

**МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
ХЕРСОНСЬКИЙ ДЕРЖАВНИЙ УНІВЕРСИТЕТ
ФАКУЛЬТЕТ БІЗНЕСУ І ПРАВА
КАФЕДРА ЕКОНОМІКИ, МЕНЕДЖМЕНТУ ТА
АДМІНІСТРУВАННЯ**

**УПРАВЛІННЯ ЕКОНОМІЧНОЮ СТІЙКІСТЮ МАЛОГО
ПІДПРИЄМСТВА В УМОВАХ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ СТАЛОГО
РОЗВИТКУ**

Кваліфікаційна робота (проект)

на здобуття ступеня вищої освіти “магістр”

Виконав: студент 291м групи
Спеціальності 073 Менеджмент
Освітньо-професійної (наукової)
програми «Менеджмент»
Каштелян О.С.

Керівник д.е.н., професор Соловйов А.І.
Рецензент Алісевич С.В., директор
ТОВ “ВІНКОНЦЕПТПОСТАЧ”

Івано-Франківськ, 2024

ЗМІСТ

ВСТУП	с. 3
РОЗДІЛ 1. КОНЦЕПТУАЛЬНІ ЗАСАДИ ЕКОНОМІЧНОЇ СТІЙКОСТІ МАЛОГО ПІДПРИЄМСТВА	6
1.1. Сутність економічної стійкості малого підприємства.....	6
1.2. Види та складові економічної стійкості малого підприємства.....	13
1.3. Класифікація факторів, що впливають на економічну стійкість малого підприємства.....	24
РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ ДІЯЛЬНОСТІ ТА ОЦІНКА ЕКОНОМІЧНОЇ СТІЙКОСТІ МАЛОГО ПІДПРИЄМСТВА «CRAFT OIL»	35
2.1. Загальна характеристика малого підприємства «Craft Oil».....	35
2.2. Факторний аналіз валового прибутку як найважливішого джерела забезпечення економічної стійкості малого підприємства «Craft Oil».....	40
2.3. Оцінка рівня економічної стійкості малого підприємства «Craft Oil».....	46
РОЗДІЛ 3. ШЛЯХИ УДОСКОНАЛЕННЯ УПРАВЛІННЯ ЕКОНОМІЧНОЮ СТІЙКІСТЮ МАЛОГО ПІДПРИЄМСТВА «CRAFT OIL»	52
3.1. Формування механізму управління економічною стійкістю малого підприємства в умовах забезпечення сталого розвитку.....	52
3.2. Обґрунтування пропозицій щодо підвищення рівня економічної стійкості малого підприємства «Craft Oil».....	63
ВИСНОВКИ	71
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ	74
ВСТУП	

Актуальність теми кваліфікаційної роботи (проекту) пов'язана з

тим, що необхідною основою життєдіяльності, сталого розвитку та високої продуктивності малого підприємства у ринковому середовищі є забезпечення його економічної стійкості, значення якої в умовах повномасштабної війни особливо зростає. Постійні динамічні зміни у зовнішніх і внутрішніх факторах впливу на діяльність малих підприємств актуалізують необхідність розробки дієвих засобів забезпечення здатності малого підприємства адаптуватися, зберігаючи при цьому свою цілісність. Тому виникає потреба у розробці теоретико-методичних засад забезпечення поточної економічної стійкості малого підприємства, яка б сприяла вирішенню проблем своєчасного виявлення й економічної оцінки наслідків впливу збурюючих внутрішніх і зовнішніх чинників, підсиленню гнучкості малого підприємства та допомогла б скоординувати дії системи управління з метою досягнення належної продуктивності та забезпечення сталого розвитку.

Починаючи із 70-х рр. ХХ ст. проблеми формування, оцінювання, прогнозування та забезпечення економічної стійкості підприємства (у тому числі і малого підприємства) знаходять відображення у працях таких вітчизняних і зарубіжних вчених-економістів, як Антонюк Б. О., Богданова О. Є., Вініченко І. І., Власенко Т. Ю., Глушко О. В., Гончарова О. М., Гришова І. Ю., Кравченко М. О., Крючок С. І., Ларіна Я. С., Поверляк Т. І., Пономаренко Т. В., Сарай Н. І., Сухомлін Л. Є., Чумак Л. Ф., Штангрет А. М., Щербата М. Ю., Юрченко А. Ю., Яковенко С. Л., Яремко І. Й. та ряд інших. Наукові праці цих учених-економістів виступають основою для проведення подальших економічних досліджень. Віддаючи належне їх внеску у дослідженні та вирішенні поставлених завдань щодо управління економічною стійкістю підприємства в умовах забезпечення сталого розвитку зазначимо, що проблемам діагностики рівня економічної стійкості малого підприємства в умовах повномасштабної війни не приділено достатньо уваги.

Зв'язок роботи з науковими програмами, планами, темами.

Кваліфікаційна робота виконувалась у відповідності до науково-дослідної теми «Стратегічне управління економічною діяльністю підприємств у контексті сталого розвитку» – номер державної реєстрації 0123U104063 (в її межах автором здійснено дослідження управління економічною стійкістю малого підприємства в умовах забезпечення сталого розвитку).

Метою кваліфікаційної роботи (проєкту) є обґрунтування теоретичних та науково-методичних засад управління економічною стійкістю малого підприємства в умовах забезпечення сталого розвитку.

Виходячи із мети кваліфікаційної роботи (проєкту), сформульовано наступні **завдання дослідження**:

- дослідити сутність дефініцій «економічна стійкість» та «економічна стійкість підприємства»;
- виокремити види і складові економічної стійкості малого підприємства;
- розглянути класифікацію факторів, що впливають на економічну стійкість малого підприємства;
- дослідити загальну характеристику малого підприємства «Craft Oil»;
- провести факторний аналіз валового прибутку як найважливішого джерела забезпечення економічної стійкості малого підприємства «Craft Oil»;
- виконати оцінку рівня економічної стійкості малого підприємства «Craft Oil»;
- запропонувати механізм управління економічною стійкістю малого підприємства в умовах забезпечення сталого розвитку;
- обґрунтувати пропозиції щодо підвищення рівня економічної стійкості малого підприємства «Craft Oil».

Об'єктом дослідження є процес управління економічною стійкістю малого підприємства «Craft Oil», яке є українським виробником натуральних олій прямого пресування, безглютенового борошна і продуктів здорового харчування.

Предметом дослідження є сукупність теоретичних, науково-методичних і прикладних аспектів управління економічною стійкістю малого підприємства в умовах забезпечення сталого розвитку.

Для вирішення поставлених завдань використано наступні **методи дослідження**: логічного узагальнення й абстрагування (теоретичні узагальнення та формулювання висновків); метод ланцюгових підстановок факторного аналізу – для оцінки рівня впливу чинників на формування результативного показника.

Наукова новизна одержаних результатів полягає у поглибленні існуючих теоретико-методичних підходів щодо управління економічною стійкістю підприємства; запропоновано механізм управління економічною стійкістю малого підприємства.

Практичне значення одержаних результатів полягає в тому, що обґрунтовано пропозиції щодо підвищення рівня економічної стійкості малого підприємства «Craft Oil».

Апробація результатів дослідження. Результати кваліфікаційної роботи апробовані на Міжнародній науково-практичній конференції «Стратегічні пріоритети розвитку економіки, менеджменту, сфери обслуговування та права в умовах інтеграційних процесів» (м. Івано-Франківськ, 07-08 листопада 2024р.).

Структура роботи. Кваліфікаційна робота складається із вступу, трьох розділів та висновків, списку використаних джерел.

РОЗДІЛ 1

КОНЦЕПТУАЛЬНІ ЗАСАДИ ЕКОНОМІЧНОЇ СТІЙКОСТІ МАЛОГО ПІДПРИЄМСТВА

1.1. Сутність економічної стійкості малого підприємства

Стрімка динаміка сучасного життя спричиняє появу нових проблем, активізує науково-методологічні пошуки, породжує нові парадигми дослідження економічних систем та процесів. В їх багатоаспектному переліку виокремлюється проблема забезпечення економічної стійкості сучасних економічних систем, в тому числі і малих підприємств.

Сьогодні, у зв'язку із воєнним станом в Україні, у більшості галузей економічна політика нашої держави починає орієнтуватися на забезпечення економічної стійкості та сталого розвитку. В останні роки через повномасштабне вторгнення РФ Україна значно знизилася свій гео економічний статус та не відповідає ознакам сталого розвитку економічно розвиненої країни [37]. Через це одним із першочергових завдань підприємств, у тому числі й малих, є підвищення ефективності і забезпечення умов сталого розвитку шляхом управління їх економічною стійкістю.

Сучасна економічна система характеризується високим рівнем взаємо-узгодженості її елементів. Процеси інтеграції, глобалізації та всесвітнього поділу праці сприяють значному зростанню ефективності господарювання. Але за цих умов навіть несуттєві кризові явища, які можуть проявитися в одному із елементів, обов'язково вплинуть на діяльність пов'язаних осіб та мультиплікативним чином зможуть спровокувати значні втрати. Для того, щоб нівелювати цей недолік, кожен елемент економічної системи повинен характеризуватися високим рівнем автономності, який дозволить забезпечити ефективне управління економічною стійкістю підприємства (в тому числі і малого підприємства).

Економічна стійкість підприємства – це поняття складне,

багатогранне, як і сама його господарська діяльність. Але проблема визначення даного поняття поки що залишається недостатньо дослідженою. Тому існує необхідність трактування та поглиблення розуміння терміну «економічна стійкість», як одного із найбільш важливих й інформативних показників ефективності управління економічної системи загалом і підприємства зокрема.

В табл. 1.1 наведено трактування терміну «економічна стійкість» різними науковцями.

Таблиця 1.1

Підходи авторів щодо трактування терміну «економічна стійкість»

Автор	Позиції авторів щодо трактування поняття «економічна стійкість»
Вініченко І.І., Крючок С.І. [3]	Економічну стійкість можна охарактеризувати як здатність економічної системи, що піддалася несприятливому відхиленню за межі її припустимого значення, повернутися у стан рівноваги за рахунок власних ресурсів, позики, перепрофілювання виробництва
Глушко О.В., Гришова І.Ю., Щербата М.Ю. [4]	Економічна стійкість являє собою здатність системи зберігати свій працездатний стан щодо досягнення запланованих результатів за наявності різних мінливих впливів
Гончарова О.М., Антонюк Б.О. [5]	Економічна стійкість – це можливість функціонування системи з ефективністю, не нижче заданої в деякому діапазоні умов
Левковець О.М. [12]	Економічну стійкість можна охарактеризувати як можливість системи зберігати свій існуючий стан під впливом зовнішніх чинників
Поверляк Т.І. [24]	Економічну стійкість можна охарактеризувати як здатність системи зберігати рух за означеною траєкторією, тобто дотримуватись визначеного режиму функціонування

Продовження табл. 1.1

Автор	Позиції авторів щодо трактування поняття «економічна стійкість»
Кравченко М.О. [10]	Економічна стійкість являє собою такий стан збалансованості внутрішніх та зовнішніх факторів розвитку системи, що забезпечує послідовне зростання та підвищення

	якісного рівня її розвитку разом з виявленням та запобіганням негативних наслідків економічної активності в перспективі
Ларіна Я.С. [11]	Дефініція «економічна стійкість» визначається як збалансований та рівноважний стан економічних ресурсів, що забезпечує стабільну прибутковість і нормальні умови для розширеного відтворення та стійкого економічного росту в тривалій перспективі з урахуванням найважливіших зовнішніх і внутрішніх факторів
Мельниченко О.О. [16]	Зміст категорії економічної стійкості полягає у здатності підсистеми в певний момент зберігати свою цілісність і одночасно створювати передумови для прогресивного розвитку навіть в умовах негативного впливу факторів зовнішнього середовища
Пономаренко Т.В. [25]	Економічна стійкість визначається як здатність економічної системи не відхилятися від свого статичного або динамічного стану при різних внутрішніх і зовнішніх дестабілізуючих впливах за рахунок ефективного формування і використання фінансових, виробничих і організаційних механізмів
Сарай Н.І. [29]	Економічну стійкість можна охарактеризувати як певну властивість економічної системи відображати її динаміку, яка залежить від множини факторів
Штангрет А.М., Сухоплін Л.Є. [37]	Економічну стійкість можна охарактеризувати як адекватність системи середовищу як зовнішньому, так і внутрішньому, що передбачає знаходження параметрів системи в деякому допустимому околі, що забезпечує її функціонування і розвиток

Джерело: складено автором.

Вищезазвані праці створили теоретико-методологічний базис для визначення терміну «економічна стійкість». Залежно від контексту стійкість, зазвичай, трактується як незламність, рівновага, опірність, непорушність, живучість, сталість, протистояння, незмінність, стаціонарність, стабільність, міцність, постійність, беззбитковість, функціональність, невразливість тощо. Розмаїття результатів досліджень та відсутність однозначних тлумачень вимагає ретельного аналізу,

узагальнення і синтезу цих визначень. Це підтверджується наявністю порою суперечливих точок зору на сутність терміну «економічна стійкість» та численних методик її оцінювання. Також в сучасних умовах залишаються без відповіді питання щодо можливості управління економічною стійкістю підприємстві (в тому числі й малого підприємства), оскільки дана проблема характеризується впливом галузевих особливостей, багатоаспектністю, багатовимірністю та поліморфністю.

У закордонній науковій літературі термін «економічна стійкість» досліджується в трьох аспектах, а саме:

- в макроекономічному аспекті;
- в мезоекономічному аспекті;
- в мікроекономічному аспекті.

На макроекономічному рівні поняття «економічна стійкість» надає інформацію щодо реального стану економічної системи країни загалом, дає змогу іншим суб'єктам економічної системи своєчасно й адекватно реагувати на зміни стійкості економіки та з урахуванням можливих змін як зовнішніх, так і внутрішніх умов функціонування, ухвалювати адекватні управлінські рішення.

В мезоекономічному аспекті аналізуються, в основному, показники фінансового стану. В даній сфері передовими є наступні організації: Міжнародний Валютний Фонд, Рада управлінців ФРС, Рада з фінансової стабільності та ін.

На мікроекономічному рівні термін «економічна стійкість» асоціюється, в першу чергу, з особистим (приватним) життям і забезпеченням надійного та належного рівня соціального забезпечення (заробітної плати, пенсії, страхові виплати). На рівні підприємства категорія «економічна стійкість» асоціюється зі стабільним розвитком та передбачає впровадження заходів, спрямованих на контроль за корпоративною соціальною відповідальністю бізнесу перед своїми

працівниками, існуючими і потенційними контрагентами, державою, захисту навколишнього природного середовища та ін.

Вітчизняні науковці, насамперед, розглядають мікроекономічний аспект терміну «економічна стійкість». Наприклад, на думку українських науковців Гончарової О.М. та Антонюк Б.О. [5] термін «економічна стійкість» на мікроекономічному рівні інтегрує елементи виробничого потенціалу підприємства, економічної рівноваги і безперервного сталого розвитку.

Для уточнення поняття «економічна стійкість підприємства» в табл. 1.2 ознайомимося з різними поглядами науковців.

Таблиця 1.2

Дослідження понятійно-категоріального апарату і науково-методичних підходів до поняття «економічна стійкість підприємства»

Автор	Підхід до визначення сутності поняття «економічна стійкість підприємства»
Вініченко І.І., Крючок С.І. [3]	Економічна стійкість підприємства являє собою такий стан рівноваги підприємства, за якого економічні та управлінські рішення мають здатність регулювати його основні фактори: управління, виробництво, фінанси, персонал і стратегії в заданих межах ризику
Поверляк Т.І. [24]	Сутність поняття економічної стійкості підприємства полягає у його здатності ефективно функціонувати і знаходитись у стані стабільного прогресивного розвитку при негативному впливі зовнішнього середовища

Продовження табл. 1.2

Автор	Підхід до визначення сутності поняття «економічна стійкість підприємства»
Гончарова О.М., Антонюк Б.О. [5]	Економічну стійкість підприємства можна охарактеризувати як стан господарюючого суб'єкта, що характеризується оптимальним розподілом вхідних та вихідних потоків, досягнення внутрішньої синергії ресурсів, мінімізацією ризиків та здатністю системи протистояти потенційним негативним явищам, що можуть спричинити негативний

	вплив в майбутньому
Ларіна Я.С. [11]	Економічна стійкість підприємства являє собою сукупність взаємопов'язаних складових, які забезпечують здатність підприємства до організації беззбиткової господарської діяльності, досягнення стабільного ринкового положення, достатній ресурсний потенціал та збалансований процес функціонування
Пономаренко Т.В. [25]	Економічна стійкість підприємства визначається як здатність підприємства впродовж відносно тривалого періоду часу зберігати та нарощувати власний виробничий потенціал з метою збереження та розширення зайнятого сегменту ринку
Сарай Н.І. [29]	Категорію «економічна стійкість підприємства» слід розглядати як сукупність взаємопов'язаних і взаємообумовлених елементів та відносин, які забезпечують здатність підприємства до організації беззбиткової господарської діяльності, вміння адаптуватися до зовнішніх і внутрішніх ризиків, забезпечувати ефективне використання потенціалу підприємства з метою максимізації прибутковості
Юрченко А.Ю. [38]	Економічна стійкість підприємства є окремою управлінською категорією, що відображає здатність підприємства збалансовано функціонувати відповідно до принципів розширеного відтворення
Яковенко С.Л., Власенко Т.Ю. [39]	Під сутністю економічної стійкості підприємства розуміється здатність системи зберігати свій працездатний стан з метою досягнення запланованих результатів при наявності різних впливів

Продовження табл. 1.2

Автор	Підхід до визначення сутності поняття «економічна стійкість підприємства»
Чумак Л.Ф., Богданова О.Є. [35]	Економічна стійкість підприємства – це стан підприємства, при якому спостерігається рівноважний збалансований стан економічних ресурсів, які забезпечують стабільну прибутковість і нормальні умови для розширеного відтворення стійкого економічного зростання у тривалій перспективі з урахуванням найважливіших зовнішніх і внутрішніх факторів
Яремко І.Й. [40]	Економічна стійкість підприємства складається з виробничої,

	інвестиційної, фінансової, комерційної, соціальної та екологічної стійкості
--	---

Джерело: складено автором.

Поділяючи погляди провідних науковців до визначення терміну «економічна стійкість підприємства» (в тому числі і малого підприємства), пропонуємо наступне бачення цієї дефініції. Пропонуємо розуміти під терміном «економічна стійкість підприємства» сукупність виробничої, організаційної, логістичної, інноваційної, фінансово-кредитної, інвестиційної діяльності підприємства у їх симбіозі та взаємовпливі, а також розвиненість кадрового й інтелектуального потенціалів та здатність суб'єкта господарювання до швидкого усунення загроз і негативних впливів зовнішнього середовища.

Багато науковців зазначають, що за умов нестабільної ринкової кон'юнктури та конкуренції на ринках сировини, трудових ресурсів, фінансів, а також зростання ризиків усіх видів, досягнення економічної стійкості підприємства неможливо без його орієнтації на стратегічні цілі й завдання сталого розвитку.

1.2. Види та складові економічної стійкості малого підприємства

Стійкість малого підприємства повинна забезпечуватися в будь-яких ситуаціях і умовах, що виникають у економічній системі та у навколишньому середовищі.

Наразі не існує чіткої класифікації видів економічної стійкості малого підприємства. Дослідники економічних систем, зазвичай, розглядають два види економічної стійкості на рівні підприємства: рівновагу та гомеостазис.

Рівновага передбачає рівність попиту і пропозиції в системі всіх ресурсів підприємства. Економічна система знаходиться в стані рівноваги, якщо він (стан рівноваги) не змінюється при впливі зовнішніх чинників. Рівновага малого підприємства може бути стійкою, байдужою та хиткою в залежності від того, як поводить ся економічна система, що була виведена зі стану рівноваги.

Гомеостазис представляє собою стійкий стан економічної системи в її взаємодії із зовнішнім середовищем [11]. Саме у взаємодії із зовнішнім середовищем проявляється результативність роботи малого підприємства.

Стійкою рівновага називається, коли економічна система, виведена із рівноваги, повертається у вихідний стан рівноваги. Рівновага байдужа (або нейтральна), коли стан економічної системи після того, як обурюючий вплив усунутий – не змінюється (тобто економічна система взагалі не реагує на збурювання). Хиткою рівновага називається, якщо після того, як збурюючий вплив усунутий, економічна система буде продовжувати віддалятися від рівноваги у напрямку збурювання (до тих пір, поки не досягне своїх природних меж) [5].

Деякі автори (Коваль О.А. та Літус П.Р.) в процесі економічного і фінансового аналізу діяльності малого підприємства, в залежності від співвідношення запасів та джерел їх формування, підрозділяють економічну стійкість малого підприємства на абсолютну і нормальну стійкість, а також виокремлюють нестійкий та кризовий фінансовий стан малого підприємства [9].

Луговий І.А. наголошує на необхідності враховувати галузеву приналежність малого підприємства при визначенні його економічної стійкості, а також розрізняє поняття зовнішньої економічної стійкості, внутрішньої економічної стійкості та галузевої економічної стабільності малого підприємства [13]. Виділення зовнішньої та внутрішньої економічної стійкості малого підприємства, на думку Лугового І.А.,

забезпечує управління факторами формування його виробничих, трудових, природних, інформаційних, оборотних, капітальних і фінансових ресурсів. Доповнення класифікації економічної стійкості малого підприємства галузевою стійкістю дозволяє визначити його індивідуальний рівень з урахуванням галузевих особливостей формування і розвитку.

Якщо розглядати з позицій часу утворення, то виділяють наступні види економічної стійкості малого підприємства:

- ретроспективну економічну стійкість, тобто економічну стійкість малого підприємства, яка була сформована в минулий період часу;

- поточну економічну стійкість малого підприємства – утворену за аналізований період часу;

- прогнозовану економічну стійкість малого підприємства, яка розраховується та формується за допомогою техніко-виробничих і управлінських рішень суб'єкта господарювання на короткострокову перспективу;

- стратегічну економічну стійкість малого підприємства, яка розраховується при довгостроковому плануванні діяльності малого підприємства, здатну забезпечити малому підприємству не лише стабільне існування сьогодні, а ще й подальший його сталий розвиток [29].

Вініченко І.І., Крючок С.І., Коваль О.А. та Літус П.Р. базуються на системному підході при виокремленні видів або складових економічної стійкості малого підприємства [3; 9].

Так, Коваль О.А. та Літус П.Р. виділяють виробничо-технічний і фінансово-економічний види економічної стійкості [9], а Вініченко І.І. та Крючок С.І. виділяють техніко-технологічну, організаційну, соціальну і фінансово-економічну стійкість малого підприємства [3].

Глушко О.В., Гришова І.Ю. та Щербата М.Ю. наголошують на доцільності виділення таких видів економічної стійкості малого підприємства: стійкість техніки малого підприємства, технологічна стійкість, організаційна стійкість, соціально-психологічна стійкість, фінансова стійкість, організаційно-економічна стійкість тощо. Особливу роль науковці відводять стійкості управління, але роль результуючої дефініції, на їх думку, належить саме фінансовій стійкості малого підприємства [4]. Рівні фінансової стійкості малого підприємства впливають на його можливості в сфері відновлення техніки, створення резервів виробничих потужностей, запасів товарно-матеріальних ресурсів, необхідних для його сталого розвитку, системи матеріального стимулювання тощо. Проте ми поділяємо думку авторів, що фінансова діяльність відображає лише одну сторону багатоаспектного функціонування та розвитку малого підприємства, тобто не дозволяє говорити про його загальну економічну стійкість.

Узагальнюючи і систематизуючи розглянуті підходи щодо структуризації економічної стійкості малого підприємства, вважаємо за необхідне виокремлення її наступних складових:

- управлінська стійкість малого підприємства ($C_{упр}$);
- виробничо-технічна стійкість малого підприємства ($C_{вир.-техн.}$);
- фінансова стійкість малого підприємства ($C_{фін.}$);
- кадрова або соціальна стійкість малого підприємства ($C_{кадр.}$).

Сутність означених складових економічної стійкості малого підприємства, а також показники, що їх характеризують, систематизовано у табл. 1.3.

Таблиця 1.3

Складові економічної стійкості малого підприємства

Складова економічної стійкості	Сутність	Показники, які характеризують

підприємства		
Управлінська стійкість ($C_{упр}$)	Характеризує стан управлінської підсистеми, її спроможність адекватно реагувати на збурюючі впливи шляхом оперативного прийняття оптимальних рішень та організації їх виконання з метою підвищення економічної стійкості підприємства в цілому	<ul style="list-style-type: none"> - кількісний та якісний склад працівників апарату управління; - рівень наукової організації управлінської праці; - досконалість та гнучкість організаційної структури управління; - механізм розробки, ухвалення та реалізації управлінських рішень; - стиль керівництва та методи управління; - діапазон керівництва тощо.
Виробничо-технічна стійкість ($C_{вир.-техн.}$)	Характеризує спроможність операційної системи підприємства своєчасно адаптуватись до змін оточуючого середовища, задовольняти потреби підприємства у створенні продукту (товару, послуги) належної кількості та якості	<ul style="list-style-type: none"> - тип виробництва; - метод організації виробничого процесу; - виробнича структура; - організація виробництва і праці; - прогресивність, гнучкість, економічність технології; - виробнича потужність; - стан основних засобів й ін.

Продовження табл. 1.3

Складова економічної стійкості підприємства	Сутність	Показники, які характеризують
Фінансова стійкість ($C_{фін.}$)	Характеризує здатність підприємства (суб'єкта господарювання) в мінливому середовищі функціонувати,	<ul style="list-style-type: none"> - фінансово-економічні показники діяльності (чистий дохід від реалізації продукції, собівартість

	<p>зберігати рівновагу своїх активів і пасивів, розвиватися, що гарантує його постійну платоспроможність та інвестиційну привабливість у межах допустимого рівня ризику</p>	<p>реалізованої продукції, валовий та чистий прибуток...);</p> <ul style="list-style-type: none"> - показники ділової активності підприємства (віддача основних засобів, фондомісткість, коефіцієнт обіговості оборотних активів...); - показники рентабельності (валова, операційна та чиста рентабельність продажу, рентабельність сукупного, власного, оборотного капіталу, фондорентабельність ...); - показники ліквідності та платоспроможності (коефіцієнт абсолютної, швидкої ліквідності, коефіцієнт покриття...); - показники фінансової стійкості (коефіцієнт автономії, питома вага дебіторської заборгованості у вартості майна ...).
--	---	---

Продовження табл. 1.3

Складова економічної стійкості підприємства	Сутність	Показники, які характеризують
Кадрова або соціальна стійкість ($C_{\text{кадр.}}$)	Характеризує здатність кадрової підсистеми підприємства оптимально використовувати свій потенціал, пристосовувати	<ul style="list-style-type: none"> - кількісний та якісний склад персоналу і його відповідність вимогам підприємства; - гнучкість персоналу і його

	Його відповідно до вимог підприємства, протистояти зовнішнім та внутрішнім деструктивним впливам	готовність до розвитку; - кадрова політика; - продуктивність праці; - рівень плинності кадрів; - згуртованість та соціально-психологічний клімат у колективі; - система мотивації; - умови праці; - соціальна інфраструктура тощо.
--	--	---

Джерело: складено автором на підставі [25]

Зазначені складові економічної стійкості малого підприємства характеризують з різних боків його стан та розвиток. Ці складові тісно взаємопов'язані та впливають один на одного, а також на головний результативний показник, тобто на економічну стійкість малого підприємства.

Отже, загальна економічна стійкість малого підприємства залежить від рівня стійкості її складових. У той же час стійкість складових формується під дією впливу зовнішніх та внутрішніх збурюючих чинників. Керуючі впливи, що направляються на внутрішні змінні параметри окремих підсистем малого підприємства, повинні протистояти дії зовнішнього збурювання, адаптувати систему та відновлювати її економічну стійкість.

Здатність економічної системи до відновлення та повернення її у рівноважний стан, залежить від досягнутого рівня економічної стійкості малого підприємства.

Економічні системи, які захищені від дії різних впливів (тобто від несанкціонованих дій), називають економічними системами з функціональною стійкістю [11].

Проте, нажаль, соціально-економічні системи, що функціонують в реальних умовах господарювання, абсолютно економічно стійкими бути не можуть. Через це поняття повної або функціональної економічної стійкості для малого підприємства не є прийнятним.

Взагалі, точки зору науковців щодо виокремлення рівнів економічної стійкості малого підприємства досить сильно відрізняються та мають свою специфіку. Більшість із них аналізує рівень економічної стійкості малого підприємства через призму фінансових показників діяльності підприємства, тобто обмежуючись лише її фінансовою складовою [36].

Інші науковці [8; 24] пов'язують економічну стійкість малого підприємства із наявністю і поширенням кризових явищ, негативних чинників як у його внутрішньому, так і зовнішньому середовищі господарювання.

З огляду на економічну стійкість функціонування та розвиток малого підприємства, вважаємо за доцільним виділення оптимального, прийнятного, нестійкого і кризового рівнів економічної стійкості, які можуть проявлятися як в цілому щодо організаційної стійкості, так і щодо її окремих складових.

Означені рівні економічної стійкості мають свої варіанти прояву, на підставі чого можна зробити висновок про економічну стійкість малого підприємства, а також про засоби управління ним.

Загальна характеристика рівнів економічної стійкості малого підприємства в розрізі її складових відображена в табл. 1.4-1.7.

В табл. 1.4 наведено характеристику оптимального рівня економічної стійкості малого підприємства в розрізі її складових.

Таблиця 1.4

Оптимальний рівень економічної стійкості малого підприємства

Складова	Характеристика рівня стійкості
----------	--------------------------------

стійкості	
Управлінська стійкість ($C_{упр}$)	Наявна повна відповідність організаційно-правової форми господарювання, форми власності, внутрішньої організаційної структури управління обсягам діяльності підприємства та характеристикам його ресурсного потенціалу. Система менеджменту спроможна оперативно реагувати на збурювальні впливи та зводити до мінімуму їх негативний вплив через дії організаційного, розпорядчого, економічного, технічного характеру.
Виробничо-технічна стійкість ($C_{вир.-техн.}$)	Наявний високий рівень використання виробничої потужності підприємства, високий рівень спеціалізації та кооперування виробництва. Гнучкість операційної системи дозволяє своєчасно здійснювати перехід на виробництво нових видів продукції, дозволяє модернізувати основні виробничі засоби тощо.
Фінансова стійкість ($C_{фін.}$)	Високі показники ефективності діяльності підприємства, які виявляють себе через позитивну динаміку показників прибутковості обороту та капіталу, скорочення тривалості операційного та фінансового циклу підприємства, його ринкової вартості та інше. Відсутні збитки в цілому за результатами фінансово-господарської діяльності підприємства та від проведення окремих господарських операцій.
Кадрова або соціальна стійкість ($C_{кадр.}$)	Підприємство проводить стабільну активну кадрову політику, що забезпечується високим рівнем оплати праці та належними умовами праці. Плинність кадрів знаходиться в межах норми (1-10 %).

Джерело: складено автором на підставі [25; 38]

В табл. 1.5 наведено характеристику прийнятного рівня економічної стійкості малого підприємства в розрізі її складових.

Таблиця 1.5

Прийнятний рівень економічної стійкості малого підприємства

Складова стійкості	Характеристика рівня стійкості
--------------------	--------------------------------

Управлінська стійкість ($C_{упр}$)	Організаційна структура управління відповідає обсягам діяльності підприємства та характеристикам його ресурсного потенціалу, проте в окремих випадках виникає порушення принципу єдиновладдя, не дотримуються відносини субординації, нечітке розмежування прав, обов'язків функцій та повноважень. Сповільнюються процеси прийняття рішень.
Виробничо-технічна стійкість ($C_{вир.-техн.}$)	З'являються тимчасові труднощі виробничого характеру, пов'язані з пристосуванням операційної системи до вимог середовища, які долаються в межах поточного періоду, суттєво не впливаючи на рівень використання виробничих потужностей, який є достатньо високим.
Фінансова стійкість ($C_{фін.}$)	В цілому наявна позитивна динаміка показників ефективності діяльності підприємства. Рідко виникають збитки від проведення окремих господарських операцій, але вони є незначними та покриваються за рахунок доходів підприємства в рамках поточного періоду.
Кадрова або соціальна стійкість ($C_{кадр.}$)	Підприємство проводить реактивну кадрову політику, що забезпечується належним рівнем оплати праці (який співпадає з середньо статистичними показниками по галузі і регіону) та достатніми умовами праці. Плинність кадрів знаходиться в межах норми, але в деякі періоди виходить за середнє значення показників.

Джерело: складено автором на підставі [25; 38]

В табл. 1.6 наведено характеристику нестійкого рівня економічної стійкості малого підприємства в розрізі її складових.

Таблиця 1.6

Нестійкий рівень економічної стійкості малого підприємства

Складова стійкості	Характеристика рівня стійкості
Управлінська стійкість ($C_{упр}$)	Відбувається зістарення організаційної структури управління, виникає та поширюється бюрократизація, ускладнюються процеси прийняття рішень та просування ідей. Періодично виникає невідповідність стилю, форм і засобів управління підприємством стратегічним цілям господарювання тощо.

<p>Виробничо-технічна стійкість ($C_{\text{вир.-техн.}}$)</p>	<p>Часто виникають труднощі виробничого характеру, пов'язані з пристосуванням операційної системи до вимог середовища, які не можуть бути подолані в межах поточного періоду. Рівень використання виробничої потужності коливається на протязі року, і в окремі періоди є дуже низьким через відсутність замовлень, сировини, поломки обладнання тощо.</p>
<p>Фінансова стійкість ($C_{\text{фін.}}$)</p>	<p>Наявне зниження ефективності діяльності підприємства, яке виявляє себе через негативну динаміку показників рентабельності, ліквідності та платоспроможності, прибутковості обороту та капіталу, тривалості операційного та фінансового циклу підприємства, його ринкової вартості та інше. Причиною зниження ефективності є отримання збитків спочатку від проведення окремих господарських операцій, потім – в окремі часові періоди, і поступово – в цілому за результатами господарсько-фінансової діяльності.</p>
<p>Кадрова або соціальна стійкість ($C_{\text{кадр.}}$)</p>	<p>Кадрова політика носить реактивний або пасивний характер, рівень використання трудового потенціалу є порівняно низьким, зростають показники плинності кадрів через незадоволеність умовами та оплатою праці, знижується продуктивність праці персоналу.</p>

Джерело: складено автором на підставі [25; 38]

В табл. 1.7 наведено характеристику кризового рівня економічної стійкості малого підприємства в розрізі її складових.

Таблиця 1.7

Кризовий рівень економічної стійкості малого підприємства

Складова стійкості	Характеристика рівня стійкості
<p>Управлінська стійкість ($C_{\text{упр}}$)</p>	<p>Наявна невідповідність організаційно-правової форми господарювання, форми власності, внутрішньої організаційної структури управління обсягам діяльності підприємства та характеристикам його ресурсного потенціалу. Виникає невідповідність стилю, форм і засобів управління підприємством його існуючому статусу, стратегічним цілям</p>

	господарювання, якості персоналу тощо.
Виробничо-технічна стійкість ($C_{\text{вир.-техн.}}$)	Операційна система починає давати суттєвий збій, який проявляється через тривалу зупинку виробничого процесу з різних причин. Спостерігається застарівання технології, високий рівень фізичного та морального зносу основних виробничих засобів, невідповідність продукту потребам споживачів.
Фінансова стійкість ($C_{\text{фін.}}$)	Виникає тривалий дефіцит грошових коштів підприємства для виконання своїх зобов'язань і фінансування своєї поточної діяльності. Зовнішнім проявом такого становища є виникнення ситуації неплатоспроможності, яка характеризується затримкою у часі або неспроможністю здійснення поточних платежів, появою простроченої кредиторської заборгованості та непогашених кредитів і позик.
Кадрова або соціальна стійкість ($C_{\text{кадр.}}$)	Кадрова політика носить пасивний характер, рівень використання трудового потенціалу є низьким, наявні високі показники плинності кадрів, низька продуктивність та якість праці персоналу.

Джерело: складено автором на підставі [25; 38]

Особливість функціонування малого підприємства полягає в наступному: загальний рівень його економічної стійкості не визначається як арифметична сума стійкості її складових. Коефіцієнт вагомості і ступінь впливу рівня стійкості окремих складових економічної стійкості малого підприємства залежить від кількісної і якісної оптимальності елементів, що її формують, а також від здатності їх протистояти збурювальним впливам як у даний момент часу, так і у довготривалій перспективі.

Водночас, погіршення рівня стійкості певної складової неминуче відображається на рівні стійкості інших складових. Наприклад, постійні збої в роботі операційної системи малого підприємства (поломки обладнання, низький рівень завантаження виробничих потужностей

малого підприємства або їх простої тощо) викликатимуть зниження рівня:

- кадрової стійкості малого підприємства, яке проявлятиметься шляхом недовикористання його трудового потенціалу і підвищення плинності кадрів;

- фінансово-економічної стійкості малого підприємства, яке буде проявлятися у вигляді зниження доходу підприємства, його прибутку, показників рентабельності, погіршення фінансового стану суб'єкту господарювання та ін.

1.3. Класифікація факторів, що впливають на економічну стійкість малого підприємства

Економічна стійкість малого підприємства формується під впливом комплексу чинників. Так, Шандова Н.В. в науковій праці [17] виділяє окремим чинником господарський ризик і зазначає, що управління цим чинником вимагає досконале володіння ризиковою евристиккою, вміння гнучко змінювати стратегію та тактику поведінки малого підприємства в господарській діяльності, здатністю приймати та реалізовувати нестандартні рішення. Будь-яка економічна система, в тому числі і мале підприємство, функціонує в умовах динамічних змін та невизначеності. Це зумовлює ймовірність настання ризикових подій. Ризик змушує підприємців розробляти певну стратегію поведінки у ринковій економіці з метою забезпечення сталого розвитку. Ця стратегія полягає не в пошуку виду діяльності, де заздалегідь відомий результат, немає ризику, а в майстерності своєчасно його відчутти, вірно оцінити, розробити заходи щодо зменшення рівня ризику чи навіть підвищення результативності діяльності малого підприємства [33]. У багатьох випадках обійтися без ризикованих подій, ухилитися від них просто неможливо. Тому для забезпечення сталого розвитку проблема

управління ризиками є дуже актуальною, що підтверджується статистичними даними про зростання збитковості малих підприємств різних галузей промисловості України.

Класифікація факторів, які впливають на економічну стійкість малого підприємства, представлена на рис. 1.1.

Більшість факторів середовища, без сумніву, є постійно діючими

впливають на економічну стійкість малого підприємства: тенденція, зміна попиту на товар, викликана зміною стадії життєвого циклу продукту, техніко-технологічні та інші зміни тощо. Тому мале підприємство повинно бути економічно стійким, насамперед, до впливу постійно діючих чинників.

В залежності від діяльності малого підприємства виділяють зовнішні (ендогенні) та внутрішні (екзогенні) фактори. Таким чином, на економічну стійкість малого підприємства впливає сукупність внутрішніх і зовнішніх факторів (прямого та непрямого впливу).

Узагальнивши і проаналізувавши погляди та позиції багатьох дослідників, розроблено обґрунтовану типологію чинників, що середньо впливають на рівень економічної стійкості малого підприємства у вигляді багаторівневої класифікації із можливістю розглядання груп взаємопов'язаних та взаємозалежних чинників з метою підвищення рівня економічної стійкості малого підприємства (рис. 1.1 та рис. 1.2).

рис. 1.1. Класифікація факторів, які впливають на економічну стійкість малого підприємства

Джерело: побудовано автором на підставі [35]

ЗОВНІШНЄ СЕРЕДОВИЩЕ

1.2. Ендогенні та екзогенні чинники впливу на економічну стійкість малого підприємства

Джерело: побудовано автором на підставі [39]

Фактори впливу на забезпечення економічної стійкості підприємства

До внутрішніх факторів, що впливають на економічну стійкість малого підприємства, можна віднести наступне:

- галузеву приналежність малого підприємства;
- структуру продукції, яка виготовляється на малому підприємстві;
- величину попиту на продукцію;
- розмір оплаченого уставного капіталу малого підприємства;
- величину та структуру витрат малого підприємства, їх динаміку порівняно із грошовими доходами;
- стан активів та фінансових ресурсів малого підприємства, включаючи запаси й резерви, їх склад та структуру.

Основними зовнішніми чинниками, що впливають на економічну стійкість малого підприємства, є наступне:

- економічні умови господарювання;
- фаза економічного циклу, де знаходиться економіка країни (зростання, пік, спад, занепад);
- законодавчі акти, які регулюють підприємницьку діяльність малого підприємства;
- податкова та кредитна політика держави;
- рівень платоспроможного попиту населення на продукцію, яка виготовляється на малому підприємстві;
- рівень інфляції в країні;
- рівень політичної стабільності [5].

Розроблена типологія чинників – важлива складова теоретичного базису концептуальної моделі управління економічною стійкістю малого підприємства в умовах забезпечення сталого розвитку.

Ми вважаємо, що на шляху конкретизації складових економічної стійкості та їх вимірювання наступним кроком є їх групування за певними ознаками, а також розробка методики обчислення

інтегрального показника економічної стійкості малого підприємства та розробка стратегії сталого розвитку, спрямованої на досягнення цільових значень узагальненої оцінки й виконання вимог до окремих складових, груп критеріїв та до економічної стійкості малого підприємств в цілому.

В табл. 1.8 наведено перелік найбільш вагомих факторів зовнішнього середовища малого підприємства з конкретизацією можливих їх негативних впливів і вірогідними наслідками.

Таблиця 1.8

Зовнішні (екзогенні) чинники негативного впливу на економічну стійкість малого підприємства

Чинники	Показники
Зовнішні (екзогенні) чинники прямої дії	
1. Ринкова інфраструктура	<ul style="list-style-type: none"> - наявність під'їзних шляхів: залізничної колії, причалів, автомобільних доріг; - стан під'їзних шляхів, електромереж, водогонів, каналізації, мереж зв'язку та ін.
2. Конкуренти	<ul style="list-style-type: none"> - рівень науково-технічного розвитку конкурентів; - ринкові стратегії конкурентів; - частки ринку конкурентів; - маркетингова політика конкурентів; - інноваційна політика.
3. Споживачі	<ul style="list-style-type: none"> - зміна уподобань споживачів, їх смаків, переваг щодо продукції підприємства; - низька частка споживачів, долучених до програм лояльності, партнерських відносин, акційних заходів; - слабка мотивація споживачів та відсутність аналізу процесу прийняття рішень про купівлю.
4. Постачальники	<ul style="list-style-type: none"> - співвідношення ціни і якості сировини, палива, енергії, комплектуючих, запчастин; - виконання договірних зобов'язань, дотримання строків постачань та якості ресурсів.
5. Партнери	<ul style="list-style-type: none"> - слабкість або відсутність у малого підприємства партнерських взаємовідносин; - ненадійність партнерів;

	<ul style="list-style-type: none"> - відсутність генеральних цілей співробітництва; - порушення умов договорів між партнерами; - недотримання принципу підбору ділового партнерства.
Зовнішні (екзогенні) чинники опосередкованої дії	
6. Війна	<ul style="list-style-type: none"> - руйнування об'єктів інфраструктури; - пошкодження активів підприємства; - порушення логістики та ін.

Продовження табл. 1.8

Чинники	Показники
7. Політична ситуація	<ul style="list-style-type: none"> - політична нестабільність.
8. Економічна ситуація	<ul style="list-style-type: none"> - зростання тарифів на енергоносії, сировину, транспортні перевезення; - падіння національного доходу; - зростання інфляції; - сповільнення платіжного обороту; - нестабільність податкової системи; - нестабільність регулюючого законодавства; - зниження реальних доходів населення; - зростання безробіття; - «непрозора» приватизація державного майна; - відсутність збалансованої науково-обґрунтованої економічної політики; - зростання зовнішнього та внутрішнього боргів; - «втеча» капіталів через офшори; - відсутність фондового ринку.
9. Ринкова ситуація	<ul style="list-style-type: none"> - зниження ємності внутрішнього ринку; - посилення монополізму; - зниження попиту на продукцію галузевих підприємств; - зниження активності фондового ринку; - нестабільність валютного ринку; - зростання конкуренції; - зниження активності у банківському секторі; - зростання пропозиції товарів-субститутів (товарів-замінників).

10. Правова ситуація	<ul style="list-style-type: none"> - недосконале правове регулювання галузі; - недосконалість законодавчих норм; - відсутність правового захисту інвесторів; - несприятливі зміни у митному законодавстві на експорт-імпорт продукції; - недосконале екологічне нормування.
----------------------	--

Продовження табл. 1.8

Чинники	Показники
11. Демографічна ситуація	<ul style="list-style-type: none"> - падіння народжуваності та смертності; - міграція населення; - зменшення чисельності економічно активного населення в країні; - зростання чисельності пенсіонерів та зменшення кількості працюючих; - нестача трудових ресурсів; - нестача кваліфікованих кадрів.

Джерело: складено автором на підставі [25]

В табл. 1.9 наведено перелік найбільш вагомих факторів внутрішнього середовища малого підприємства з конкретизацією можливих їх негативних впливів і вірогідними наслідками.

Таблиця 1.9

Внутрішні (ендогенні) чинники негативного впливу на економічну стійкість малого підприємства

Чинники	Показники
1. Матеріально-технічне забезпечення (МТЗ)	<ul style="list-style-type: none"> - зношеність основних фондів; - якість профілактичних і ремонтних робіт; - неповна завантаженість обладнання; - висока енергоємність обладнання.
2. Технології	<ul style="list-style-type: none"> - низька частка використання енергозберігаючих та ресурсозберігаючих технологій; - відсутність безвідходних технологій; - недостатній рівень загального технологічного забезпечення;

	<ul style="list-style-type: none"> - низька якість ремонтів та обслуговування засобів праці; - застаріле низькопродуктивне обладнання; - недостатній рівень розвитку само-організаційного потенціалу.
--	--

Продовження табл. 1.9

Чинники	Показники
3. Організація виробництва	<ul style="list-style-type: none"> - неефективне використання виробничих потужностей малого підприємства; - порушення рівня екологічної безпечності виробництва; - неоптимальна організаційно-виробнича структура; - неефективна система підготовки виробництва; - відсутність або низький рівень сучасних методів організації праці; - нерозвинутість кооперативних зв'язків; - низький рівень спеціалізації виробництва; - низький рівень диверсифікації виробництва; - низький рівень оновлення продукції, яка виготовляється на малому підприємстві.
4. Менеджмент	<ul style="list-style-type: none"> - невідповідна організаційна структура управління; - недостатність інформатизації та комп'ютеризації управлінського процесу; - відсутність нематеріальних засобів мотивації працівників; - відсутність практики довгострокового планування та прогнозування; - прийняття необґрунтованих управлінських рішень; - низька загальна якість та ефективність управління; - відсутність науково-обґрунтованої системи контролю; - відсутність новітніх технологій управління; - недостатня система зв'язків і комунікацій.
5. Персонал (кадри)	<ul style="list-style-type: none"> - невисокий рівень компетентності управлінського персоналу та кадрового забезпечення; - використання неефективних методів підбору кадрів; - відсутність кадрової політики або її недосконалість; - недосконала організаційна побудова апарату управління;

	<ul style="list-style-type: none"> - низька надійність та оперативність апарату управління; - низький рівень організації праці персоналу; - відсутність або невисокий рівень організації навчання і перепідготовки персоналу.
--	--

Продовження табл. 1.9

Чинники	Показники
6. Операційна діяльність	<ul style="list-style-type: none"> - неефективна структура поточних витрат (значна частка постійних витрат); - низький рівень використання основних засобів; - низький обсяг страхових і сезонних запасів; - недосконалість системи управління якістю.
7. Інвестиційний менеджмент	<ul style="list-style-type: none"> - неефективне використання інвестиційних ресурсів; - незадовільний стан інвестиційного менеджменту та залучення інвестицій; - низька забезпеченість інвестиційними ресурсами; - рівень інвестиційної активності.
8. Фінансовий менеджмент	<ul style="list-style-type: none"> - неефективна фінансова стратегія; - неефективна структура активів (їх низька ліквідність); - значна частка позичкового капіталу; - значна частка короткострокових джерел залучення позичкового капіталу; - зростання дебіторської заборгованості; - перевищення припустимого рівня фінансового ризику; - неадекватність трансакційних витрат; - високий рівень омертвленого оборотного капіталу; - старіння основного капіталу; - незбалансованість грошових потоків.
9. Управління маркетингом	<ul style="list-style-type: none"> - відсутність структури управління маркетингом; - нерегулярність, безсистемність маркетингових досліджень або їх відсутність; - недосконале маркетингове планування або його відсутність; - низький рівень кваліфікації персоналу, який займається маркетингом; - відсутність або наявність у спрощеному вигляді товарної, цінової, збутової та комунікаційної політик; - вузький та неглибокий асортимент продукції, яка

виготовляється на малому підприємстві.
--

Джерело: складено автором на підставі [25]

Таким чином, економічна стійкість малого підприємства є поєднанням елементів та відносин на підприємстві, які знаходяться під впливом сукупності факторів, різноманітних за походженням, силою впливу та умовами формування.

Оцінювання динамічної категорії такої, як економічна стійкість малого підприємства, у статичі не може забезпечити чіткість розуміння ефективності економічних процесів, які впливають на тенденційність поведінки підприємця. Урахування в процесі забезпечення управління суб'єктом господарювання виключно результатів інтегрального оцінювання з інтерпретацією отриманих даних через шкалу значно звужує розуміння користувачами отриманої інформації сутності цих даних і унеможлиблює об'єктивне управління сталим розвитком й ефективне функціонування малого підприємства. Обмеженість аналітичних даних для ефективного управління економічною стійкістю малого підприємства в умовах забезпечення сталого розвитку спричиняє проблему прийняття необґрунтованих господарських рішень, і тим самим провокує дестабілізуючі процеси в діяльності малого підприємства.

Оцінка економічної стійкості малого підприємства являє собою комплекс дій, який дозволяє виявити динаміку та тенденції змін у часі показників, що характеризують ефективність і результативність діяльності досліджуваного малого підприємства. Методичне забезпечення аналізу стану економічної стійкості малого підприємства має у своєму складі різні інструменти й алгоритми аналітичних розрахунків.

Результати проведених досліджень свідчать, що в сучасних динамічних, важкопрогнозованих, мінливих умовах малі підприємства повинні формувати й зміцнювати економічну стійкість, використовуючи системи економічних, організаційних, управлінських, технологічних,

фінансових методів й інструментів на основі комплексних програм.

РОЗДІЛ 2

АНАЛІЗ ДІЯЛЬНОСТІ ТА ОЦІНКА ЕКОНОМІЧНОЇ СТІЙКОСТІ МАЛОГО ПІДПРИЄМСТВА «CRAFT OIL»

2.1. Загальна характеристика малого підприємства «Craft Oil»

Мале підприємство «Craft Oil» є українським виробником натуральних олій прямого пресування, безглютенового борошна і продуктів здорового харчування [20].

Зареєстровано мале підприємство «Craft Oil» за юридичною адресою: Україна, м. Харків, вул. Космічна, 21.

Основний вид діяльності малого підприємства «Craft Oil» за КВЕД [20]: 10.41 «Виробництво олії та тваринних жирів».

Продукція малого підприємства «Craft Oil» сертифікована відповідно до стандартів ISO 9001:2008, ISO 22000:2005, AOECs і Organic.

Продукція малого підприємства випускається під ТМ «Craft Oil». Асортименті групи малого підприємства «Craft Oil» схематично розглянуто на рис. 2.1.



Рис. 2.1. Асортимент продукції малого підприємства «Craft Oil»

Джерело: побудовано автором на основі даних [20]

Мале підприємство «Craft Oil» виробляє олії холодного пресування наступних видів: лляне, кунжутне, гарбузове, конопляне,

грецького горіха, амарантове, розторопші, чорного кмину.

Натуральні заправки для салатів малого підприємства «Craft Oil» можуть використовуватися для м'яса, риби, соусів та до круп'яних гарнірів. В асортименті малого підприємства «Craft Oil» є такі смаки: заправка кунжутна з сумішшю перців, конопляна заправка з базиліком, гарбузова заправка з часником, кунжутна заправка чилі, заправка з томатами.

Борошно безглютенове в асортименті малого підприємства «Craft Oil»: гарбузове, лляне, конопляне, кунжутне, грецького горіха.

Клітковина малого підприємства «Craft Oil» має такий асортимент: лляна, розторопші, гарбузова, кунжутна, конопляна, чорного кмину.

Протеїн є тільки трьох видів: конопляний, гарбузовий, кунжутний.

Етапи виробництва на малому підприємстві «Craft Oil» наведено на рис. 2.2.

Рис. 2.2. Етапи виробництва на малому підприємстві «Craft Oil»

Джерело: побудовано автором на основі даних [20]

У світовій практиці використовується 2 способи виготовлення олії: механічний (або пресовий) і спосіб розчинення в летких органічних розчинниках (або екстракції).

В табл. 2.1 розглянуто асортименті групи малого підприємства «Craft Oil» за період 2021-2023 рр.

Таблиця 2.1

**Товарний асортимент малого підприємства «Craft Oil»
за період 2021-2023 рр.**

Асортиментна група	Обсяг виробництва, т			Абсолютне відхилення, т		Відносне відхилення, %	
	2021 р.	2022 р.	2023 р.	2022/ 2021	2023/ 2022	2022/ 2021	2023/ 2022
Олія	55,06	95,06	106,28	40	11,22	72,65	11,80
Заправки	9,23	18,29	16,43	9,06	-1,86	98,16	-10,17
Безглютенове борошно	16	29,48	22,1	13,48	-7,38	84,25	-25,03
Клітковина	14,12	10,34	10,69	-3,78	0,35	-26,77	3,38
Протеїн	0,79	1,38	2,09	0,59	0,71	74,68	51,45
Всього	95,2	154,55	157,59	59,35	3,04	62,34	1,97

Джерело: складено та розраховано автором на основі даних [20]

За даними табл. 2.1 можна прослідкувати тенденцію до зростання обсягів виробництва у 2022 році порівняно з 2021 роком на 59,35 т або на 62,34 %, а у 2023 році порівняно з 2022 роком – на 3,04 т або на 1,97 %. У 2022 році порівняно з 2021 роком збільшення обсягів спостерігаються в таких асортиментних групах, як «Олія» (на 40 т або на 72,65 %), «Заправки» (на 9,06 т або на 98,16 %), безглютенове борошно (на 13,48 т або на 84,25 %), «Протеїн» (на 0,59 т або на 74,68 %). Зменшення обсягів виробництва відбулися в асортиментній групі «Клітковина» (на 3,78 т або на 26,77 %).

У 2023 році порівняно з 2022 роком збільшення обсягів виробництва є в асортиментних групах «Олія» (на 11,22 т або на 11,80 %), «Клітковина» (на 0,35 т або на 3,38 %), «Протеїн» (на 0,71 т або на 51,45 %). Мали тенденцію до зниження асортиментні групи «Заправки» (на 1,86 т або на 10,17 %), «Безглютенове борошно» (на 7,38 т або на 25,03 %).

За даними табл. 2.1 визначено структуру обсягів виробництва малого підприємства «Craft Oil» в 2023 році на рис. 2.3.

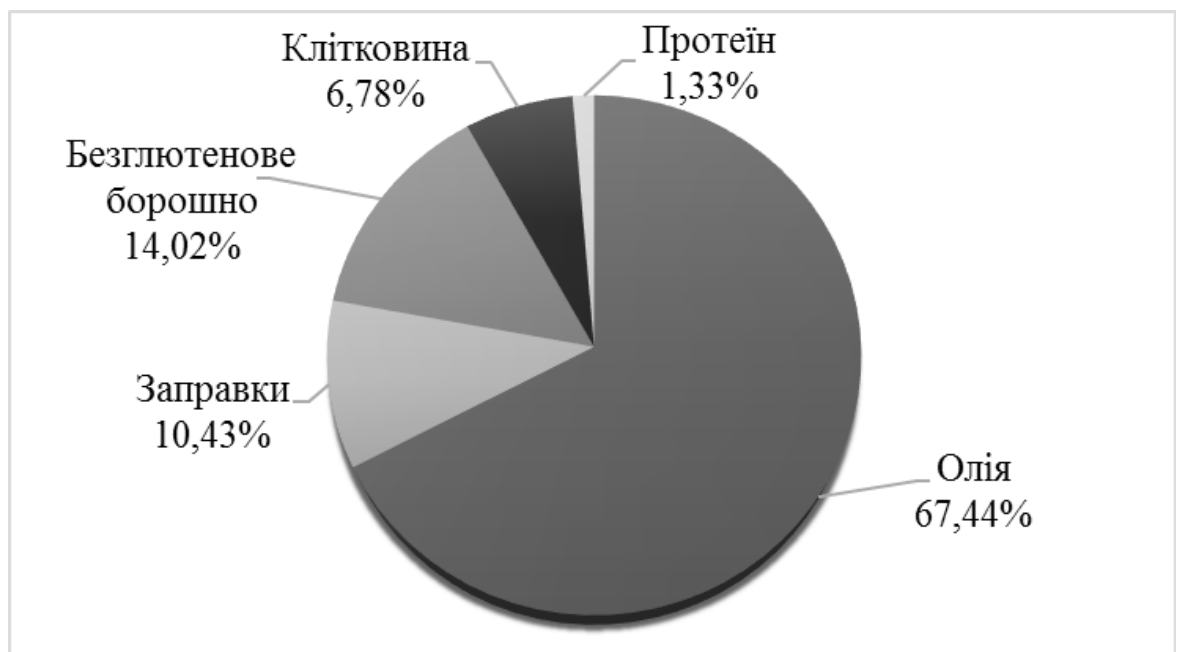


Рис. 2.3. Структура асортименту малого підприємства «Craft Oil» в 2023 році

Джерело: побудовано автором на основі даних [20]

Розглядаючи рис. 2.3 можна зробити висновок, що найбільшу частку серед асортиментних груп малого підприємства «Craft Oil» у 2023 році посідає «Олія» (67,44 % від загального обсягу), а найменшу – «Протеїн» (1,33 %).

В табл. 2.2 проаналізовано фінансові результати діяльності малого підприємства «Craft Oil» на основі даних форми № 2-м «Звіт про фінансові результати» за 2021-2023 рр.

Таблиця 2.2

Аналіз фінансових результатів діяльності малого підприємства «Craft Oil» за 2021-2023 рр.

Стаття	2021 р.	2022 р.	2023 р.	Абсолютне відхилення,		Відносне відхилення,	
				тис. грн.		%	
				2022/2021	2023/2022	2022/2021	2023/2022
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	69405,1	87668,6	74179,2	18263,5	-13489,4	26,31	-15,39
Інші операційні доходи	2216,6	1641,8	410	-574,8	-1231,8	-25,93	-75,03
Інші доходи	24,9	3,3	7,2	-21,6	3,9	-86,75	118,18
Разом доходи	71646,6	89313,7	74596,4	17667,1	-14717,3	24,66	-16,48
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	52479,6	69361,9	69238,1	16882,3	-123,8	32,17	-0,18
Інші операційні витрати	11755,2	15734,4	11467,7	3979,2	-4266,7	33,85	-27,12
Інші витрати	2623,2	2880,2	3545,9	257	665,7	9,80	23,11
Разом витрати	66858	87976,5	84251,7	21118,5	-3724,8	31,59	-4,23
Валовий прибуток	16925,5	18306,7	4941,1	1381,2	-13365,6	8,16	-73,01
Фінансовий результат до оподаткування	4788,6	1337,2	-9655,3	-3451,4	-10992,5	-72,08	-822,05
Податок на прибуток	862	240,8	138,4	-621,2	-102,4	-72,06	-42,52
Чистий прибуток (збиток)	3926,6	1096,4	-9793,7	-2830,2	-10890,1	-72,08	-

Джерело: складено та розраховано автором на основі даних [20]

Проаналізувавши дані форми № 2-м «Звіт про фінансові результати» можна зробити висновок, що доходи малого підприємства «Craft Oil» у 2022 році порівняно з 2021 роком збільшились на 17667,1 тис. грн. або на 24,66 %, але в 2023 році порівняно з 2022 роком – зменшились на 14717,3 тис. грн. або на 16,48 %. Витрати малого підприємства «Craft Oil» на виготовлення та реалізацію продукції у 2022 році порівняно з попереднім 2021 роком збільшились на 21118,5,5 тис. грн. або на 31,59 %, а у 2023 році порівняно з 2022 роком – зменшились на 3724,8 тис. грн. або на 4,23 %.

Чистий прибуток малого підприємства «Craft Oil» у 2022 році порівняно з 2021 роком зменшився на 2830,2 тис. грн. або на 72,08 %. У 2023 році мале підприємство «Craft Oil» отримало збиток в розмірі 9793,7 тис. грн.

Отже, в умовах війни і змін логістики мале підприємство «Craft Oil» в 2023 році – збиткове підприємство.

2.2. Факторний аналіз валового прибутку як найважливішого джерела забезпечення економічної стійкості малого підприємства «Craft Oil»

Найважливішим джерелом забезпечення економічної стійкості підприємства (у тому числі і малого) є прибуток, який залежить від багатьох чинників. Найчастіше виокремлюють вплив таких чинників, як зміна обсягу реалізації продукції (VP_i), структури товарної продукції (UD_i), середньо-реалізаційної відпускної ціни на продукцію ($Ц_i$) та собівартості продукції (C_i) [18].

За допомогою метода ланцюгових підстановок факторного аналізу можна визначити вплив зазначених факторів на суму валового прибутку малого підприємства від реалізації продукції торгової марки «Craft Oil»,

використовуючи вихідні дані, наведені у табл. 2.3.

Таблиця 2.3

**Вихідні дані для факторного аналізу валового прибутку
досліджуваного малого підприємства від реалізації продукції
торгової марки «Craft Oil» за 2022-2023 рр.**

Показник	2022 рік	Дані 2022 року перераховані на обсяг продажу 2023 року	2023 рік
Чистий дохід від реалізації продукції	14279,17	14971,05	14661,36
Собівартість реалізованої продукції	10307,48	10807,88	11533,87
Валовий прибуток	3971,69	4163,17	3127,49

Джерело: складено та розраховано автором на основі даних [20]

При перерахуванні даних 2022 року на обсяг продажу 2023 року можна зробити висновок, що чистий дохід досліджуваного малого підприємства від реалізації продукції торгової марки «Craft Oil» буде становити 14971,05 тис. грн. і буде вищим за показник 2022 року (14279,17 тис. грн.) та 2023 року (14661,36 тис. грн.).

Собівартість реалізованої продукції досліджуваного малого підприємства буде становити 10807,88 тис. грн., що вище за показник 2022 року (10307,48 тис. грн.), але нижче за даний показник 2023 року (11533,87 тис. грн.).

В результаті валовий прибуток досліджуваного малого підприємства від реалізації продукції торгової марки «Craft Oil» буде вищий за показники як 2022 року, так і 2023 року, та становитиме 4163,17 тис. грн.

Результати, отримані від поступової зміни базових величин (тобто 2022 року) кожного факторного показника валового прибутку малого підприємства «Craft Oil» на фактичні (тобто 2023 року), використовуючи

вихідні дані табл. 2.3 та індексу обсягів продажу продукції, який розраховується діленням фактичного обсягу реалізації до базисного, продемонстровані в табл. 2.4.

Таблиця 2.4

**Розрахунок впливу факторів на суму валового прибутку
досліджуваного малого підприємства від реалізації продукції
торгової марки «Craft Oil» за 2022-2023 рр.**

Показник	Фактори, що вплинули на валовий прибуток				Порядок розрахунку	Валовий прибуток, тис. грн.
	обсяг реалізації продукції	структура товарної продукції	середньо-реалізаційна відпускна ціна	Собівартість продукції		
П ₂₀₂₂	ВРП ₂₀₂₂	УД ₂₀₂₂	Ц ₂₀₂₂	С ₂₀₂₂	14279,17 – 10307,48	3971,69
П _{умов 1}	ВРП ₂₀₂₃	УД ₂₀₂₂	Ц ₂₀₂₂	С ₂₀₂₂	3971,69 * (157,59 / / 154,55)	4049,81
П _{умов 2}	ВРП ₂₀₂₃	УД ₂₀₂₃	Ц ₂₀₂₂	С ₂₀₂₂	14971,05 – 10807,88	4163,17
П _{умов 3}	ВРП ₂₀₂₃	УД ₂₀₂₃	Ц ₂₀₂₃	С ₂₀₂₂	14661,36 – 10807,88	3853,48
П ₂₀₂₃	ВРП ₂₀₂₃	УД ₂₀₂₃	Ц ₂₀₂₃	С ₂₀₂₃	14661,36 – 11533,87	3127,49

Джерело: складено та розраховано автором на основі даних [20]

За даними табл. 2.4 та формулами розрахунку впливу кожного фактору на суму валового прибутку підприємства можна встановити, як змінився валовий прибуток досліджуваного малого підприємства від реалізації продукції торгової марки «Craft Oil» станом на 2023 рік (табл. 2.5).

Таблиця 2.5

Результати факторного аналізу зміни валового прибутку

**досліджуваного малого підприємства від реалізації продукції
торгової марки «Craft Oil» у 2023 році**

Фактори, що вплинули на валовий прибуток	Порядок розрахунку	Зміна валового прибутку, тис. грн.
Обсяг реалізації продукції	$\Delta\Pi_{\text{впр}} = 4049,81 - 3971,69$	78,12
Структура товарної продукції	$\Delta\Pi_{\text{уд}} = 4163,17 - 4049,81$	113,36
Середньо-реалізаційна відпускна ціна	$\Delta\Pi_{\text{ц}} = 3853,48 - 4163,17$	-309,69
Собівартість продукції	$\Delta\Pi_{\text{с}} = 3127,49 - 3853,48$	-725,99
Всього	$\Delta\Pi = \Delta\Pi_{\text{впр}} + \Delta\Pi_{\text{уд}} + \Delta\Pi_{\text{ц}} + \Delta\Pi_{\text{с}} = 78,12 + 113,36 - 309,69 - 725,99$	-844,2

Джерело: складено та розраховано автором на основі даних [20]

Таким чином, за розрахунками у 2023 році відбувається збільшення валового прибутку досліджуваного малого підприємства від реалізації продукції торгової марки «Craft Oil» за рахунок збільшення обсягів виробництва продукції (на 78,12 тис. грн.) та зміни структури товарної продукції (на 113,36 тис. грн.).

Однак зменшення валового прибутку досліджуваного малого підприємства від реалізації продукції торгової марки «Craft Oil» у 2023 році відбувається за рахунок зниження середньо-реалізаційної відпускної ціни (на 309,69 тис. грн.) та зростання собівартості продукції (на 725,99 тис. грн.).

В результаті все це призвело до зменшення валового прибутку досліджуваного малого підприємства від реалізації продукції торгової марки «Craft Oil» на 844,2 тис. грн.

Вихідні данні для факторного аналізу зміни валового прибутку досліджуваного малого підприємства від реалізації кожної асортиментної групи торгової марки «Craft Oil» в 2023 році порівняно з 2022 роком наведені в табл. 2.6.

**Вихідні данні для факторного аналізу валового прибутку
досліджуваного малого підприємства від реалізації кожної
асортиментної групи торгової марки «Craft Oil» за 2022-2023 рр.**

Асортиментна група	Обсяг реалізованої продукції, т	Середньо- реалізаційна відпускна ціна продукції, грн.	Собівартість одиниці продукції, грн.	Валовий прибуток, тис. грн.
2022 рік				
Олія	95,06	102,62	72,25	2886,53
Заправки	18,29	123,68	98,21	465,76
Безглютенове борошно	29,48	52,75	36,09	491,28
Клітковина	10,34	41,02	32,01	93,18
Протеїн	1,38	204,9	179,57	34,95
Всього в 2022 році	154,55	-	-	3971,69
2023 рік				
Олія	106,28	99,32	76,29	2447,98
Заправки	16,43	124,93	110,36	239,33
Безглютенове борошно	22,1	53,07		311,88
Клітковина	10,69	41,14	32,64	90,96
Протеїн	2,09	210,45	192,58	37,34
Всього в 2023 році	157,59	-	-	3127,49

Джерело: складено та розраховано автором на основі даних [20]

З табл. 2.6 видно, що найбільша сума валового прибутку досліджуваного малого підприємства від реалізації продукції торгової марки «Craft Oil» у 2023 році припадає на асортиментну групу «Олія» і становить 2447,98 тис. грн. Однак порівняно з 2022 роком валовий прибуток досліджуваного малого підприємства за асортиментною групою «Олія» зменшився на 438,55 тис. грн. або на 15,19 %.

За період 2022-2023 рр. зростання валового прибутку досліджуваного малого підприємства від реалізації продукції торгової

марки «Craft Oil» спостерігається лише за асортиментною групою «Протеїн» (на 2,39 тис. грн. або 6,84 %). Загальна сума валового прибутку досліджуваного малого підприємства від реалізації продукції торгової марки «Craft Oil» в 2023 році зменшилася на 844,2 тис. грн. або на 21,26 % порівняно з 2022 роком.

В табл. 2.7 проаналізовано зміну валового прибутку досліджуваного малого підприємства від реалізації продукції торгової марки «Craft Oil» за окремими асортиментними групами.

Таблиця 2.7

Факторний аналіз валового прибутку досліджуваного малого підприємства від реалізації продукції торгової марки «Craft Oil» за окремими асортиментними групами, тис. грн.

Асортиментна група	Зміна валового прибутку в 2023 р. порівняно з 2022 р.			
	Загальне відхилення	У тому числі за рахунок зміни		
		обсягу реалізації	ціни	собівартості
Олія	-438,55	340,7	-350,3	-428,95
Заправки	-226,42	-47,37	20,59	-199,64
Безглютенове борошно	-179,4	-122,99	7,07	-63,48
Клітковина	-2,22	3,16	1,35	-6,73
Протеїн	2,39	17,98	11,6	-27,19
Всього	-844,2	191,48	-309,69	-725,99

Джерело: складено та розраховано автором на основі даних [20]

З табл. 2.7 видно, що валовий прибуток досліджуваного малого підприємства від реалізації продукції торгової марки «Craft Oil» у звітному 2023 році зменшився на 844,2 тис. грн. порівняно з 2022 роком. За рахунок зміни обсягів реалізації продукції валовий прибуток досліджуваного малого підприємства від реалізації продукції торгової марки «Craft Oil» збільшився в 2023 році порівняно з 2022 роком на 191,48 тис. грн. Вплив таких факторів, як зміна середньо-реалізаційної відпускної ціни і собівартості продукції, призвело до зменшення валового прибутку досліджуваного малого підприємства від реалізації

продукції торгової марки «Craft Oil» в 2023 році порівняно з 2022 роком на 309,69 тис. грн. і 752,99 тис. грн. відповідно.

2.3. Оцінка рівня економічної стійкості малого підприємства «Craft Oil»

Економічна стійкість малого підприємства є результатом впливу сукупності різнопланових чинників зовнішнього та внутрішнього середовища. Результатом цього можуть бути як позитивні наслідки, так і негативні: зростання або, навпаки, зниження прибутків, рівня рентабельності, платоспроможності малого підприємства, його ділової активності, підвищення чи падіння обсягів виробництва продукції, собівартості (витрат), продуктивності праці тощо. Для оцінки впливу цих факторів необхідно обрати показники, які найбільш об'єктивно і достовірно охарактеризують умови, в яких здійснює свою діяльність мале підприємство та результати ефективності його роботи.

Рівень економічної стійкості малого підприємства «Craft Oil» визначимо шляхом оцінювання наступних її пріоритетних складових:

- управлінська стійкість ($C_{упр}$);
- виробничо-технічна стійкість ($C_{вир.-техн.}$);
- фінансова стійкість ($C_{фін.}$);
- кадрова або соціальна стійкість ($C_{кадр.}$).

Показники управлінської стійкості, такі як рівень досягнення поставлених цілей ($C_{рд}$), наявність й ефективність стратегічного управління ($E_{страт}$), своєчасність прийняття і реалізації управлінських рішень ($УР_{своєч}$) визначалися експертним шляхом (табл. 2.8).

Таблиця 2.8

Оцінка рівня управлінської стійкості як складової економічної стійкості малого підприємства «Craft Oil»

Показник	Фактичне значення	Оптимальне значення	Рівень управлінської стійкості малого підприємства			
			оптимальний	прийнятний	нестійкий	кризовий
2022 рік						
Рівень досягнення поставлених цілей	0,71	1		+		
Наявність та ефективність стратегічного управління	0,82	1	+			
Своєчасність прийняття та реалізації управлінських рішень	0,94	1	+			
2023 рік						
Рівень досягнення поставлених цілей	0,63	1		+		
Наявність та ефективність стратегічного управління	0,51	1		+		
Своєчасність прийняття та реалізації управлінських рішень	0,72	1		+		

Джерело: складено та розраховано автором на основі даних [20]

З табл. 2.8 видно, що мале підприємство «Craft Oil» в 2022 році характеризується здебільше оптимальним рівнем управлінської стійкості (окрім показника рівня досягнення поставлених цілей, який відповідає прийнятному рівню управлінської стійкості), а в 2023 році всі показники управлінської стійкості відповідають лише прийнятному рівню.

Показники виробничо-технічної стійкості, такі як коефіцієнт зносу основних засобів (K_z), коефіцієнт придатності основних засобів (K_n), коефіцієнт оновлення основних засобів (K_o) та коефіцієнт вибуття основних засобів (K_b) розраховувалися на основі даних форми № 1-м «Баланс» за 2022-2023 рр. (табл. 2.9).

Таблиця 2.9

Оцінка рівня виробничо-технічної стійкості як складової

економічної стійкості малого підприємства «Craft Oil»

Показник	Фактичне значення	Оптимальне значення	Рівень виробничо-технічної стійкості малого підприємства			
			оптимальний	прийнятний	нестійкий	кризовий
2022 рік						
Коефіцієнт зносу основних засобів малого підприємства	0,43	< 0,5	+			
Коефіцієнт придатності основних засобів	0,57	> 0,5	+			
Коефіцієнт оновлення основних засобів	0,23	-	+			
Коефіцієнт вибуття основних засобів	0,02	-	+			
2023 рік						
Коефіцієнт зносу основних засобів малого підприємства	0,46	< 0,5	+			
Коефіцієнт придатності основних засобів	0,54	> 0,5	+			
Коефіцієнт оновлення основних засобів	0,21	-	+			
Коефіцієнт вибуття основних засобів	0,05	-	+			

Джерело: складено та розраховано автором на основі даних [20]

З табл. 2.9 видно, що мале підприємство «Craft Oil» як в 2022 році, так і в 2023 році характеризується оптимальним рівнем виробничо-технічної стійкості.

Показники фінансової стійкості, такі як рентабельність продажу продукції (P_p), рентабельність виробництва продукції (P_v), коефіцієнт покриття ($K_{\text{покp}}$) та коефіцієнт платоспроможності або автономії ($K_{\text{плат}}$) розраховувалися на основі даних форми № 1-м «Баланс», а також форми № 2-м «Звіт про фінансові результати» за 2022-2023 рр. (табл. 2.10).

Таблиця 2.10

Оцінка рівня фінансової стійкості як складової економічної стійкості малого підприємства «Craft Oil»

Показник	Фактичне значення	Оптимальне значення	Рівень фінансової стійкості малого підприємства			
			оптимальний	прийнятний	нестійкий	кризовий
2022 рік						
Рентабельність продажу продукції, %	20,88	> 0	+			
Рентабельність виробництва продукції, %	26,39	> 0	+			
Коефіцієнт покриття	3,7	> 1	+			
Коефіцієнт платоспроможності (автономії)	0,4	> 0,5		+		
2023 рік						
Рентабельність продажу продукції, %	6,66	> 0			+	
Рентабельність виробництва продукції, %	7,14	> 0			+	
Коефіцієнт покриття	3,6	> 1	+			
Коефіцієнт платоспроможності (автономії)	0,2	> 0,5			+	

Джерело: складено та розраховано автором на основі даних [20]

З табл. 2.10 видно, що мале підприємство «Craft Oil» в 2022 році характеризується здебільше оптимальним рівнем фінансової стійкості (окрім коефіцієнту платоспроможності або автономії, який відповідає прийнятному рівню фінансової стійкості), а в 2023 році всі показники фінансової стійкості (окрім коефіцієнту покриття) відповідають лише нестійкому рівню. Коефіцієнт покриття як в 2022 році, так і в 2023 році відповідає оптимальному рівню фінансової стійкості.

Показники кадрової (соціальної) стійкості, такі як наявність і стан кадрово-соціальної політики підприємства, її стабільність і гнучкість (КСП), наявність матеріальних та нематеріальних засобів мотивації ($M_{\text{МНМ}}$), умови праці та соціально-побутові умови ($\text{Пр}_{\text{умов}}$), наявність корпоративної культури й соціальної відповідальності ($K_{\text{корп}}$) визначалися тільки експертним методом (шляхом анкетного опитування працівників малого підприємства), що посилює суб'єктивізм оцінки (табл. 2.11).

Таблиця 2.11

Оцінка рівня кадрової (соціальної) стійкості як складової економічної стійкості малого підприємства «Craft Oil»

Показник	Фактичне значення	Оптимальне значення	Рівень кадрової (соціальної) стійкості малого підприємства			
			оптимальний	прийнятний	нестійкий	кризовий
2022 рік						
Наявність та стан кадрово-соціальної політики, її стабільність і гнучкість	0,67	1		+		
Наявність матеріальних і нематеріальних засобів мотивації	0,55	1		+		
Умови праці та соціально-побутові умови	0,56	1		+		

Продовження табл. 2.11

Показник	Фактичне значення	Оптимальне значення	Рівень кадрової (соціальної) стійкості малого підприємства			
			оптимальний	прийнятний	нестійкий	кризовий
Наявність корпоративної культури і соціальної відповідальності	0,40	1			+	
2023 рік						
Наявність та стан кадрово-соціальної політики, її стабільність і гнучкість	0,43	1			+	
Наявність матеріальних і нематеріальних засобів мотивації	0,30	1			+	
Умови праці та соціально-побутові умови	0,28	1			+	
Наявність корпоративної культури і соціальної відповідальності	0,15	1				+

Джерело: складено та розраховано автором на основі даних [20]

З табл. 2.11 видно, що мале підприємство «Craft Oil» в 2022 році характеризується здебільше прийнятним рівнем кадрової (соціальної) стійкості (окрім показника «Наявність корпоративної культури і соціальної відповідальності», який відповідає нестійкому рівню кадрової (або соціальної) стійкості). Проте в 2023 році майже всі показники кадрової (соціальної) стійкості малого підприємства «Craft Oil» відповідають лише нестійкому рівню, а показник «Наявність корпоративної культури і соціальної відповідальності» взагалі відповідає кризовому рівню стійкості.

РОЗДІЛ 3

ШЛЯХИ УДОСКОНАЛЕННЯ УПРАВЛІННЯ ЕКОНОМІЧНОЮ СТІЙКІСТЮ МАЛОГО ПІДПРИЄМСТВА «CRAFT OIL»

3.1. Формування механізму управління економічною стійкістю малого підприємства в умовах забезпечення сталого розвитку

Одним із найважливіших параметрів оцінки успішності функціонування підприємства, у тому числі і малого підприємства, виступає продуктивність. У найбільш простому вигляді продуктивність розглядається як відношення кількості виробленого за визначений період економічною системою продукту (продукції, робіт, послуг) та кількості спожитих для цього ресурсів. Метою діяльності малого підприємства є зростання чи утримання на належному рівні продуктивності як головної передумови стабільної позиції в певній ніші ринку, раціонального та ефективного використання задіяних виробничих ресурсів, забезпечення сталого розвитку та розширення обсягів діяльності підприємства. Економічна стійкість малого підприємства розглядається в якості головного інструменту

регулювання його продуктивності. Тому необхідно постійно управляти економічною стійкістю, що вимагає пошуку засобів і методів впливу на складові економічної стійкості підприємства з метою підвищення їх рівня.

Відповідно, під управлінням економічною стійкістю малого підприємства в умовах забезпечення сталого розвитку необхідно розуміти процес управління, який передбачає використання в менеджменті системи методів, засобів і принципів, за рахунок чого мале підприємство може розвиватися на підставі зростання прибутку й продуктивності праці, збереження та примноження природного потенціалу і поліпшення соціальних умов процесу виробництва.

Управління економічною стійкістю малого підприємства має здійснюватися з максимальною віддачою, з використанням інструментів та механізмів сучасного менеджменту.

Серед найбільш дієвих способів формування та підтримки належного рівня економічної стійкості малого підприємства є постійне відстеження (тобто моніторинг) змін як у зовнішньому, так і внутрішньому середовищі господарювання. Зазначений моніторинг проводиться з метою своєчасного виявлення змін у чинниках впливу на мале підприємство для підготовки або пристосування його до цих змін.

За умови наявності позитивних збурювальних впливів економічна система продовжує функціонувати в заданому режимі, так як виявлений вплив сприятиме підвищенню рівня її економічної стійкості.

Натомість, при виявленні негативних впливів на діяльність малого підприємства, обов'язковою є реакція економічної системи через оцінювання ступеня та прогнозування наслідків негативного впливу шляхом виявлення об'єктів всередині малого підприємства (фінанси, товарно-матеріальні ресурси, основні засоби малого підприємства, його кадри, операційна система тощо), на які спрямований цей негативний вплив.

Залежно від величини ймовірного зниження рівня економічної стійкості малого підприємства загалом чи його структурних складових зокрема визначаються конкретні оперативні дії та заходи, які спрямовані на подолання викликів, мінімізацію наслідків чи пристосування малого підприємства до дії негативного збурювального впливу.

Якщо розглядати конкретні методи реагування керівництва малого підприємства на дію збурювальних впливів, то вони залежать від наступного:

- середовища впливу (внутрішнє або зовнішнє), що визначає можливість і ступінь його керованості;
- характеру впливу (негативний або позитивний);
- складової економічної стійкості малого підприємства, на яку спрямований даний збурювальний вплив – управлінська стійкість ($C_{\text{упр}}$), виробничо-технічна стійкість ($C_{\text{вир.-техн.}}$), фінансова стійкість ($C_{\text{фін.}}$), кадрова або соціальна стійкість ($C_{\text{кадр.}}$);
- рівня економічної стійкості даної складової на момент впливу (оптимальний, прийнятний, нестійкий чи кризовий);
- взаємозалежності складових економічної стійкості малого підприємства, і здатності економічної системи реагувати одночасно на вплив у всіх підсистемах.

Фактори, які визначають методи реагування малого підприємства на збурювальні впливи, систематизовано на рис. 3.1.

Управлінська стійкість малого підприємства визначається ефективністю управління, рентабельністю та інвестиційною привабливістю малого підприємства, його здатністю створювати стратегічні переваги на ринку, посилювати ринкові позиції та забезпечувати конкурентоспроможність продукції. Найбільш суттєвими характеристиками високого рівня управлінської стійкості малого підприємства є наступне:

- своєчасність підготовки та прийняття рішень;

- «feedback», тобто наявність зворотнього зв'язку;
- якість виконання функцій;
- надійність системи управління;
- здатність приймати оптимальні, ефективні управлінські рішення;
- оптимальне співвідношення централізації та децентралізації управління;

Фактори, які визначають методи реагування малого підприємства на збурювальні впливи

безперервний процес удосконалення управління;
 стимулювання підвищення на малому підприємстві
 дійсного рівня менеджменту, а також розвитку творчих здібностей
 колективу.

3.1. Фактори, які визначають методи реагування малого підприємства на збурювальні впливи

Джерело: складено автором на підставі [5; 11; 25; 29; 35; 38; 39]

Організаційна культура малого підприємства визначається через
 місію та цілі, а також швидкість оновлення тих або інших сторін
 діяльності (технології) та диверсифікації, критерії досягнення цілей і
 отримання результатів, стиль керівництва, засоби внутрішньої інтеграції у
 колективі:

високий рівень самопланування, самоуправління, самореалізації
 діяльності;

готовність керівництва малого підприємства до розумного
 використання нововведень;

орієнтація керівництва малого підприємства на колективні
 рішення;

групові форми прийняття управлінських та господарських
 рішень;

- впровадження засад, методів, інструментів і практики стратегічного управління, планування діяльності малого підприємства на усіх часових інтервалах (в першу чергу – довгострокових);
- зниження трудомісткості процесу управління на малому підприємстві;
- підвищення обґрунтованості управлінських технологій;
- скорочення витрат на управління;
- зменшення довготривалості циклів управління;
- формування організаційної культури малого підприємства;
- впровадження інформаційних технологій;
- підвищення керованості системи;
- підвищення оперативності роботи керівників малого підприємства;
- впровадження на малому підприємстві соціально-психологічних методів управління тощо.

До складу компонент, покладених в основу стратегії досягнення високого рівня управлінської стійкості малого підприємства, також відносять оптимальність його управлінської структури, наявність планування (тобто розробки управлінських рішень), організації виробничих процесів (тобто реалізації прийнятих рішень), наявність підсистем збору, обробки та зберігання інформації, ефективний контроль, мотивація персоналу тощо.

Наступна складова економічної стійкості малого підприємства – виробничо-технічна стійкість. Організація, планування й оперативне регулювання виробничої діяльності в часі та просторі сьогодні вважається одним із найскладніших напрямів діяльності малого підприємства. Виробничо-господарську діяльність малого підприємства можна охарактеризувати певною системою показників та індикаторів, найбільш важливішими з яких в умовах забезпечення сталого розвитку є попит на продукцію даного підприємства, обсяги виробництва та

реалізації продукції, виробнича потужність малого підприємства, собівартість продукції, рівень цін на продукцію, ступінь задоволеності потреб у ресурсах та інвестиціях, загальний дохід, прибуток малого підприємства та ін. Ключовим чинником забезпечення виробничо-технічної складової економічної стійкості малого підприємства є його виробнича потужність, на яку впливає рівень автоматизації виробничих процесів, прогресивності, гнучкості, економічності технології, спеціалізації і кооперації виробництва, стану основних засобів, ступеня зношення обладнання й інших чинників.

Сутність та зміст виробничо-технічних стратегій малого підприємства полягають в наступному:

- встановлення обладнання з використанням енерго- та ресурсозберігаючих технологій;
- зниження витрат виробництва на всіх ланках технологічних процесів;
- впровадження новітніх технологій переробки сировини, виробництва продукції;
- підвищення технологічної оснащеності всіх ланок виробничого процесу;
- впровадження на малому підприємстві систем нормування, планування, обліку і контролю витрат електроенергії, паливно-мастильних матеріалів (ПММ) тощо;
- використання на малому підприємстві ефективного набору машин та механізмів.

Фінансова стійкість малого підприємства передбачає його спроможність зберігати стабільний режим функціонування за найбільш важливими фінансово-економічними показниками діяльності. Фінансова стійкість є основою економічної стійкості малого підприємства. На фінансову стійкість малого підприємства впливає сукупність чинників (як зовнішніх, так і внутрішніх).

До зовнішніх чинників впливу на фінансову стійкість малого підприємства належать:

- рівень платоспроможного попиту;
- політична та соціально-економічна стабільність;
- податкова, кредитно-фінансова, облікова, інвестиційна політика уряду країни;
- внутрішньогалузеві особливості діяльності;
- наявний ринок постачальників тощо.

До внутрішніх чинників впливу на фінансову стійкість малого підприємства належать:

- масштаби діяльності малого підприємства;
- залежність малого підприємства від інвесторів та кредиторів;
- рівень професійності менеджменту і забезпеченості малого підприємства кваліфікованими кадрами;
- ступінь відповідності продукції малого підприємства потребам споживачів;
- ділова репутація малого підприємства;
- інновації, які впроваджуються у діяльність малого підприємства;
- технологічна база малого підприємства тощо.

Слід зазначити, що зовнішні чинники, які впливають на фінансову стійкість малого підприємства, викликані дією об'єктивних економічних законів та майже не залежать від діяльності самого підприємства. При цьому внутрішнім факторам, які впливають на фінансову стійкість малого підприємства, властивий високий рівень керованості та характер їх змін знаходиться в безпосередній залежності від організації роботи самого малого підприємства.

До показників, які характеризують фінансову стійкість малого підприємства, належать також показники платоспроможності та ліквідності. Платоспроможність характеризується здатністю малого

підприємства своєчасно сплачувати свої зобов'язання. Покращення платоспроможності малого підприємства тісно пов'язане з політикою управління його оборотними активами та поточними пасивами. Зазначена політика має за мету оптимізацію оборотних коштів малого підприємства та мінімізацію його короткострокових зобов'язань.

Отже, для покращення показників як платоспроможності, так і ліквідності, малому підприємству необхідно здійснити наступне:

- нарощувати прибутковість малого підприємства (збільшувати його рентабельність);
- максимально знизити дебіторську заборгованість малого підприємства;
- оптимізувати структуру капіталу малого підприємства.

Правильна оцінка рівня платоспроможності і ліквідності надає малому підприємству можливість:

- повністю розраховатися за кредитами і правильно оцінити ефективність їх використання;
- регулярно прогнозувати фінансовий стан та фінансову стійкість малого підприємства;
- підвищити довіру партнерів й інвесторів для ведення спільних справ.

Усунення неплатоспроможності малого підприємства в кризових ситуаціях здійснюється шляхом запровадження заходів, які не використовуються в звичайних умовах. За умов переходу на антикризове управління платоспроможність малого підприємства поновлюється за рахунок продажу активів із можливими втратами. Для усунення різниці між витратами та надходженням грошових коштів (коли витрати перевищують надходження) частина активів, які мають другорядне значення та не відносяться до потреб основного виробництва малого підприємства (господарські об'єкти, запаси нереалізованої продукції, нерентабельне допоміжне виробництво тощо) переводиться в

грошові кошти. Підвищення платоспроможності малого підприємства практично можливе тільки при збільшенні обсягів реалізації та зростанні прибутку.

Кадрова (соціальна) стійкість передбачає долучення працівників малого підприємства до створення та підтримки належного рівня організаційної культури, що буде сприяти низькому рівню плинності кадрів шляхом підвищення рівня соціальної забезпеченості персоналу малого підприємства через механізм процесно-орієнтованої системи його мотивації. Слід зазначити, що стратегічний підхід до розуміння поняття «економічна стійкість» передбачає розробку та запровадження кадрово-соціальних стратегій, що безпосередньо впливає на загальний стан малого підприємства.

Отже, сутність кадрово-соціальної стратегії малого підприємства полягає у визначенні заходів та послідовності дій, спрямованих на розвиток компетенцій персоналу. Кадрова (соціальна) стійкість малого підприємства базується на показниках, за якими оцінюють ефективність її впровадження на підприємстві. В основу кадрово-соціальної стратегії малого підприємства, як складової частини загальної його стратегії, спрямованої на досягнення та утримання цільового рівня економічної стійкості підприємства, покладаються мета, складові загального потенціалу малого підприємства (тобто ресурси), можливості та корпоративні традиції.

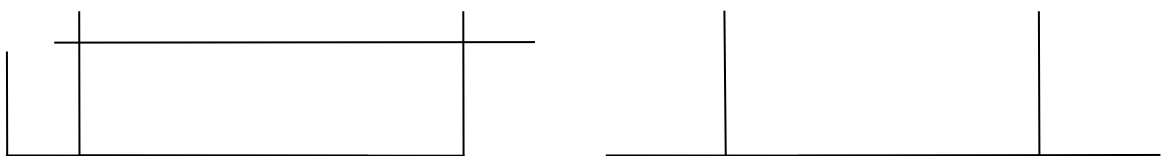
Аналіз ефективності управління персоналом виявив, що більшість малих підприємств в Україні не мають стратегічних орієнтирів щодо змін у своїй кадровій стратегії, але існує об'єктивна необхідність в удосконаленні кадрових стратегій через їх недосконалість або відсутність. Розробка оптимальних кадрових стратегій малого підприємства, які б відповідали цілям його сталого розвитку, має відбуватися із врахуванням наявних ресурсів підприємства, рівня кваліфікації та компетенції персоналу, стратегічної цілі та існуючої на

підприємстві системи управління. Якщо оцінити розглянуті складові економічної стійкості малого підприємства, то можна стверджувати, що всі вони безпосередньо впливають на результативність діяльності підприємства. Кожний із виділених напрямів можна охарактеризувати набором елементів, які визначають рівень його стійкості. Найбільш важливою ознакою економічної стійкості малого підприємства є його спроможність функціонувати та розвиватись в умовах мінливого, динамічного внутрішнього й зовнішнього середовищ.

Елементи, складові економічної стійкості малого підприємства та зв'язки між ними формують відповідну підсистему, що входить до складу системи загального менеджменту. Тільки інтегрована сукупність усіх цих чинників забезпечує цілісність й єдність сукупного та індивідуального економічного відтворення. Від аналізу та врахування існуючих умов господарювання залежить рівень економічної стійкості малого підприємства. Отже, головним призначенням та цільовою функцією даної підсистеми є розробка, виконання та контроль за процесами, спрямованими на формування, сталий розвиток і підтримку економічної стійкості малого підприємства. Таким чином, забезпечення економічної стійкості малого підприємства – це постійний моніторинг факторів зовнішнього і внутрішнього середовищ, а також оперативне вирішення завдань та задач за кожним напрямком діяльності. Все це зумовлює необхідність формування механізму управління економічною стійкістю малого підприємства через систему моніторингу та оперативного впливу.

Механізм управління економічною стійкістю малого підприємства через систему моніторингу та оперативного впливу в узагальненому вигляді запропоновано на рис. 3.2.

Рис. 3.2. Механізм управління економічною стійкістю малого



підприємства

Джерело: складено автором

Таким чином, в умовах забезпечення сталого розвитку економічна стійкість малого підприємства виступає важливим інструментом управління його продуктивністю. Висока продуктивність малого підприємства може бути забезпечена за умови наявності чіткого механізму моніторингу й адекватного реагування на дію збурювальних впливів середовища (як зовнішнього, так і внутрішнього) для підтримки бажаного рівня економічної стійкості. Зниження рівня економічної стійкості малого підприємства чи її окремих складових (управлінської стійкості, виробничо-технічної стійкості, фінансової стійкості, кадрової або соціальної стійкості) до нестійкого або кризового рівня є сигналом щодо здійснення оперативних заходів для повернення економічної системи у стан рівноваги. Подальшого дослідження вимагають методи оцінювання та інтерпретації досягнутого рівня економічної стійкості, а також методи прогнозування рівня економічної стійкості малого підприємства на короткочасну перспективу за наявності одиничного і множинних збурювальних впливів (при чому як позитивного, так й негативного характеру).

3.2. Обґрунтування пропозицій щодо підвищення рівня економічної стійкості малого підприємства «Craft Oil»

За допомогою факторного аналізу валового прибутку визначено, які чинники першого порядку впливають на кожну асортиментну групу торгової марки «Craft Oil» (табл. 2.7). За всіма асортиментними групами малого підприємства «Craft Oil» спостерігається зниження валового прибутку за рахунок зростання собівартості продукції.

Мале підприємство «Craft Oil» має можливість впливати на

величину витрат із початку заготівлі матеріальних ресурсів. До собівартості продукції входять вартість сировини та матеріалів за ціною їх придбання з урахуванням витрат на транспортування, тому на собівартість продукції підприємства впливає правильний вибір постачальників сировини. Використовуючи стратегію взаємодії із ринками виробничих ресурсів, важливо забезпечувати надходження сировини від таких постачальників, які територіально знаходяться на невеликій відстані від малого підприємства «Craft Oil», а також транспортувати вантажі найбільш дешевим видом транспорту. Але при укладанні договорів на постачання сировини, прагнучі замовляти більш дешеву сировину, необхідно звернути увагу на те, щоб вона не погіршувала, в той же час, якість продукції. За допомогою зміни постачальника прогнозоване значення собівартості кожної одиниці продукції малого підприємства «Craft Oil» зменшиться на 4 %.

Використовуючи стратегію ціноутворення, а саме середньо-ринкових цін, треба збільшити відпускні ціни продукції за всіма асортиментними групами на 1 %.

Розглядаючи вплив факторів на зміну валового прибутку (табл. 2.7), встановлено, що асортиментна група «Безглютенове борошно» зменшила суму валового прибутку малого підприємства «Craft Oil» за рахунок зміни обсягу реалізації на 122,99 тис. грн. Одним із заходів товарної стратегії є збільшення або знаходження оптимального випуску продукції. Для вибору оптимальної стратегії в ситуації невизначеності використовуються різні правила і критерії. За допомогою критеріїв визначимо оптимальну альтернативу випуску продукції з погляду максимізації прибутку, а саме:

- за допомогою критерію Байєса – за умов відомих імовірностей станів (P_i);

- за допомогою критеріїв Лапласа, Вальда та Севіджа – за умов повної невизначеності;

- за допомогою критерію Гурвіца – з коефіцієнтом оптимізму (λ) 0,6.

Середня ціна одиниці продукції малого підприємства «Craft Oil» становить 53,6 грн., витрати на одиницю продукції – 37,4 грн., додаткові витрати – 24,68 грн.

Розраховуємо матрицю прибутків для подальших розрахунків критеріїв (табл. 3.1).

Таблиця 3.1

**Валовий прибуток (матриця прибутків)
малого підприємства «Craft Oil»**

Варіанти рішень, A_i	Можливий попит, S_j				
	22	26	30	34	38
22	356,40	356,40	356,40	356,40	356,40
26	108,08	421,20	421,20	421,20	421,20
30	-140,24	172,88	486,00	486,00	486,00
34	-388,56	-75,44	237,68	550,80	550,80
38	-636,88	-323,76	-10,64	302,48	615,60
Імовірність, P_i	0,1	0,2	0,3	0,3	0,1

Джерело: складено та розраховано автором

Елементи платіжної матриці (табл. 3.1) характеризують валовий прибуток, який отримують під час випуску i -ї продукції при j -му стані попиту.

Критерій Байеса ґрунтується на припущенні, що відомі імовірності настання можливих станів зовнішнього середовища. Критерій Байеса являє собою найбільш максимально очікуваний результат. Даний критерій називається також критерієм максимізації середнього виграшу або критерієм мінімізації середнього ризику.

Критерій Лапласа використовується, коли можна передбачати, що всі ймовірності настання альтернативних ситуацій рівні. Для кожного варіанту рішень знаходиться середня оцінка можливого попиту. Найкращим вважається рішення з максимальним значенням.

Критерій Вальда є критерієм крайнього песимізму. Ймовірність

знаходиться в стані невідомості, вибирається варіант найкращий з усіх найгірших, тобто критерій Вальда забезпечує максимізацію мінімального виграшу.

Розрахунок критеріїв для визначення оптимального випуску за асортиментною групою «Безглютенове борошно» наведено в табл. 3.2.

Таблиця 3.2

**Розрахунок критеріїв Байєса, Лапласа та Вальда
для малого підприємства «Craft Oil»**

Критерій Байєса		Критерій Лапласа		Критерій Вальда	
$\sum a_{ij} * P_i$	max	$1/n * \sum a_{ij}$	max	min	max
356,40		356,40		356,40	A ₁
389,89	A ₂	358,58	A ₂	108,08	
360,75		298,13		-140,24	
237,68		175,06		-388,56	
20,67		-10,64		-636,88	
356,40		356,40		356,40	

Джерело: складено та розраховано автором

Для визначення критерія Севіджа в табл. 3.3 складемо та розрахуємо матрицю ризику (матрицю витрат) для малого підприємства «Craft Oil».

Таблиця 3.3

**Матриця ризику (матриця витрат)
для малого підприємства «Craft Oil»**

Варіанти рішень	22	24	26	28	30
22	0	64,80	129,60	194,40	259,20
24	248,32	0	64,80	129,60	194,40
26	496,64	248,32	0	64,80	129,60
28	744,96	496,64	248,32	0	64,80
30	993,28	744,96	496,64	248,32	0

Джерело: складено та розраховано автором

Для довільної альтернативи і конкретного стану ризику знаходиться різниця між тим, що забезпечує дана альтернатива, і тим, скільки максимально можна виграти підприємству при даному стані

ризикі.

Критерій Севіджа, як і критерій Вальда, є критерієм крайнього песимізму. Песимізм у цього критерію проявляється в тому, що обирається мінімальне значення з максимальних витрат (ризиків) підприємства.

Критерій Гурвіца дозволяє враховувати комбінацію сприятливих та несприятливих умов. При виборі між станом крайнього песимізму та крайнього оптимізму, краще за все користуватися компромісом середнього значення. Відповідно до цього компромісного критерію для кожного рішення визначається комбінація мінімального і максимального виграшів.

Перевага надається такому варіанту рішення, для якого цей показник (критерій Гурвіца) є максимальним.

Розрахунки критеріїв Севіджа та Гурвіца для визначення оптимального випуску продукції малого підприємства «Craft Oil» за асортиментною групою «Безглютенове борошно» наведено в табл. 3.4.

Таблиця 3.4

**Розрахунок критеріїв Севіджа та Гурвіца
для малого підприємства «Craft Oil»**

Критерій Севіджа		Критерій Гурвіца			
max	min	max	min	$\lambda * \max + (1 - \lambda) * \min$	max
259,2		356,40	356,40	356,40	A ₁
248,32	A ₂	421,20	108,08	295,95	
496,64		486,00	-140,24	235,50	
744,96		550,80	-388,56	175,06	
993,28		615,60	-636,88	114,61	
259,2		356,40	356,40	356,40	

Джерело: складено та розраховано автором

Проаналізувавши всі критерії оптимального випуску продукції, можна зробити висновок, що для асортиментної групи «Безглютенове борошно» слід обрати обсяг виробництва 26 т, який буде максимізувати

прибуток малого підприємства «Craft Oil».

Найважливіша фінансово-економічна категорія, що характеризує ефективність виробництва та відображає рівень економічної стійкості малого підприємства – це прибуток. Прийнявши всі запропоновані рекомендації можна проаналізувати, як зміниться валовий прибуток малого підприємства «Craft Oil» (табл. 3.5).

Отже, після впровадження запропонованих заходів валовий прибуток досліджуваного малого підприємства від реалізації продукції торгової марки «Craft Oil» буде становити 3797,66 тис. грн., тоді як у 2023 році, тобто до впровадження запропонованих заходів, валовий прибуток становив 3127,49 тис. грн. (рис. 3.3).

тис. грн.

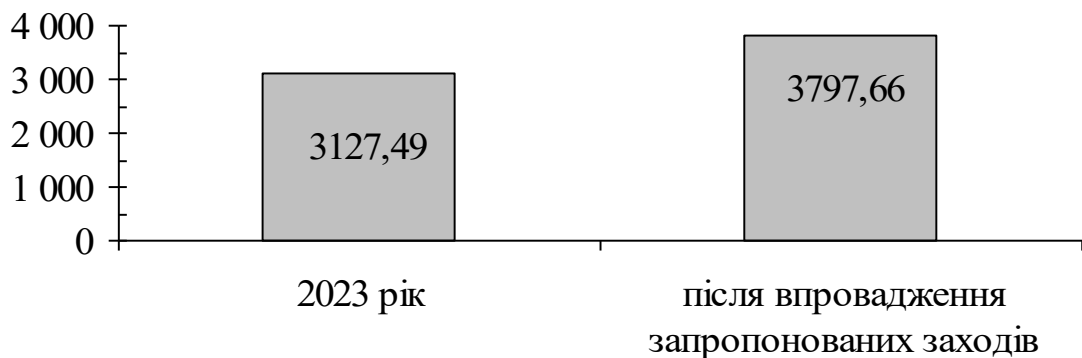


Рис. 3.3. Динаміка валового прибутку малого підприємства «Craft Oil» до та після впровадження запропонованих заходів

Джерело: побудовано автором

Таким чином, валовий прибуток досліджуваного малого підприємства від реалізації продукції торгової марки «Craft Oil» після впровадження запропонованих заходів збільшиться на 670,17 тис. грн., або на 21,43 %.

Таблиця 3.5

**Валовий прибуток досліджуваного малого підприємства від реалізації продукції торгової марки «Craft Oil»
до та після впровадження запропонованих заходів**

Асортиментна група	Обсяг реалізованої продукції, т		Середньо-реалізаційна відпускна ціна, грн.		Собівартість одиниці продукції, грн.		Валовий прибуток, тис. грн.	
	2023 рік	після впровадження запропонованих заходів	2023 рік	після впровадження запропонованих заходів	2023 рік	після впровадження запропонованих заходів	2023 рік	після впровадження запропонованих заходів
Олія	106,28	106,28	99,32	100,31	76,29	73,24	2447,98	2877,00
Заправки	16,43	16,43	124,93	126,18	110,36	105,95	239,33	332,38
Безглютенове борошно	22,10	26	53,07	53,60	38,96	37,40	311,88	421,20
Клітковина	10,69	10,69	41,14	41,55	32,64	31,33	90,96	109,25
Протеїн	2,09	2,09	210,45	212,55	192,58	184,88	37,34	57,83
Всього	157,59	161,49	-	-	-	-	3127,49	3797,66

Джерело: складено та розраховано автором

Зростання валового прибутку призведе до підвищення рівня фінансової стійкості як складової економічної стійкості малого підприємства «Craft Oil» (табл. 3.6).

Таблиця 3.6

Оцінка рівня фінансової стійкості як складової економічної стійкості малого підприємства «Craft Oil» до та після впровадження запропонованих заходів

Показник	Рівень фінансової стійкості як складової економічної стійкості малого підприємства							
	2023 рік				після впровадження запропонованих заходів			
	оптимальний	прийнятний	нестійкий	кризовий	оптимальний	прийнятний	нестійкий	кризовий
Рентабельність продажу продукції			+			+		
Рентабельність виробництва продукції			+			+		
Коефіцієнт покриття	+				+			
Коефіцієнт платоспроможності (автономії)			+			+		

Джерело: складено та розраховано автором

Отже, впровадження запропонованих заходів призведе до підвищення рівня економічної стійкості малого підприємства «Craft Oil».

ВИСНОВКИ

Дослідження, проведені у кваліфікаційній роботі, свідчать про важливість та необхідність управління економічною стійкістю малого підприємства в умовах забезпечення сталого розвитку, та дозволяють зробити такі висновки:

Досліджено сутність дефініцій «економічна стійкість» та «економічна стійкість підприємства». Встановлено, що залежно від контексту стійкість, зазвичай, трактується як незламність, рівновага, опірність, непорушність, живучість, сталість, протистояння, незмінність, стаціонарність, стабільність, міцність, постійність, беззбитковість, функціональність, невразливість тощо. За результатами проведених досліджень понятійно-категоріального апарату та науково-методичних підходів до терміну «економічна стійкість підприємства» зазначено, що економічна стійкість підприємства являється одним із найважливіших показників господарської діяльності малого підприємства.

Виокремлено види і складові економічної стійкості малого підприємства. Встановлено, що наразі не існує чіткої класифікації видів економічної стійкості малого підприємства. Дослідники економічних систем, зазвичай, розглядають 2 види економічної стійкості на рівні підприємства, а саме рівновагу та гомеостазис. Узагальнюючи і систематизуючи розглянуті підходи щодо структуризації економічної стійкості малого підприємства, вважаємо за необхідне виокремлення її наступних складових: управлінської, виробничо-технічної, фінансово-економічної та кадрової або соціальної складових економічної стійкості малого підприємства. Зазначені складові економічної стійкості малого підприємства характеризують з різних боків його стан та розвиток.

Розглянуто класифікацію факторів, що впливають на економічну стійкість малого підприємства. Узагальнивши і проаналізувавши погляди та позиції багатьох авторів, розроблено обґрунтовану типологію чинників, що безпосередньо впливають на рівень економічної стійкості

малого підприємства у вигляді багаторівневої класифікації із можливістю виокремлення груп взаємопов'язаних та взаємозалежних чинників з метою підвищення рівня економічної стійкості малого підприємства. Встановлено, що на економічну стійкість малого підприємства впливає сукупність внутрішніх і зовнішніх факторів (прямого та непрямого впливу).

Досліджено загальну характеристику малого підприємства «Craft Oil», яке є українським виробником натуральних олій прямого пресування, безглютенового борошна і продуктів здорового харчування. Найбільшу частку серед асортиментних груп малого підприємства «Craft Oil» у 2023 році посідає «Олія» (67,44 % від загального обсягу), а найменшу – «Протеїн» (1,33 %). Встановлено, що чистий прибуток малого підприємства «Craft Oil» у 2022 році порівняно з 2021 роком зменшився, а в 2023 році в умовах війни і змін логістики мале підприємство «Craft Oil» – збиткове.

Проведено факторний аналіз валового прибутку як найважливішого джерела забезпечення економічної стійкості малого підприємства «Craft Oil». Встановлено, що збільшення валового прибутку досліджуваного малого підприємства від реалізації продукції торгової марки «Craft Oil» у 2023 році відбулося за рахунок збільшення обсягів виробництва продукції та зміни структури товарної продукції, а зменшення валового прибутку досліджуваного малого підприємства відбулося за рахунок зниження середньо-реалізаційної відпускної ціни та зростання собівартості продукції. В результаті все це призвело до зменшення валового прибутку досліджуваного малого підприємства від реалізації продукції торгової марки «Craft Oil» на 844,2 тис. грн.

Виконано оцінку рівня економічної стійкості малого підприємства «Craft Oil», а саме проведено оцінку рівня управлінської стійкості, виробничо-технічної стійкості, фінансової стійкості та кадрової (соціальної) стійкості як складових економічної стійкості малого

підприємства «Craft Oil». Встановлено, що для забезпечення економічної стійкості малого підприємства «Craft Oil» необхідно підвищити, насамперед, рівень фінансової та кадрової (соціальної) стійкості.

Запропоновано механізм управління економічною стійкістю малого підприємства в умовах забезпечення сталого розвитку. Встановлено, що серед найбільш дієвих способів формування та підтримки належного рівня економічної стійкості малого підприємства є постійне відстеження (тобто моніторинг) змін як у зовнішньому, так і внутрішньому середовищі господарювання. Конкретні методи реагування підприємства на збурювальні впливи залежать від: середовища впливу (внутрішнє або зовнішнє), що визначає можливість і ступінь його керованості; характеру впливу (негативний або позитивний); складової економічної стійкості малого підприємства, на яку спрямований даний збурювальний вплив; рівня економічної стійкості даної складової на момент впливу; взаємозалежності складових економічної стійкості малого підприємства, і здатності економічної системи реагувати одночасно на вплив у всіх підсистемах

Обґрунтовано пропозиції щодо підвищення рівня економічної стійкості малого підприємства «Craft Oil». За рахунок зміни постачальника прогнозоване значення собівартості продукції малого підприємства «Craft Oil» зменшиться на 4 %. Запропоновано також збільшити ціну продукції на 1 %. За допомогою критеріїв Байєса, Лапласа, Вальда, Севіджа і Гурвіца визначено оптимальний обсяг випуску продукції з погляду максимізації прибутку. Валовий прибуток досліджуваного малого підприємства від реалізації продукції торгової марки «Craft Oil» після впровадження запропонованих заходів збільшиться на 670,17 тис. грн., або на 21,43 %. Впровадження запропонованих заходів призведе до підвищення рівня економічної стійкості малого підприємства «Craft Oil».

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Берест М. М. Фінансовий аналіз : навч. посіб. Харків : ХНЕУ, 2017. 164 с. URL: <http://repository.hneu.edu.ua/bitstream/2021.pdf> (дата звернення: 19.09.2024).
2. Бойчик І. М. Економіка підприємства : підручник. Київ : Кондор-Видавництво, 2016. 378 с. URL: <http://dspace.wunu.edu.ua/bitstream.pdf> (дата звернення: 19.09.2024).
3. Вініченко І. І., Крючок С. І. Економічна стійкість підприємства та її складові. *Агросвіт*. 2016. № 24. С. 15-20. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/agrosvit_2016_24_4 (дата звернення: 19.09.2024).
4. Глушко О. В., Гришова І. Ю., Щербата М. Ю. Визначення рівня економічної стійкості підприємств на основі показників ефективності. *Економічний часопис – XXI*. 2022. № 11-12. С. 82-86. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/ecchado_2015_155_19 (дата звернення: 19.09.2024).
5. Гончарова О. М., Антонюк Б. О. Сутнісний аналіз та оцінка внутрішньої економічної стійкості підприємства. URL: http://tppe.econom.univ.kiev.ua/data/2016_33/zb33_09.pdf (дата звернення: 04.10.2024).
6. Економічний аналіз : навч. посіб. / Н. А. Волкова, Р. М. Волчек, О. М. Гайдаєнко та ін. Одеса : ОНЕУ, 2022. 310 с. URL: <http://dspace.oneu.edu.ua/jspui/bitstream.pdf> (дата звернення: 04.10.2024).
7. Єпіфанова І. Ю., Джеджула В. В. Фінансовий аналіз та звітність : практикум. Вінниця : ВНТУ, 2017. 143 с. URL: http://pdf.lib.vntu.edu.ua/books/2023/Epifanova_2022_144.pdf (дата звернення: 04.10.2024).
8. Ізюмська В., Нікульшина А. Управління фінансовою стійкістю підприємства. *Економіка та суспільство*. 2021. Вип. 34. URL: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2021-34-26> (дата звернення:

19.09.2024).

9. Коваль О. А., Літус П. Р. Управління фінансовою стійкістю підприємства. *Ефективна економіка*. 2020. № 12. URL: <http://www.economy.nauka.com.ua/> (дата звернення: 04.10.2024).

10. Кравченко М. О. Економічна етимологія стійкості. *Проблеми системного підходу в економіці*. 2017. Вип. № 1 (57). С. 78-84. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/PSPE_print_2017_1_15 (дата звернення: 19.09.2024).

11. Ларіна Я. С. Методичні підходи щодо забезпечення економічної стійкості підприємств на основі маркетингового моніторингу. *Проблеми системного підходу в економіці*. 2018. Вип. 3 (65). С. 93-98. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/PSPE_print_2018_3%281%29__17 (дата звернення: 19.09.2024).

12. Левковець О. М. Організаційний розвиток в епоху VUCA: концепція, технології, потенціал. *Економічна теорія та право*. 2020. № 4 (43). С. 46-71. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Vnyua_etp_2020_4_5 (дата звернення: 19.09.2024).

13. Луговий І. А. Теоретичні основи підвищення ефективності діяльності підприємства. *Розвиток європейського простору очима молоді: економічні, соціальні та правові аспекти* : зб. тез доп. Всеукр. наук.-практ. конф. (17 трав. 2019 р.). Харків, 2019. С. 71-73. URL: <https://cdn.hneu.edu.ua/rozvitok19/thesis02-37.html> (дата звернення: 19.09.2024).

14. Лучко М. Р., Жукевич С. М., Фаріон А. І. Фінансовий аналіз : навч. посіб. Тернопіль : ТНЕУ, 2016. 304 с. URL: <http://dspace.tneu.edu.ua/handle/316497/19240> (дата звернення: 19.09.2024).

15. Мадрига Г. М. Теоретичні підходи до аналізу факторів впливу на ефективність діяльності малих підприємств. *Вісник Національного*

університету «Львівська політехніка». 2016. № 739. С. 16-21. URL: <https://vlp.com.ua/taxonomy/term/3252> (дата звернення: 19.09.2024).

16. Мельниченко О. О. Сутність антикризового управління підприємством у сучасних умовах господарювання. *Економічний аналіз : Збірник наукових праць*. 2022. № 2. С. 157-162. URL: <https://www.econa.org.ua/index.php/econa/issue/view/80> (дата звернення: 19.09.2024).

17. Методи та інструменти аналізу і прогнозування ринкової ситуації в забезпеченні стійкості суб'єктів господарювання : монографія / за ред. Н. В. Шандової. Херсон : ОЛДІ-ПЛЮС, 2021. 280 с. URL: <https://kntu.net.ua/ukr/Struktura/Kafedri-universitetu/Ekonomiki-pidприємства-ta-ekonomichnoyi-bezpeki2/Naukovo-doslidna-robota/Monografiyi/Metodi-ta-instrumenti-analizu-i-prognozuvannya-rinkovoyi-situaciyi-v-zabezpechenni-stijkosti-sub-ektiv-gospodaryuvannya-2021> (дата звернення: 19.09.2024).

18. Микитюк В. М., Паламарчук Т. М., Русак О. П. Основи економічного аналізу : навч. посіб. Житомир : Рута, 2018. 440 с. URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/1442> (дата звернення: 19.09.2024).

19. Осташко Т., Сеперович Н., Протченко О., Колісник В. Оцінка ефективності державного регулювання експорту та експортних цін на ринку зернових та олійних культур в Україні. URL: <http://www.amdi.org.ua> (дата звернення: 04.10.2024).

20. Офіційний сайт «Craft Oil». URL: <https://www.craftoil.net/> (дата звернення: 04.10.2024).

21. Парасій-Вергуненко І. М. Аналіз господарської діяльності : підручник. Київ : КНЕУ, 2016. 629 с. URL: <https://ir.kneu.edu.ua/items/b1330dbd-db24-45f4-888e-be7b0d6b5d87> (дата звернення: 19.09.2024).

22. Патута О. С., Пришко К. Є. Вплив структури капіталу на

фінансову стійкість підприємства. *Економіка і суспільство*. 2016. Вип. 2. С. 323-327. URL: https://economyandsociety.in.ua/journals/2_ukr/58.pdf (дата звернення: 19.09.2024).

23. Перит І. О. Сутність і класифікація факторів впливу на підприємницьку діяльність домогосподарств. *Бізнес Інформ*. 2020. № 8. С. 223-230. URL: https://www.business-inform.net/export_pdf/business-inform-2020-8_0-pages-223_230.pdf (дата звернення: 19.09.2024).

24. Поверляк Т. І. Визначення понять «економічна стабільність» та «економічна стійкість». *Соціум. Наука. Культура. Економіка* : матеріали конф. URL: <http://intkonf.org> (дата звернення: 04.10.2024).

25. Пономаренко Т. В. Систематизація підходів до оцінювання економічної стійкості підприємства. *Науковий вісник Херсонського державного університету. Економічні науки*. 2016. Вип. 16. Ч. 3. С. 43-47. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Nvkhdu_en_2016_16%283%29_12 (дата звернення: 19.09.2024).

26. Пудичева Г. О. Економічна сутність та класифікація ефективності. *Проблеми системного підходу в економіці*. 2020. № 3. С. 19-24. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/PSPE_print_2020_3%282%29_5 (дата звернення: 19.09.2024).

27. Розвиток підприємства в умовах нестабільного зовнішнього середовища: управління, реалізація та перспективи : монографія / за ред. М. В. Шарко. Херсон : ФОП Вишемирський В. С., 2019. С. 193-202. URL: <https://kntu.net.ua/ukr/Struktura/Kafedri-universitetu/Ekonomiki-pidpriemnictva-ta-ekonomichnoyi-bezpeki2/Naukovo-doslidna-robota/Monografiyi/Rozvitok-pidpriemstva-v-umovah-nestabil-nogo-zovnishn-ogo-seredovischa-upravlinnya-realizaciya-ta-perspektivi-monografiya-za-zag-red.-d.e.n.-prof.-SHarko-M.V.-2019> (дата звернення: 19.09.2024).

28. Савицька Г. В. Економічний аналіз діяльності підприємства : навч. посіб. Київ : Знання, 2022. 662 с. URL: <https://westudents.com.ua/knigi/123-ekonomichniy-analz-dyalnost->

pdprimstva-savitska-gv.html (дата звернення: 19.09.2024).

29. Сарай Н. І. Стратегія управління економічною стійкістю торговельного підприємства. *Економіка та суспільство*. 2022. Вип. 44. URL: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2022-44-14> (дата звернення: 04.10.2024).

30. Сокольська Р. Б., Зелікман В. Д., Акімова Т. В. Фінансовий аналіз. Частина II. Спеціальні методи фінансового аналізу : навч. посіб. Дніпро : НМетАУ, 2016. 76 с. URL: https://nmetau.edu.ua/file/fin-analiz_lbr_navch-posibnik-ch2_rbr_-2016.pdf (дата звернення: 04.10.2024).

31. Стрішенець О. Аналітичний огляд фінансової стійкості підприємства. *Економічний часопис Східноєвропейського національного університету імені Лесі Українки*. 2018. № 3. С. 58-65. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/echcenu_2018_3_10 (дата звернення: 04.10.2024).

32. Сушко В. І., Павлюк Т. С. Класифікація моделей оцінки ймовірності банкрутства підприємств. *Економіка: теорія та практика*. 2021. № 1. С. 72-83. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/econom_2014_1_15 (дата звернення: 04.10.2024).

33. Талавирия О. М. Аспекти розробки економічної стратегії розвитку підприємств. *Науковий вісник Ужгородського університету*. 2016. № 1. С. 335-339. URL: <https://dspace.uzhnu.edu.ua/jspui/bitstream/lib.pdf> (дата звернення: 04.10.2024).

34. Хохлов М. П., Подимайло М. В. Аналіз існуючих підходів і методів фінансової діагностики ймовірності банкрутства. *Інфраструктура ринку*. 2017. Вип. 7. С. 199-204. URL: http://www.market-infr.od.ua/journals/2017/7_2017_ukr/35.pdf (дата звернення: 04.10.2024).

35. Чумак Л. Ф., Богданова О. Є. Економічна стійкість підприємства: фактори та механізм управління. *Вісник економіки транспорту і промисловості*. 2022. № 49. С. 165-169. URL: <http://btie.kart.edu.ua/article/view/51138> (дата звернення: 04.10.2024).

36. Шірінян Л. В., Бодарева Т. І. Управління фінансовою стійкістю підприємства. *Причорноморські економічні студії*. 2018. Вип. 35. С. 85-90. URL: http://bses.in.ua/journals/2018/35_2_2018/18.pdf (дата звернення: 04.10.2024).

37. Штангрет А. М., Сухомлін Л. Є. Пріоритетність забезпечення економічної стійкості підприємства як соціально-економічної системи в сучасних умовах господарювання. *Науковий вісник Херсонського державного університету* : у 14 ч. 2022. Ч. 1. С. 97-99. URL: http://www.ej.kherson.ua/journal/economic_14/25.pdf (дата звернення: 04.10.2024).

38. Юрченко А. Ю. Формування та підвищення рівня економічної стійкості підприємств борошномельної галузі : автореф. дис. ... канд. економ. наук: спец. 08.00.04. Херсон, 2018. 21 с. URL: <https://dspace.nuft.edu.ua/bitstreams/c2f37aef-a402-42fc-ace2-79014a24a3da/download> (дата звернення: 04.10.2024).

39. Яковенко С. Л., Власенко Т. Ю. Ефективне управління економічною стійкістю підприємства – запорука успішного бізнесу. *Регіональна економіка та управління*. 2018. № 2 (20). С. 102-105. URL: <https://journals.indexcopernicus.com/api/file/viewByFileId/646540.pdf> (дата звернення: 04.10.2024).

40. Яремко І. Й. Економічний інструментарій в управлінні фінансово-економічною стійкістю сучасних торговельних підприємств. *Вісник Львівського торговельно-економічного університету. Економічні науки*. 2020. № 61. С. 12-17. URL: <http://journals-lute.lviv.ua/index.php/visnyk-econom/article/view/718> (дата звернення: 04.10.2024).