцієнта швидкої ліквідності, %	>1062,09	741,39-1062,09	420,70-741,38	100,00-420,69	<100,00
	Коефіцієнт швидкої ліквідності на підприємстві / на норматив (0,5)	>1,6	1,4-1,6	1,0-1,39	0,8-0,99	<0,8
	6. Коефіцієнт абсолютної ліквідності (на кінець року)	>0,2	0,18-0,2	0,12-0,17	0,10-0,11	<0,10
	Темп збільшення значення коефіцієнта абсолютної ліквідності, %	>1022,71	715,14-1022,71	407,57-715,13	100,00-407,56	<100,00
	Коефіцієнт абсолютної ліквідності /на норматив (0,2)	>1,00	0,9-1,0	0,6-0,89	0,5-0,59	<0,5
	7. Запас фінансової стійкості	>269390,78	179593,85-269390,78	89796,93-179593,84	0,00-89796,92	<0,00
	Темп зростання запасу фінансової міцності, %	>2412,75	1641,84-2412,75	870,92-1641,83	100,00-870,91	<100,00
Інвестиційно-інноваційна стійкість	1. Темп зростання інвестицій (індекс інвестицій), %	>3180,00	2153,33-3180,00	1126,67-2153,32	100,00-1126,66	<100,00
	2. Питома частка власних інвестицій, %	100,00	83,33-100,00	66,67-83,32	50,00-66,66	<50,00
	3. Прибутковість інвестицій, %	>4210,62	2840,41-4210,62	1470,21-2840,40	100,00-1470,20	<100,00
	4. Питома частка прогресивного устаткування, %	100,00	68,06-100,00	36,11-68,05	4,17-36,10	<4,17
	5. Коефіцієнт реального оновлення основного капіталу	>0,50	0,33-0,50	0,17-0,32	0,00-0,16	0,00
	Темп збільшення значення коефіцієнта оновлення основного капіталу, %	>9078,18	6085,46-9078,18	3092,73-6085,45	100,00-3092,72	<100,00
	6. Коефіцієнт прибутковості власного капіталу	>0,48	0,32-0,48	0,16-0,31	0,00-0,15	0,00
	7. Коефіцієнт прибутковості активів	>0,24	0,16-0,24	0,08-0,15	0,00-0,07	0,00
	8. Рівень інвестиційної активності, %	>36,80	24,55-36,80	12,29-24,54	0,03-12,28	<0,03
	9.Рівень додрукарської підготовки	0,80-1,00	0,60-0,80	0,40-0,60	0,20-0,40	0,00-0,20
	10. Частка витрат підприємства на інновацію та інформатизацію в інвестиціях	1,00	0,83-1,00	0,67-0,82	0,50-0,66	<0,50

Продовження додатку А

1	2	3	4	5	6	7
Маркетингова стійкість	1. Коефіцієнт реалізації товарної продукції	>1,47	1,08-1,47	0,69-1,07	0,30-0,68	<0,30
	2. Коефіцієнт освоєння ринку	>0,0148	0,0103-0,0148	0,0057-0,0102	0,0011-0,0056	<0,0011
	Темп зростання коефіцієнта освоєння ринку, %	>236,95	191,30-236,95	145,65-191,29	100,00-145,64	<100,00
	3. Рентабельність продажу, %	>16,01	10,67-16,01	5,34-10,66	0,00-5,33	0,00
	4. Прибуток від комерційної діяльності в розрахунку на 1 грн прибутку до оподаткування, грн /грн	>2,20226	1,4684-2,2026	0,7342-1,4682	0,0-0,7341	0,0
	5. Умовна ціна од. продукції (тис. привед. фарбо-відбитків), грн	<0,08	0,08-0,33	0,34-0,58	0,59-0,84	>0,84
	6. Частка використання рекламних засобів	100,00	66,67-100,00	33,33-66,66	0,00-33,32	0,00
Управлінська стійкість	1.Рівень автоматизованої системи управління виробництвом	1,00	0,71-1,00	0,43-0,70	0,14-0,42	<0,14
	2. Частка управлінського персоналу	<0,06	0,06-0,12	0,13-0,18	0,19-0,26	>0,26
	3. Прибуток на одного управлінця	>68,90	45,93-68,90	22,97-45,92	0,00-22,96	0,00
	Темп зростання прибутку на одного управлінця, %	>1829,03	1252,69-1829,03	676,34-1252,68	100,00-676,33	<100,00
	4. Ефективність прийнятих рішень	>0,50	0,33-0,50	0,17-0,32	0,00-0,16	0,00
	5. Коефіцієнт випередження темпу зростання чистого доходу відносно темпу зростання витрат на управління	>115,17	76,92-115,16	38,67-76,91	0,42-38,66	<0,42
Соціальна стійкість	1.Коефіцієнт плинності кадрів	0,00	0,01-0,11	0,12-0,22	0,23-0,33	>0,33
	2. Коефіцієнт стабільності кадрів	1,00	0,83-1,00	0,67-0,82	0,50-0,66	<0,50
	3. Відношення середньої заробітної плати на підприємстві до середньої заробітної плати в галузі	>1,69	1,29-1,69	0,90-1,28	0,50-0,89	<0,50
	4.Частка фонду додаткової заробітної плати у фонді заробітної плати, %	45,53-50	37,93-45,53	30,33-37,92	22,73-30,32	<22,73
	5. Темп зростання ефективних заохочувальних систем оплати, %	>816,60	577,73-816,60	338,87-577,72	100,00-338,86	<100,00
	6. Рівень забезпечення працівників соціальним пакетом	0,80-1,00	0,60-0,80	0,40-0,60	0,20-0,40	0,00-0,20

Продовження додатку А

1	2	3	4	5	6	7
	7. Наявність об'єктів суспільного харчування та торгівлі на підприємстві	0,80-1,00	0,60-0,80	0,40-0,60	0,20-0,40	0,00-0,20
	8. Наявність об'єктів побутового обслуговування	0,80-1,00	0,60-0,80	0,40-0,60	0,20-0,40	0,00-0,20
Екологічна стійкість	1. Рівень безпечності умов праці на виробництві	0,80-1,00	0,60-0,80	0,40-0,60	0,20-0,40	0,00-0,20
	2. Травматизм на виробництві	0,80-1,00	0,60-0,80	0,40-0,60	0,20-0,40	0,00-0,20
	3. Темп зростання витрат на заходи щодо охорони праці, %	>681,15	487,43-681,15	293,72-487,42	100,00-293,71	<100,00
	4. Витрати на заходи охорони праці в розрахунку на одного працівника, тис. грн	>0,34	0,24-0,34	0,13-0,23	0,03-0,12	<0,03
	Темп зростання витрат на заходи охорони праці на одного працівника, %	>725,76	517,18-725,76	308,59-517,17	100,00-308,58	<100,00
	5. Сума збору за викид стаціонарними джерелами забруднення на 1 тис. грн товарної продукції, грн/тис. грн	0,00	0,01-0,03	0,04-0,06	0,07-0,09	>0,09
	6. Сума збору за викид пересувними джерелами забруднення на 1 тис. грн товарної продукції, грн/тис. грн	0,00	0,01-0,02	0,021-0,03	0,04-0,05	>0,05
	7. Щільність викидів шкідливих речовин в атмосферу, що надходять від стаціонарних джерел забруднення на одиницю території, т /кв. м ²	0,00	0,01-0,02	0,021-0,03	0,04-0,05	>0,05
	8. Сума збору за спеціальне використання водних ресурсів на 1 тис. товарної продукції, грн/тис. грн	0,00	0,01-0,02	0,03-0,05	0,06-0,07	>0,07
	9. Використання води на 1 тис. грн. товарної продукції, м ³ /тис. грн	0,00	0,01-0,27	0,28-0,54	0,55-0,81	>0,81
	10. Об'єм викидів шкідливих речовин в атмосферу на 1 тис. грн товарної продукції, т/тис. грн	0,00	0,01-0,02	0,021-0,03	0,04-0,05	>0,05

ДОДАТОК Б**Розрахункові значення показників компонент стратегічної стійкості ТОВ “Іліон”**

Таблиця Б.1

Розрахункові значення показників виробничої стійкості (2015–2022 рр.)

Показник	2015 р.	2016 р.	2017 р.	2018 р.	2019 р.	2020 р.	2021 р.	2022 р.
1. Темп зростання випуску продукції,	-	101,29	111,22	108,04	116,22	109,70	138,50	114,14
2. Витрати на одиницю продукції (витрати на 1 грн товарної продукції, грн.), грн /грн	0,86	0,91	0,86	0,83	0,89	0,95	0,88	0,93
3. Фондовіддача, грн./грн.	3,81	3,83	4,22	4,23	4,34	4,26	5,51	5,94
Темп зростання фондовіддачі, %	-	100,63	110,00	100,20	102,67	98,22	129,17	107,91
4. Продуктивність праці	53,69	54,68	62,50	67,53	80,72	88,55	126,24	147,56
Темп зростання продуктивності праці	-	101,84	114,31	108,04	119,54	109,70	142,57	116,89
5. Рентабельність виробництва, %	9,22	9,25	10,77	14,37	13,59	15,67	21,64	20,10
6. Коефіцієнт зносу основних фондів	0,42	0,42	0,42	0,45	0,52	0,57	0,60	0,64
7. Коефіцієнт зіставлення продуктивності праці й заробітної плати	-	0,97	1,08	0,84	0,90	0,81	1,02	0,91
8. Коефіцієнт ритмічності виробництва	0,94	0,93	0,93	0,92	0,91	0,92	0,93	0,92
9. Матеріаловіддача, грн /грн	1,85	1,77	1,89	1,99	2,00	1,98	2,17	2,07

Таблиця Б.2

Розрахункові значення показників фінансової стійкості (2015–2022 рр.)

Показник	2015 р.	2016 р.	2017 р.	2018 р.	2019 р.	2020 р.	2021 р.	2022 р.
1. Коефіцієнт автономії (на кінець року) понад 0,5	0,92	0,93	0,91	0,83	0,80	0,82	0,90	0,93
Темп збільшення значення коефіцієнта автономії, %	-	101,14	98,77	90,18	97,02	102,27	109,92	103,83
Коефіцієнт автономії на підприємстві /норматив (0,5)	1,83	1,85	1,83	1,65	1,60	1,64	1,80	1,87
2. Коефіцієнт мобільності (на кінець року)	0,71	0,72	0,72	0,76	0,76	0,77	0,83	0,86
Темп збільшення значення коефіцієнта мобільності, %	-	101,60	99,48	105,41	100,01	98,50	115,41	104,16
Коефіцієнт мобільності на підприємстві /норматив (0,5)	1,42	1,44	1,44	1,51	1,52	1,51	1,66	1,73
3. Коефіцієнт забезпеченості за кредитами	7,60	6,83	7,15	14,94	9,21	10,31	18,48	45,38
4. Коефіцієнт поточної ліквідності	8,68	9,99	8,67	4,49	4,09	3,80	8,41	13,13
Темп збільшення значення коефіцієнта поточної ліквідності, %	-	115,18	86,72	51,80	91,02	119,47	157,77	156,09
Коефіцієнт поточної ліквідності на підприємстві / норматив (2)	4,34	5,00	4,33	2,25	2,04	2,40	4,21	6,57
5. Коефіцієнт швидкої ліквідності	8,58	9,88	8,51	4,45	4,04	1,79	8,37	13,05
Темп збільшення значення коефіцієнта швидкої ліквідності, %	-	115,17	86,05	52,32	90,85	79,49	162,09	155,94
Коефіцієнт швидкої ліквідності на підприємстві / на норматив (0,5)	17,16	19,77	17,01	8,90	8,09	7,58	16,73	26,09
6. Коефіцієнт абсолютної ліквідності (на кінець року)	1,16	1,35	0,16	0,42	0,13	0,07	0,74	0,76
Темп збільшення значення коефіцієнта абсолютної ліквідності, %	-	116,68	11,85	262,81	29,88	57,09	1022,71	103,85
Коефіцієнт абсолютної ліквідності /на норматив (0,2)	5,80	6,77	0,80	2,11	0,63	0,36	3,68	3,82
7. Запас фінансової стійкості	3607,60	3465,10	3644,39	6748,88	6658,72	8875,11	16266,82	19620,85

Темп зростання запасу фінансової міцності, %	-	96,05	105,17	185,19	98,66	133,29	183,29	120,62
--	---	-------	--------	--------	-------	--------	--------	--------

Таблиця Б.3

Розрахункові значення показників інвестиційно-інноваційної стійкості (2015–2022 рр.)

Показник	2015 р.	2016 р.	2017 р.	2018 р.	2019 р.	2020 р.	2021 р.	2022 р.
1. Темп зростання інвестицій (індекс інвестицій), %	-	217,8	413,2	118,3	142,1	60,5	60,3	178,3
2. Питома частка власних інвестицій, %	100,0	100,0	100,0	100,0	99,2	96,3	94,2	92,6
3. Прибутковість інвестицій, %	1400,7	658,7	191,8	242,7	186,5	408,4	1045,8	630,6
4. Питома частка прогресивного устаткування, %	7,9	9,1	9,2	9,6	9,2	9,2	9,9	9,9
5. Коефіцієнт реального оновлення основного капіталу	0,0	0,0	0,1	0,1	0,2	0,1	0,1	0,1
Темп збільшення значення коефіцієнта оновлення основного капіталу, %	-	286,2	615,9	92,3	133,6	53,5	51,5	206,3
6. Коефіцієнт прибутковості власного капіталу	0,12	0,1	0,1	0,2	0,2	0,2	0,3	0,2
7. Коефіцієнт прибутковості активів	0,10	0,1	0,1	0,2	0,1	0,2	0,2	0,2
8. Рівень інвестиційної активності, %	1,74	3,6	14,5	16,0	19,5	10,3	5,8	9,8
9. Частка витрат підприємства на інновацію та інформатизацію в інвестиціях	0,84	0,66	0,86	0,85	0,75	0,76	0,70	0,87

Таблиця Б.4

Розрахункові значення показників маркетингової стійкості (2015–2022 рр.)

Показник	2015 р.	2016 р.	2017 р.	2018 р.	2019 р.	2020 р.	2021 р.	2022 р.
1. Коефіцієнт реалізації товарної продукції	0,92	0,96	0,93	0,93	0,98	1,06	1,06	1,10
2. Коефіцієнт освоєння ринку	0,01	0,00	0,00	0,00	0,00	0,01	0,01	0,01
Темп зростання коефіцієнта освоєння ринку, %	-	86,24	73,32	94,60	128,85	160,69	141,82	123,82
3. Рентабельність продажу, %	6,97	6,71	7,54	10,42	9,29	10,41	11,59	10,48
4. Прибуток від комерційної діяльності в розрахунку на 1 грн прибутку до оподаткування, грн /грн	1,15	1,17	1,16	1,07	1,12	1,11	1,06	1,02
5. Умовна ціна од. продукції (тис. привед. фарбо-відбитків), тис грн	0,70	0,77	0,81	0,83	0,78	0,83	0,84	0,84
6. Частка використання рекламних засобів	72,7	72,7	72,7	72,7	72,7	81,8	90,9	90,9

Таблиця Б.5

Розрахункові значення показників управлінської стійкості (2015–2022 рр.)

Показник	2015 р.	2016 р.	2017 р.	2018 р.	2019 р.	2020 р.	2021 р.	2022 р.
1.Рівень автоматизованої системи управління виробництвом	0,14	0,14	0,14	0,14	0,14	0,14	0,14	0,14
2. Частка управлінського персоналу	0,25	0,25	0,25	0,25	0,25	0,25	0,25	0,25
3. Прибуток на одного управлінця	13,59	13,92	17,49	26,17	29,92	39,60	62,57	68,90
Темп зростання прибутку на одного управлінця, %	-	102,41	125,70	149,64	114,33	132,35	158,00	110,12
4. Ефективність прийнятих рішень	0,07	0,07	0,08	0,10	0,09	0,10	0,12	0,11
5. Коефіцієнт випередження темпу зростання чистого доходу відносно темпу зростання витрат на управління	-	1,02	1,05	0,84	0,97	0,87	1,02	0,95

Таблиця Б.7

Розрахункові значення показників екологічної стійкості (2015–2022 рр.)

Показник	2015 р.	2016 р.	2017 р.	2018 р.	2019 р.	2020 р.	2021 р.	2022 р.
1. Рівень безпечності умов праці на виробництві	У межах норми							
2. Травматизм на виробництві	Немає							
3. Темп зростання витрат на заходи щодо охорони праці, %	-	99,3	84,8	98,0	106,0	106,0	98,6	105,0
4. Витрати на заходи охорони праці в розрахунку на одного працівника, тис. грн	0,082	0,082	0,071	0,070	0,076	0,081	0,082	0,088
Темп зростання витрат на заходи охорони праці на одного працівника, %	0,0427	99,879	87,123	98,047	109,0	106,0	101,5	107,57
6. Сума збору за викид пересувними джерелами забруднення на 1 тис. грн товарної продукції, грн/тис. грн	-	0,0460	0,0443	0,0429	0,041	0,033	0,027	0,0245

ДОДАТОК В

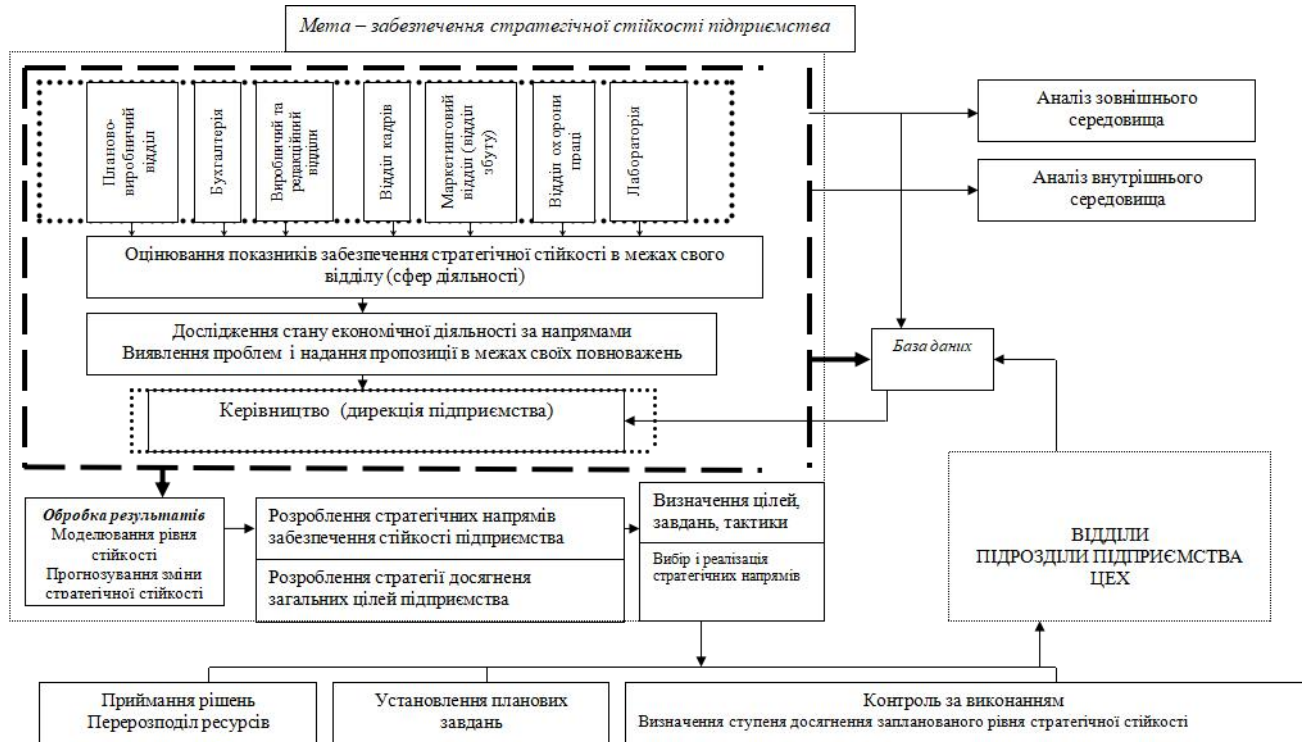


Рис. 3.1. Механізм забезпечення стратегічної стійкості підприємства

ДОДАТОК Г

Таблиця Г1

Оцінювання стійкості інвестиційно-інноваційної компоненти

№ з/п	Показник	Фактичний рівень показників	Проблеми	Бажане значення показників (динамічний рівень)
1	Темп зростання інвестицій (індекс інвестицій), %	Кризовий Нестійкий	Низька інвестиційна активність Відсутність (брак) нових технологій	Понад 3180,00
2	Питома частка власних інвестицій, %	Стабільний	Недостатня поінформованість фахівців щодо можливостей наявних інноваційних систем Повільне впровадження у виробництво новітніх технологій Дефіцит грошових засобів і дорогий кредит	100,00
3	Прибутковість інвестицій, %	Кризовий Нестійкий		Понад 4210,62
4	Питома частка прогресивного устаткування, %	Кризовий Нестійкий		100,00
5	Коефіцієнт реального оновлення основного капіталу	Кризовий Нестійкий		Понад 0,50
6	Коефіцієнт прибутковості власного капіталу	Кризовий Нестійкий		Понад 0,48
7	Коефіцієнт прибутковості активів	Кризовий Нестійкий		Понад 0,24
8	Рівень інвестиційної активності, %	Кризовий Нестійкий		Понад 36,80
9	Рівень додрукарської підготовки	Кризовий Нестійкий		0,80 – 1,00
10	Частка витрат підприємства на інновацію та інформатизацію в інвестиціях	Кризовий		1,00

Таблиця Г2

Оцінювання стійкості маркетингової компоненти

№ з/п	Показник	Фактичний рівень показників	Проблеми	Бажане значення показників (динамічний рівень)
1	Коефіцієнт реалізації товарної продукції	Нестійкий Кризовий	Недостатність уваги організації маркетингової діяльності Дефіцит фахівців в сфері маркетингу Недостатнє фінансування відділу маркетингу Недостатня співпраця редакторів (відділу виробництва) і фахівців відділу маркетингу Недостатня практика використання емпіричного і фахового досвіду для прийняття рішень щодо стратегії	Понад 1,47
2	Коефіцієнт освоєння ринку	Нестійкий Кризовий		Понад 0,0148
3	Рентабельність продажу, %	Нестійкий Кризовий		Понад 16,01
4	Прибуток від комерційної діяльності в розрахунку на 1 грн прибутку до оподаткування, грн/грн	Прийнятний Нестійкий		Понад 2,202
5	Умовна ціна одиниці продукції (тис. привед. фарбо-відбитків), грн	Прийнятний		Понад 0,08
6	Частка використання рекламних засобів, %	Прийнятний		100,00

Таблиця ГЗ

Оцінювання стійкості управлінської компоненти

№ з/п	Показник	Фактичний рівень показників	Проблеми	Бажане значення показників (динамічний рівень)
1	Рівень автоматизованої системи управління виробництвом	Нестійкий	Невідповідність організаційної структури стратегії підприємства	1,00
2	Частка управлінського персоналу	Нестійкий Кризовий	Відсутність (недостатність) функціонального розподілу праці	Менше 0,06
3	Прибуток на одного управлінця, грн	Прийнятний Нестійкий	Суперечність між традиційними і новітніми методами управління працею	Понад 68,90
4	Ефективність прийнятих рішень	Нестійкий	Суперечність між фахівцями різних поколінь у сфері стратегії і повсякденної діяльності	Понад 0,50
5	Коефіцієнт випередження темпу зростання чистого доходу над темпом зростання витрат на управління	Прийнятний Нестійкий	Проблеми якісного використання робочого часу згідно з кваліфікацією і досвідом працівника Низький рівень кваліфікації молодих фахівців у сфері управління Використання неефективних методів управління персоналом	Понад 115,17

ДОДАТОК Д

Таблиця Д1

**Стратегічні альтернативи розвитку підприємства з урахуванням взаємозв'язку рівнів стратегічної стійкості з
пороговими значеннями компонент**

Рівні	Порогові значення компонент стратегічної стійкості підприємства							Стратегічні альтернативи розвитку підприємства
	Виробнича	Фінансова	Інвестиційно-інноваційна	Маркетингова	Управлінська	Соціальна	Екологічна	
1	2	3	4	5	6	7	8	9
Динамічна (І)	$T_{зрВП} > 170,97$ $V_{од.ТП} < 1,00$ $\Phi_B > 16,41$ $P_{цр} > 170,97$ $P_{вир} > 100$ $K_{зн} < 0,40$ $K_{зіст} > 163,91$ $K_{ритм} > 1,00$ $M_B > 5,34$	$K_{авт} > 0,6$ $K_{моб} > 0,6$ $K_{заб} > 45,38$ $K_{пот} > 2,0$ $K_{шв} > 0,8$ $K_{аб.л} > 0,2$ $З_{фін} > 269390,78$	$T_{зрінв} > 3180,00$ $П_{вл.інв} 100,00$ $Пр_{інв} > 4210,62$ $П_{пр.уст} 100,00$ $K_{осн.к} > 0,50$ $K_{пр.вл.к} > 0,48$ $K_{пр.акт} > 0,24$ $P_{акт} > 36,80$ $P_{додр} > 0,80-1,00$ $Ч_{вит} = 1,00$	$K_{рТП} > 1,47$ $K_{осв.р} > 0,0148$ $P_{прод} > 16,01$ $Пр_{к.д} > 2,20226$ $Ц_{ум} < 0,08$ $Ч_{рекл.з} = 100,0$	$P_{АСУВ} = 1,00$ $Ч_{упр} < 0,06$ $Пр_{упр} > 68,90$ $Еф_{пр.р} > 0,50$ $K_{вип} > 115,17$	$K_{пл} = 0,0$ $K_{ст} = 1,00$ $V_{зп} > 1,69$ $Ч_{фдз} 45,53-50$ $T_{зрэф} > 816,60$ $P_{заб.соц} = 0,80-1,0$ $H_{харч} = 0,80-1,0$ $H_{поб} = 0,80-1,0$	$P_{безп} = 0,8-1,0$ $P_{трав} = 0,8-1,0$ $T_{зрвитр} > 681,15$ $V_{од.пр} > 0,34$ $C_{зб.} = 0,0$	Подальше вдосконалення функціонування підприємства на основі перспективних напрямів діяльності

Продовження табл. Д1

1	2	3	4	5	6	7	8	9
Стабільна (II)	$T_{зрВП} = 147,32-170,97$ $V_{од.ТП} = 1,00-1,16$ $\Phi_B = 11,28 - 16,41$ $P_{пр} = 124,72 - 170,97$ $P_{вир} = 14,42 - 100,00$ $K_{зн} = 0,40 - 0,49$ $K_{зист} = 142,60 - 163,91$ $K_{ритм} = 0,96-1,00$ $M_B = 3,89-5,34$	$K_{авт} = 0,5 - 0,6$ $K_{моб} = 0,5 - 0,6$ $K_{заб} = 30,58 - 45,38$ $K_{пот} = 1,6 - 2,0$ $K_{шв} = 0,7-0,8$ $K_{аб.л} = 0,18 - 0,2$ $3_{фін} = 179593,85 - 269390,78$	$T_{зрінв} = 2153,33 - 3180,00$ $P_{вл.інв} = 83,33 - 100,00$ $P_{рінв} = 2840,41 - 4210,62$ $P_{пр.уст} = 68,06 - 100,00$ $K_{осн.к} = 0,33 - 0,50$ $K_{пр.вл.к} = 0,32 - 0,48$ $K_{пр.акт} = 0,16 - 0,24$ $P_{акт} = 24,55 - 36,8$ $P_{додр} = 0,6 - 0,8$ $\chi_{вит} = 0,83 - 1$	$K_{рТП} = 1,08-1,47$ $K_{осв.р} = 0,0103-0,0148$ $P_{прод} = 10,67-16,01$ $P_{р.д} = 1,4684-2,2026$ $\Pi_{ум} = 0,08-0,33$ $\chi_{рек.л.з} = 66,67-100,00$	$P_{АСУВ} = 0,71-1,0$ $\chi_{упр} = 0,06-0,12$ $P_{рупр} = 45,93-68,90$ $E_{фпр.р} = 0,33-0,50$ $K_{вип} = 76,92-115,16$	$K_{пл} = 0,01-0,11$ $K_{ст} = 0,83-1,00$ $V_{зп} = 1,29-1,69$ $\chi_{фдз} = 37,93-45,53$ $T_{зреф} = 577,73-816,60$ $P_{заб.соц} = 0,6-0,8$ $N_{харч} = 0,60-0,80$ $N_{поб} = 0,60-0,8$	$P_{безп} = 0,6 - 0,8$ $P_{трав} = 0,6 - 0,8$ $T_{зрвир} = 487,43-681,15$ $V_{од.пр} = 0,24 - 0,34$ $C_{зб} = 0,01 - 0,07$	Стабілізація економічного стану та встановлення ринкової рівноваги
Прийнятна (III)	$T_{зрВП} = 123,66-147,31$ $V_{од.ТП} = 1,17 - 1,33$ $\Phi_B = 6,14 - 11,27$ $P_{пр} = 78,46 - 124,71$ $P_{вир} = 7,21 - 14,41$ $K_{зн} = 0,50 - 0,59$ $K_{зист} = 121,30 - 142,59$ $K_{ритм} = 0,93 - 0,95$ $M_B = 2,45 - 3,88$	$K_{авт} = 0,4 - 0,49$ $K_{моб} = 0,4 - 0,49$ $K_{заб} = 15,79 - 30,57$ $K_{пот} = 1,2 - 1,5$ $K_{шв} = 0,5 - 0,69$ $K_{аб.л} = 0,12 - 0,17$ $3_{фін} = 89796,93-179593,84$	$T_{зрінв} = 1126,67-2153,32$ $P_{вл.інв} = 66,67-83,32$ $P_{рінв} = 1470,21-2840,40$ $P_{пр.уст} = 36,11-68,05$ $K_{осн.к} = 0,17-0,32$ $K_{пр.вл.к} = 0,16 - 0,31$ $K_{пр.акт} = 0,08 - 0,15$ $P_{акт} = 12,29 - 24,54$ $P_{додр} = 0,4 - 0,6$ $\chi_{вит} = 0,67 - 0,82$	$K_{рТП} = 0,69-1,07$ $K_{осв.р} = 0,0057-0,0102$ $P_{прод} = 5,34-10,66$ $P_{р.д} = 0,7342-1,4682$ $\Pi_{ум} = 0,34-0,58$ $\chi_{рек.л.з} = 33,33 - 66,66$	$P_{АСУВ} = 0,43-0,7$ $\chi_{упр} = 0,13-0,18$ $P_{рупр} = 22,97-45,92$ $E_{фпр.р} = 0,17-0,32$ $K_{вип} = 38,67-76,91$	$K_{пл} = 0,12-0,22$ $K_{ст} = 0,67-0,82$ $V_{зп} = 0,90-1,28$ $\chi_{фдз} = 30,33-37,92$ $T_{зреф} = 338,87-577,72$ $P_{заб.соц} = 0,4-0,6$ $N_{харч} = 0,40-0,60$ $N_{поб} = 0,40-0,6$	$P_{безп} = 0,4 - 0,6$ $P_{трав} = 0,4 - 0,6$ $T_{зрвир} = 293,72-487,42$ $V_{од.пр} = 0,13 - 0,23$ $C_{зб} = 0,08 - 0,14$	Розширення ринкових можливостей для подолання задовільного стану

Продовження табл. Д1

1	2	3	4	5	6	7	8	9
Нестійка (IV)	$T_{зрВП} = 100,0 - 123,65$ $B_{од.ТП} = 1,34 - 1,51$ $\Phi_B = 1,00 - 6,13$ $P_{пр} = 32,20 - 78,45$ $P_{вир} = 0 - 7,21$ $K_{зн} = 0,60 - 0,70$ $K_{зіст} = 100,00 - 121,29$ $K_{ритм} = 0,89 - 0,92$ $M_B = 1,00 - 2,44$	$K_{авт} = 0,29 - 0,39$ $K_{моб} = 0,3 - 0,39$ $K_{заб} = 1,0 - 15,78$ $K_{пот} = 1,0 - 1,1$ $K_{шв} = 0,4 - 0,49$ $K_{аб.л} = 0,1 - 0,11$ $З_{фін} = 0 - 89796,92$	$T_{зрінв} = 100,00 - 1126,66$ $P_{вл.інв} = 50,00 - 66,66$ $P_{рінв} = 100,00 - 1470,20$ $P_{пр.уст} = 4,17 - 36,10$ $K_{осн.к} = 0,0 - 0,16$ $K_{пр.вл.к} = 0,0 - 0,15$ $K_{пр.акт} = 0,0 - 0,07$ $P_{акт} = 0,03 - 12,28$ $P_{додр} = 0,2 - 0,4$ $Ч_{вит} = 0,50 - 0,66$	$K_{рТП} = 0,30 - 0,68$ $K_{осв.р} = 0,0011 - 0,0056$ $P_{прод} = 0,0 - 5,33$ $P_{рк.д} = 0,0 - 0,7341$ $Ц_{ум} = 0,59 - 0,84$ $Ч_{рек.л.з} = 0 - 33,32$	$P_{АСУВ} = 0,14 - 0,42$ $Ч_{упр} = 0,19 - 0,26$ $P_{рупр} = 0,00 - 22,96$ $E_{фпр.р} = 0,00 - 0,16$ $K_{вип} = 0,42 - 38,66$	$K_{пл} = 0,23 - 0,33$ $K_{ст} = 0,50 - 0,66$ $B_{зп} = 0,50 - 0,89$ $Ч_{фдз} = 22,73 - 30,32$ $T_{зреф} = 100,00 - 338,86$ $P_{заб.соц} = 0,2 - 0,4$ $H_{харч} = 0,2 - 0,4$ $H_{поб} = 0,2 - 0,4$	$P_{безп} = 0,2 - 0,4$ $P_{трав} = 0,2 - 0,4$ $T_{зрвитр} = 100,00 - 293,71$ $B_{од.пр} = 0,03 - 0,12$ $C_{зб} = 0,15 - 0,21$	Розроблення антикризових заходів з метою стабілізації ринкового стану підприємства
Кризова (V)	$T_{зрВП} < 100,00$ $B_{од.ТП} > 1,51$ $\Phi_B < 1,00$ $P_{пр} < 32,20$ $P_{вир} < 0$ $K_{зн} > 0,70$ $K_{зіст} < 100,00$ $K_{ритм} < 0,89$ $M_B < 1,00$	$K_{авт} < 0,29$ $K_{моб} < 0,3$ $K_{заб} < 1,00$ $K_{пот} < 1,0$ $K_{шв} < 0,4$ $K_{аб.л} < 0,10$ $З_{фін} < 0,00$	$T_{зрінв} < 100,00$ $P_{вл.інв} < 50,00$ $P_{рінв} < 100,00$ $P_{пр.уст} < 4,17$ $K_{осн.к} = 0,0$ $K_{пр.вл.к} = 0,0$ $K_{пр.акт} = 0,0$ $P_{акт} < 0,03$ $P_{додр} = 0,00 - 0,20$ $Ч_{вит} < 0,50$	$K_{рТП} < 0,30$ $K_{осв.р} < 0,0011$ $P_{прод} = 0,0$ $P_{рк.д} = 0,0$ $Ц_{ум} > 0,84$ $Ч_{рек.л.з} = 0,0$	$P_{АСУВ} < 0,14$ $Ч_{упр} > 0,26$ $P_{рупр} = 0,0$ $E_{фпр.р} = 0,0$ $K_{вип} < 0,42$	$K_{пл} > 0,33$ $K_{ст} < 0,50$ $B_{зп} < 0,50$ $Ч_{фдз} < 22,73$ $T_{зреф} = 100,0$ $P_{заб.соц} = 0,0 - 0,2$ $H_{харч} = 0,0 - 0,2$ $H_{поб} = 0,0 - 0,2$	$P_{безп} = 0,0 - 0,2$ $P_{трав} = 0,0 - 0,2$ $T_{зрвитр} < 100,00$ $B_{од.пр} < 0,03$ $C_{зб} > 0,21$	Недопущення банкрутства, розроблення заходів щодо зміцнення ринкових позицій, скорочення збиткових напрямів діяльності