

Роздатковий матеріал
до магістерської кваліфікаційної роботи
на тему:

**УПРАВЛІННЯ СТРАТЕГІЧНОЮ СТІЙКІСТЮ
ПІДПРИЄМСТВА ЛЕГКОЇ ПРОМИСЛОВОСТІ
(НА ПРИКЛАДІ ПАТ «ІВАНО-ФРАНКІВСЬКЕ
ВИРОБНИЧО-ТОРГІВЕЛЬНЕ ШВЕЙНЕ
ПІДПРИЄМСТВО «ГАЛИЧИНА»)**

Виконав: студент 2 курсу, групи МОз-14м
спеціальності 8.03060101 «Менеджмент
організацій і адміністрування»

Рзазаде Насір Маммад Огли

Керівник: к.е.н., доцент каф. ММЕ

Штовба О.В

Мета і задачі дослідження.

Метою магістерської кваліфікаційної роботи є розроблення та обґрунтування теоретичних і науково-методичних положень, практичних рекомендацій щодо забезпечення стратегічної стійкості підприємств легкої промисловості в умовах нестабільного ринкового середовища. Визначення сутності терміна «стратегічна стійкість підприємства», наукове обґрунтування теоретико-методичних і прикладних аспектів побудови, впровадження й функціонування комплексного коефіцієнта стратегічної стійкості.

Для досягнення зазначеної мети поставлено **наступні завдання:**

- Провести аналіз змістовного наповнення терміну «стратегічна стійкість підприємства»;
- Обґрунтувати базові положення побудови комплексного коефіцієнта стратегічної стійкості підприємства;
- Оцінити стан і перспективи розвитку підприємств легкої промисловості;
- Дослідити стан і перспективи розвитку ПАТ ВТШП «Галичина»;
- Проаналізувати стратегічну стійкість в системі стратегічного управління на ПАТ ВТШП «Галичина»;
- Навести порівняльний аналіз географічної диверсифікації ПАТ ВТШП «Галичина» та його конкурентів;
- Розробити модель комплексного коефіцієнта стратегічної стійкості.

Об'єкт дослідження - процеси забезпечення довгострокової результативної стратегічної стійкості підприємства в умовах динамічного, слабопрогнозованого зовнішнього середовища.

Предметом дослідження є сукупність теоретичних, методичних і прикладних аспектів стратегічної стійкості в системі управління підприємством легкої промисловості ПАТ ВТШП «Галичина».

Наукова новизна одержаних результатів:

Удосконалено:

- трактування поняття «стратегічна стійкість», яке полягає в тому, що стратегічна стійкість підприємства - це комплексна характеристика, яка свідчить про здатність підприємства сформувати, розвивати та тривалий час зберігати лідируючі позиції, шляхом досягнення намічених цілей (з мінімально допустимими відхиленнями від запланованих) на ринку споживачів товарів та послуг в умовах нестабільного ринкового середовища, обмеженості природних ресурсів, високорозвинених передових технологій, забезпечуючи при цьому зростання прибутку та зменшення затрат. Таким чином, в авторському тлумаченні вперше враховано такі позиції, які раніше не були розглянуті в науковій літературі:

- 1) основна суть стратегічної стійкості полягає в здатності підприємства протистояти негативним кон'юнктурним коливанням та збереженні лідируючих позицій;
- 2) необхідність формування та забезпечення відповідного стану та параметрів розвитку підприємства в умовах нестабільності економічного середовища.

Практичне значення одержаних результатів. Одержані результати в магістерській кваліфікаційній роботі мають практичну цінність, яка полягає в доведенні основних наукових положень висновків роботи до рівня методичних розробок і прикладних рекомендацій, які можуть бути використані підприємством ПАТ ВТШП «Галичина» для забезпечення стійкого функціонування в умовах невизначеного середовища.

Таблиця 1 – Складові стратегічної стійкості та напрямки її забезпечення

Складова	Сутнісна характеристика	Напрямки забезпечення стійкості
Технологічна стійкість	Здатність підприємства адекватність, створювати та зберігати технологічну конкурентну перевагу над галузевими конкурентами	Підтримання і розвиток технологічного потенціалу. Безперервна модернізація виробництва на інноваційній основі з використанням нових технологій, способів організації виробництва та праці, інноваційного маркетингу та менеджменту. Прискорення темпів розробки та впровадження нововведень, швидкість реакції підприємства на нововведення конкурентів. Розробка стратегії і тактики інноваційної діяльності, вдосконалення механізмів управління інноваційною діяльністю. Вчасне та адекватне реагування на появу ризиків
Виробнича стійкість	Здатність підприємства підтримувати виробничий потенціал на рівні, що дозволяє забезпечити беззбитковий обсяг виробництва та безперебійний процес виготовлення продукції з низьким відсотком браку та виробничих втрат,	Підтримання і розвиток матеріально-технічного потенціалу. Ефективний виробничий менеджмент. Вдосконалення організації праці, зростання рівня автоматизації та механізації виробництва. Пошук та робота з надійними постачальниками сировини та матеріалів. Оцінка ефективності господарських операцій та доцільності реалізації інвестиційних проектів. Управління витратами; ефективна структура поточних витрат. Вчасне та адекватне реагування на реалізацію виробничих ризиків
Фінансова стійкість	Здатність підприємства працювати з високим рівнем рентабельності, підтримувати оптимальний (або запланований) рівень ліквідності та платоспроможності, мати джерела забезпечення стабільного прогресивного розвитку	Здійснення ефективного управління капіталом підприємства, у т.ч. зниження дебіторської та кредиторської заборгованості. Рациональний розподіл та ефективне використання фінансових ресурсів. Оцінка ефективності господарських операцій та доцільності реалізації інвестиційних проектів. Проведення раціональної фінансової політики та підтримання необхідного рівня ліквідності та забезпечення платоспроможності. Вчасне та адекватне реагування на реалізацію фінансових ризиків
Соціальна (кадрова) стійкість	Здатність підприємства підтримувати низький рівень плинності кадрів та високий мотиваційний рівень персоналу	Підтримання і розвиток кадрового потенціалу, використання сучасних методів управління персоналом. Ефективний мотиваційний механізм, створення сприятливих умов для розвитку творчого потенціалу працівників. Наявність дієвих механізмів соціальної забезпеченості та соціальної захищеності, підтримання ув'язки розміру заробітної плати з прожитковим мінімумом. Забезпечення стабільності в збереженні робочих місць, поліпшення умов праці персоналу. Вчасне та адекватне реагування на реалізацію соціальних ризиків
Маркетингова стійкість	Здатність утримувати стійку конкурентоздатну позицію на ринку, досягати запланованого обсягу продаж; адаптуватися до змін ринкової кон'юнктури та відповідати сучасним та майбутнім запитам споживачів щодо співвідношення якості/ціни	Наявність точної та об'єктивної маркетингової інформації, об'єктивна оцінка теперішніх і майбутніх очікувань цільової групи споживачів. Підвищення конкурентоздатності підприємства та його продукції, дотримання оптимального співвідношення «ціна-якість». Розширення долі існуючого ринку, освоєння нових ринків збуту. Ефективна рекламна політика, стимулювання продаж. Вчасне та адекватне реагування на появу маркетингових ризиків
Екологічна стійкість	Визначає взаємозв'язок економіки підприємства, його екологічної безпеки та мінімізації шкідливого впливу господарської діяльності на навколишнє середовище	Комплексне врахування економічних та екологічних аспектів при прийнятті господарських рішень, співвідношення споживання обмеженого природного капіталу та відновлюваного в процесі виробництва. Рациональне використання природних ресурсів, застосування ресурсо- та енергозберігаючих технологій, зниження негативного впливу на оточуюче середовище. Дотримання підприємством всіх правил, норм і нормативів щодо охорони навколишнього середовища. Вчасне та адекватне реагування на реалізацію екологічних ризиків

Таблиця 2 – Система основних поглядів щодо тлумачення поняття

«стратегічна стійкість підприємства»

Підхід	Представники	Суть	Авторський погляд
Системний підхід	О.В. Ареф'єва, О.О. Воронов, С.І. Рубанов, М.М. Шпак	Стратегічна стійкість є складною системою з притаманними їй принципами, а саме: цілісність, множинність, динамічність	До наведених принципів стійкості слід додати структуризацію (здатність аналізувати складові елементи зокрема у взаємозв'язку та взаємоузгодженості)
Ринковий підхід	А.Л. Пустуєв, Ф.А. Степанов	Основна мета стратегічної стійкості – здатність пристосовуватися до динамічного ринкового середовища, яке є основною загрозою для підприємства	Ефективна політика керівництва здатна не лише нейтралізувати згубний вплив динамічного середовища, але й отримати з цього користь.
Концептуальний підхід	Матушевська	Стратегічна стійкість є узагальнюючим поняттям інтегрованої здатності підприємства задовольняти потреби споживача, отримуючи при цьому максимальні вигоди та нейтралізуючи негативні фактори впливу	Доцільно додати, що стратегічна стійкість – це не просто здатність, вона є станом розвитку, коли притаманні йому соціально-економічні параметри за будь-яких негативних факторів зберігають економічну рівновагу та є гарантом виробничо-господарського діяльності
Комплексний підхід	О.С. Дуброва	Стратегічна стійкість - це комплексна характеристика здатності підприємства до підтримки його функціонування в умовах конкуренції в довгостроковій перспективі, що становить основу забезпечення стійких конкурентних переваг	Комплексна характеристика вказує на наявність системи складових, які повинні бути чітко визначені та мають бути доцільними (наприклад, не доцільно для підприємств хімічної промисловості за пріоритетну складову брати екологічну стійкість тощо).

Таблиця 3 – Місце стратегічної стійкості у системі стратегічного управління підприємством

Характеристика	Стратегічна стійкість	Стратегічне управління
Суть економічної категорії	Здатність підприємства досягати місії та поставлених стратегічних цілей за постійного дестабілізуючого впливу факторів зовнішнього та внутрішнього середовищ, зберігаючи свою цілісність та гармонійний розвиток	Діяльність, що ґрунтується на стратегічній орієнтації як компоненті філософії підприємництва та спрямована на досягнення цільових орієнтирів у перспективі, забезпечення конкурентоспроможності, стійкості конкурентних позицій та довготривалого успіху підприємства
Формулювання стратегічних цілей	Визначення цілей стратегічної стійкості на підставі стратегічних цілей підприємства	Формування системи стратегічних цілей підприємства
Мета	Збереження працездатного стану підприємства для досягнення запланованих результатів за наявності різних збурювальних впливів	Визначення та досягнення перспективних орієнтирів підприємства, що сприяє трансформації поточного стану підприємства у бажаний стан
Проблеми, які підлягають вирішенню	Інструмент вирішення проблем забезпечення ефективної діяльності підприємства	Вирішення проблем забезпечення ефективності діяльності підприємства

Таблиця 4 – Методика розрахунку коефіцієнта конкурентоспроможності

Критерії конкурентоспроможності	Формула для розрахунку
Ефективність виробничої діяльності підприємства	$ВД = 0,31*В+0,19*\Phi+0,4*РТ+0,1*П$
Фінансове положення підприємства	$\Phi\Pi = 0,29*КА+0,2*К\Pi+0,36*КЛ+0,15*КО$
Ефективність організації збуту та просування товару	$ЕЗ = 0,37*Р\Pi+0,29*КЗ+0,21*В\Pi+0,13*КР$
Конкурентоспроможність товару	Метод експертних оцінок
Коефіцієнт конкурентоспроможності	$ККО = 0,15*ВД+0,29*\Phi\Pi+0,23*КЗ+0,33*КТ$

Таблиця 5 – Визначення інтервальних діапазонів рівнів стратегічної стійкості, для кожної із підсистем стратегічної стійкості

Показники стратегічної стійкості	Рівень стратегічної стійкості				
	Динамічний	Стабільний	Прийнятний	Нестійкий	Кризовий
1. Фінансова підсистема стратегічної стійкості					
1.1. Коефіцієнт абсолютної ліквідності	>0,2	0,13 – 0,2	0,07 – 0,13	0 – 0,07	0
1.2. Коефіцієнт швидкої ліквідності	>0,6	0,47 – 0,6	0,33 – 0,47	0,2 – 0,33	<0,2
1.3. Коефіцієнт покриття	>1	0,87 – 1	0,73 – 0,87	0,6 – 0,73	<0,6
1.4. Коефіцієнт маневреності	>0	0	-	-	<0
1.5. Коефіцієнт автономії	>0,25	0,17 – 0,25	0,08 – 0,17	0 – 0,08	0
2. Виробнича підсистема стратегічної стійкості					
2.1. Коефіцієнт завантаження виробничих потужностей	>0,7	0,63 – 0,7	0,57 – 0,63	0,5 – 0,57	<0,5
2.2. Коефіцієнт зносу	<0,5	0,5 – 0,67	0,67 – 0,7	0,7 – 0,8	>0,8
2.3. Коефіцієнт придатності	>0,5	0,47 – 0,5	0,43 – 0,47	0,4 – 0,43	<0,4
2.4. Коефіцієнт ритмічності виробництва	1	0,87 – 1	0,73 – 0,87	0,6 – 0,73	<0,6
2.5. Динаміка виробництва	>1	0,93 – 1	0,87 – 0,93	0,8 – 0,87	<0,8
3. Кадрова підсистема стратегічної стійкості					
3.1. Коефіцієнт відпочинку	>0,3	0,23 – 0,3	0,17 – 0,23	0,1 – 0,17	<0,1
3.2. Коефіцієнт захворюваності	<1	1	-	-	>1
3.3. Коефіцієнт відповідності роб. місць	1	0,93 – 1	0,87 – 0,93	0,8 – 0,87	<0,8
3.4. Коефіцієнт плинності	<0,07	0,07 – 0,09	0,09 – 0,1	0,1 – 0,12	>0,12

Продовження табл. 5 – Визначення інтервальних діапазонів рівнів стратегічної стійкості, для кожної із підсистем стратегічної стійкості

Показники стратегічної стійкості	Рівень стратегічної стійкості				
	Динамічний	Стабільний	Прийнятний	Нестійкий	Кризовий
4. Маркетингова підсистема стратегічної стійкості					
4.1. Коефіцієнт ефективності реклами	>0,2	0,17 – 0,2	0,13 – 0,17	0,1 – 0,13	<0,1
4.2. Коефіцієнт затовареності	<0,4	0,4 – 0,43	0,43 – 0,47	0,47 – 0,5	>0,5
4.3. Динаміка реалізації	>1	1	-	-	<1
4.4. Рентабельність реалізації	>0,2	0,17 – 0,2	0,13 – 0,17	0,1 – 0,13	<0,1
5. Управлінська підсистема стратегічної стійкості					
5.1. Надійність системи управління	>0,4	0,27 – 0,4	0,13 – 0,27	0 – 0,13	<0
5.2. Раціональність системи управління	1	0,87 – 1	0,73 – 0,87	0,6 – 0,73	<0,6
5.3. Оперативність системи управління	1	0,87 – 1	0,73 – 0,87	0,6 – 0,73	<0,6
5.4. Ефективність системи управління	>0,7	0,67 – 0,7	0,63 – 0,67	0,6 – 0,63	<0,6

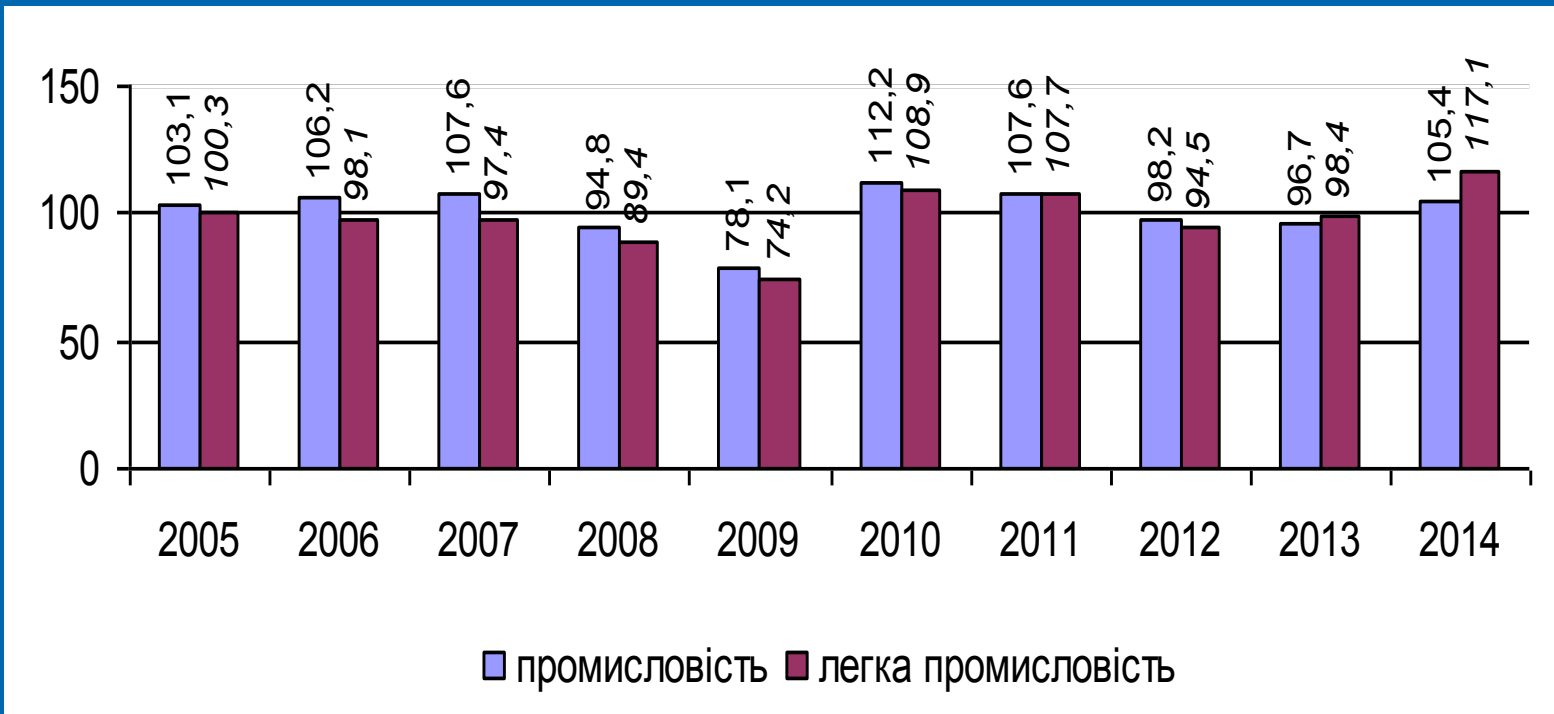


Рисунок 1 - Темпи розвитку легкої промисловості та промисловості України у %, за 2005-2014 роки

ПАТ „Івано-Франківське виробничо-торгівельне швейне підприємство „Галичина” — одне з великих підприємств області та України. Воно засноване в 1939 році й має багату історію та авторитет на ринку. Підприємство має вигідне географічне положення щодо європейських кордонів та вигідне розташування в центральній частині



В асортименті підприємства:

- пальто та напівпальто жіноче зимове;
- пальто та напівпальто жіноче демісезонне;
- пальто та напівпальто чоловіче зимове;
- пальто та напівпальто чоловіче демісезонне;
- куртки чоловічі та жіночі суконно-шерстяні ти з плащової тканини;
- жакети, піджаки, блейзери жіночі.



Таблиця 6 – Аналіз показників, які характеризують фінансовий стан ПАТ
ВТШП «Галичина» за період 2012 – 2014 рр.

Показники	Фактичне значення за:			Відхилення, значень 2013р. від значень 2014р.		Відхилення значень 2014р. від значень 2013р.		Відхилення значень 2014р. від значень 2014р.		
	2012	2013	2014	(+/-)	%	(+/-)	%	(+/-)	%	
Чистий дохід (виручка) від реалізації продукції(това-рів,робіт, послуг), тис.грн	45161	51580	46723	6419	14,21	-4857	-9,42	1562	3,46	
Чистий прибуток (збиток), тис. грн.	2	225	-1177	223	11150	-1402	-623,1	-1179	-58950	
Середньооблікова чисельність працівників, осіб	1070	1235	1235	165	15,42	0	0,00	165	15,42	
Фонд оплати праці, тис.грн.	24276	27158	27815	2882	11,87	657	2,42	3539	14,58	
Власний капітал, тис. грн.	20129	20112	19400	-17	-0,08	-712	-3,54	-729	-3,62	
Необоротні активи, тис. грн.	16291,5	15435,5	14748,5	-856	-5,25	-687	-4,45	-1543	-9,47	
Довгострокові зобов'язання, тис. грн.	2233	1926,5	1923	-306,5	-13,73	-3,5	-0,18	-310	-13,88	
Короткострокові кредити та позики, тис.грн.	1083	1083	710,5	0	0,00	-372,5	-34,40	-372,5	-34,40	
Дебіторська заборгованість, тис. грн.	9323	8529,5	7574	-793,5	-8,51	-955,5	-11,20	-1749	-18,76	
Запаси, тис. грн.	2456	2637,5	3068,5	181,5	7,39	431	16,34	612,5	24,94	
Власні оборотні засоби, тис. грн.	3837,5	4676,5	4651,5	839	21,86	-25	-0,53	814	21,21	
Продуктивність праці, тис. грн./ос.	42,73	42,10	38,35	-0,63	-1,47	-3,75	-8,91	-4,38	-10,25	
Оборотні активи	12508	12066,5	11061,5	-441,5	-3,53	-1005	-8,33	-1446,5	-11,56	

Продовження табл. 6 – Аналіз показників, які характеризують фінансовий стан ПАТ ВТШП «Галичина» за період 2012 – 2014 рр.

Показники	Фактичне значення за:			Відхилення, значень 2013р. від значень 2014р.		Відхилення значень 2014р. від значень 2013р.		Відхилення значень 2014р. від значень 2014р.		
	2012	2013	2014	(+/-)	%	(+/-)	%	(+/-)	%	
Грошові кошти та їх еквіваленти	693,5	870	361	176,5	25,45	-509	-58,51	-332,5	-47,95	
Залучений капітал	8685,5	7415	6410	-1270,5	-14,63	-1005	-13,55	-2275,5	-26,20	
Поточні зобов'язання	6452,5	5488,5	4487	-964	-14,94	-1001,5	-18,25	-1965,5	-30,46	
Кредиторська заборгова-ність за тов.,роб., послуги, тис. грн.	1355,5	797,5	454,5	-558	-41,17	-343	-43,01	-901	-66,47	
Валюта балансу, тис. грн.	28814,5	27527	25810	-1287,5	-4,47	-1717	-6,24	-3004,5	-10,43	
Собівартість реалізованої продукції, тис. грн.	36314	40220	38612	3906	10,76	-1608	-4,00	2298	6,33	
Валовий прибуток, тис. грн.	8847	11360	8111	2513	28,41	-3249	-28,60	-736	-8,32	
Фінансовий результат від операційної діяльності, тис. грн.	558	1605	-1177	1047	187,63	-2782	-173,33	-1735	-310,93	
Фінансові результати від звичайної діяльності до оподаткування, тис. грн.	2	225	-1177	223	11150	-1402	-623,11	-1179	-58950	

Таблиця 7 – Аналіз відносних показників фінансового стану підприємства



Показники	Фактичне значення, тис.грн.			Відхилення					
	2012р.	2013р.	2014р.	2013р. від 2012р.		2014р. від 2013р.		2014р. від 2012р.	
				(+/-)	%	(+/-)	%	(+/-)	%
Прибуток на поточні активи	1,94	5,83	-4,56	3,89	200,52	-10,39	-178,22	-6,5	-335,05
Коефіцієнт прибутковості	1,24	3,11	-2,52	1,87	150,8	-5,63	-181,03	3,76	-303,23
Оборотність власного капіталу	2,24	2,56	2,41	0,32	14,29	-0,15	-5,86	0,17	7,59
Оборотність запасів	14,79	15,25	9,32	0,46	3,11	-5,93	-38,89	-5,47	-36,98
Оборотність дебіторської заборгованості	74,32	59,53	58,36	-14,79	-19,90	-1,17	-1,97	-15,96	-21,47
Коефіцієнт покриття	1,94	2,2	2,47	0,26	13,40	0,27	12,27	0,53	27,32
Коефіцієнт швидкої ліквідності	1,56	1,72	1,78	0,16	10,16	0,06	3,49	0,22	14,10
Коефіцієнт абсолютної ліквідності	0,11	0,16	0,08	0,05	45,45	-0,08	-50,00	-0,03	-27,27
Чистий оборотний капітал	6055,5	6578	6574,5	522,5	8,63	-3,5	-0,05	519	8,57
Коефіцієнт співвідношення кредиторської та дебіторської заборгованості	0,69	0,64	0,59	-0,05	-7,25	-0,05	-7,81	-0,1	-14,49
Коефіцієнт автономії	0,69	0,73	0,75	0,04	5,80	0,02	2,74	0,06	8,70
Коефіцієнт фінансової залежності	1,43	1,37	1,33	-0,06	-4,20	-0,04	-2,92	-0,1	-6,99
Коефіцієнт фінансового ризику	0,43	0,37	0,33	-0,06	-13,95	-0,04	-10,81	-0,1	-23,26
Коефіцієнт забезпечення власними оборотними засобами	0,31	0,39	0,42	0,08	25,81	0,03	7,69	0,11	35,48
Коефіцієнт маневреності власного капіталу	0,30	0,33	0,34	0,03	10,00	0,01	3,03	0,04	13,33
Поточна платоспроможність	0,11	0,16	0,08	0,05	45,45	-0,08	-50,00	-0,03	-27,27
Коефіцієнт співвідношення власного і залученого капіталу	2,32	2,71	3,03	0,39	16,81	0,32	11,81	0,71	30,60
Коефіцієнт концентрації власного капіталу	3,12	3,66	3,03	0,54	17,31	-0,63	-17,21	-0,09	-2,88
Коефіцієнт забезпеченості оборотних коштів власними оборотними коштами	0,48	0,55	0,59	0,07	14,58	0,04	7,27	0,11	22,92

Продовження табл. 7 – Аналіз відносних показників фінансового стану

підприємства

Показники	Фактичне значення, тис.грн.			Відхилення					
	2012р.	2013р.	2014р.	2013р. від 2012р.		2014р. від 2013р.		2014р. від 2012р.	
				(+/-)	%	(+/-)	%	(+/-)	%
Рентабельність активів	0,07	0,09	-4,56	0,02	28,57	-4,65	-5166,67	-4,63	-6614,29
Рентабельність продажу	19,59	22,02	17,36	2,43	12,40	-4,66	-21,16	-2,23	-11,38
Рентабельність витрат	24,36	28,24	28,35	3,88	15,93	0,11	0,39	3,99	16,38
Рентабельність власного капіталу	0,0099	1,12	-6,06	1,1101	11213,13	-7,18	-641,07	-6,07	-61312,12
Рентабельність основної діяльності	1,54	3,99	-4,11	2,45	159,09	-8,1	-203,01	-5,65	-366,88
Рентабельність продукції	124,36	128,24	163,3	3,88	3,12	35,06	27,34	38,94	31,31
Коефіцієнт оборотності активів	1,57	1,87	1,81	0,3	19,11	-0,06	-3,21	0,24	15,29
Коефіцієнт оборотності дебіторської заборгованості	4,84	6,05	6,17	1,21	25,00	0,12	1,98	1,33	27,48
Коефіцієнт оборотності кредиторської заборгованості	8,21	10,52	8,17	2,31	28,14	-2,35	-22,34	-0,04	-0,49
Строк погашення дебіторської заборгованості, днів	75,41	60,33	59,16	-15,08	-20,00	-1,17	-1,94	-16,25	-21,55
Строк погашення кредиторської заборгованості, днів	44,46	34,7	44,68	-9,76	-21,95	9,98	28,76	0,22	0,49
Коефіцієнт оборотності матеріальних запасів	14,79	15,25	9,32	0,46	3,11	-5,93	-38,88	-5,47	-36,98
Коефіцієнт оборотності основних засобів (фондовіддача)	1,17	1,35	1,22	0,18	15,38	-0,13	-9,63	0,05	4,27
Коефіцієнт оборотності власного капіталу	2,24	2,56	2,41	0,32	14,29	-0,15	-5,86	0,17	7,59
Коефіцієнт Бівера	-0,228	-0,229	-0,30	-0,001	0,44	-0,071	31,00	-0,072	31,58

Таблиця 8 - Визначення загального рівня стратегічної стійкості ПАТ Галичина за 2012-2014рр.

Показники стратегічної стійкості	Рівень стратегічної стійкості				
	Динамічний	Стабільний	Прийнятний	Нестійкий	Кризовий
1	2	3	4	5	6
1. Фінансова підсистема стратегічної стійкості					
1.1. Коефіцієнт абсолютної ліквідності				 	
1.2. Коефіцієнт швидкої ліквідності		  			
1.3. Коефіцієнт покриття		  			
1.4. Коефіцієнт маневреності власного капіталу		  			
1.5. Коефіцієнт автономії		  			

Продовження табл. 8 - Визначення загального рівня стратегічної стійкості ПАТ Галичина за 2012-2014рр.

Показники стратегічної стійкості	Рівень стратегічної стійкості				
	Динамічний	Стабільний	Прийнятний	Нестійкий	Кризовий
1	2	3	4	5	6
2. Виробнича підсистема стратегічної стійкості					
2.1. Коефіцієнт завантаження виробничих потужностей					
2.2. Коефіцієнт зносу					
2.3. Коефіцієнт придатності					
2.4. Динаміка виробництва					

Продовження табл. 8 - Визначення загального рівня стратегічної стійкості ПАТ Галичина за 2012-2014рр.

Показники стратегічної стійкості	Рівень стратегічної стійкості				
	Динамічний	Стабільний	Прийнятний	Нестійкий	Кризовий
1	2	3	4	5	6
3. Маркетингова підсистема стратегічної стійкості					
3.1. Коефіцієнт ефективності реклами	■ ●				▲
3.2. Коефіцієнт затовареності					■ ● ▲
3.3. Динаміка реалізації					■ ● ▲
3.4. Рентабельність реалізації	■ ● ▲				

Продовження табл.8 - Визначення загального рівня стратегічної стійкості ПАТ Галичина за 2012-2014рр.

Показники стратегічної стійкості	Рівень стратегічної стійкості				
	Динамічний	Стабільний	Прийнятний	Нестійкий	Кризовий
1	2	3	4	5	6
4. Кадрова підсистема стратегічної стійкості					
4.1. Коефіцієнт відпочинку					
4.2. Коефіцієнт захворюваності					
4.4. Коефіцієнт плинності					

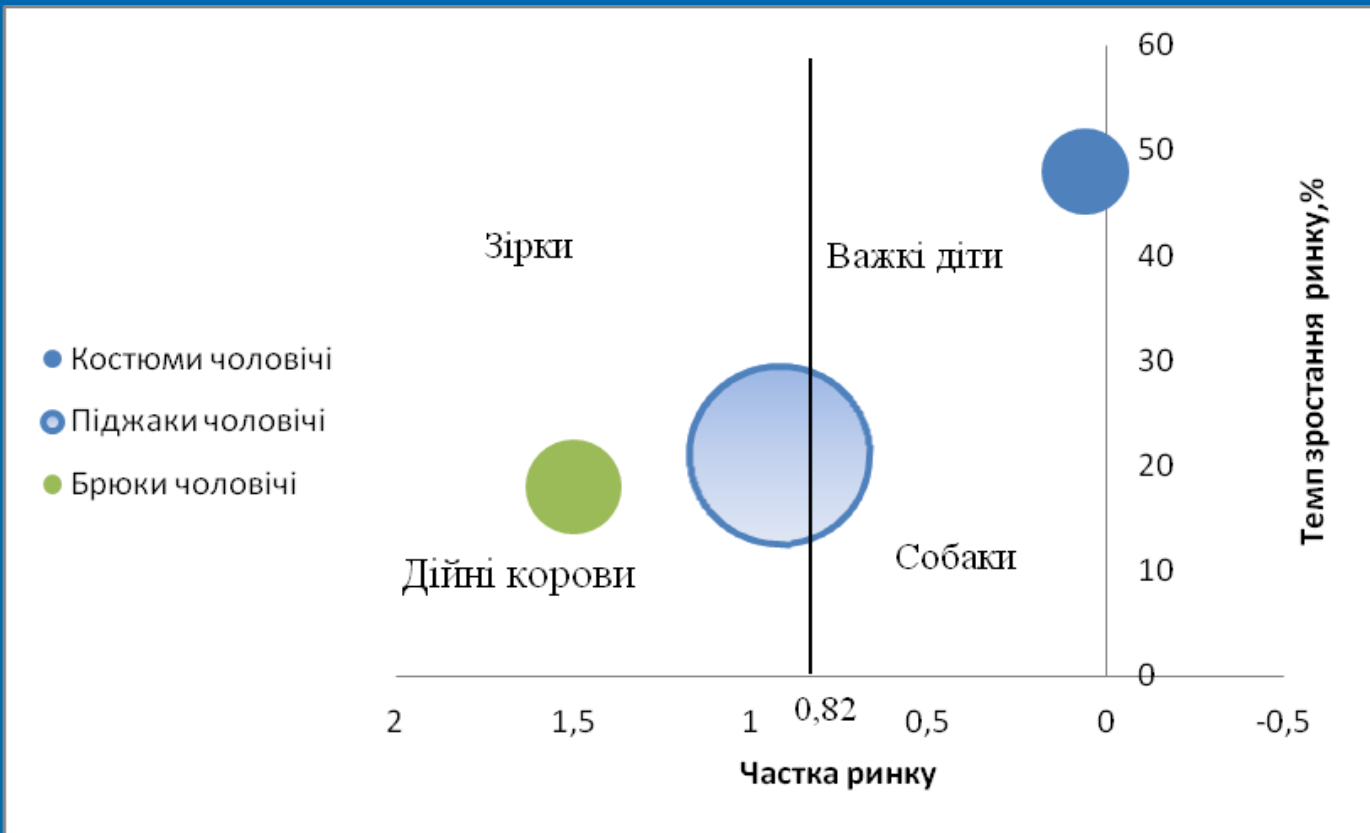


Рисунок 2 – Матриця БКГ ПАТ ВТШП «Галичина»

Таблиця 9 - Загальні резерви збільшення суми прибутку

Джерело резервів	Резерв збільшення прибутку, тис. грн.
Збільшення об'єму продажів	7104,75
Підвищення якості	1812,11
Разом	8916,86

Таблиця 10 - SWOT-Аналіз досліджуваних промислових підприємств

Слабкі сторони	Сильні сторони
<ol style="list-style-type: none"> 1. Відсутність обігових коштів. 2. Незадовільні показники ліквідності. 3. Застаріле технологічне обладнання. 4. Відсутність стійкого просування продукції на ринку (реклами, стимулювання збуту, пропаганди). 5. Висока собівартість продукції, відповідно, високі ціни. 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Наявність міжнародного сертифікату якості. 2. Кваліфіковані кадри. 3. Широкий асортимент продукції. 4. Хороша виробнича інфраструктура.
Шанси	Небезпеки
<ol style="list-style-type: none"> 1. Можливий вихід на нові ринки збуту. 2. Зменшення собівартості продукції. 3. Оновлення обладнання і покращення технологічного рівня виробництва. 4. Приплив інвестиційного капіталу. 5. Збільшення обсягів виробництва. 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Часткова втрата фінансової свободи. 2. Виробництво на давальницькій сировині. 3. Висока плинність кадрів. 4. Захоплення ринку іноземними конкурентами.

Коефіцієнт стратегічної стійкості на підприємстві становитиме:

- 2012р. $KCC = 0,959 \times 1,15 = 1,10$
- 2013р. $KCC = 1,156 \times 3,51 = 4,06$
- 2014р. $KCC = 0,856 \times 2,86 = 2,45$

Показник ефективності управління на підприємстві набув найвищого значення в 2013р., та сягнув позначки 1,156, що на 20,54% більше від попереднього року, та на 8,9% менше порівняно з 2014р. Відповідно і коефіцієнт стратегічної стійкості зріс в 2013р. порівняно з 2012р. на 269,09%, та в 2014р. показник знизився до позначки 2,45. Отже, підприємство мало кращий рівень стратегічної стійкості в 2013р. та в 2014р. показник зменшився.

Дякую за увагу!

