

Український державний університет залізничного транспорту

Кафедра економіки та управління виробничим і комерційним бізнесом

НАПРЯМИ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ СТРАТЕГІЧНОЇ
КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА

Пояснювальна записка і розрахунки
до кваліфікаційної роботи

МРЕ.144.02.06 ПЗ

Розробила: студентка 2 курсу, групи 214-П-322
спеціальності 076 «Підприємництво, торгівля та
біржова діяльність»
(роботу виконано самостійно, відповідно до
принципів академічної доброчесності)

_____ Каріна КЛИМЕНКО
(підпис)

Керівник: професор, д-р екон. наук
Володимир ДИКАНЬ

Рецензент: професор, д-р екон. наук
Олена КІРДІНА

2024

Український державний університет залізничного транспорту

Факультет економічний

Кафедра економіки та управління виробничим і комерційним бізнесом

Рівень вищої освіти: магістр

Спеціальність: 076 «Підприємництво, торгівля та біржова діяльність»

Освітня програма: «Підприємництво»

ЗАТВЕРДЖУЮ

Завідувач кафедри,
професор, д-р екон. наук

_____ Володимир ДИКАНЬ

«_____» _____ 2024 р.

ЗАВДАННЯ НА КВАЛІФІКАЦІЙНУ РОБОТУ

Клименко Каріні Олександрівні

1 Тема «Напрями забезпечення стратегічної конкурентоспроможності підприємства»

керівник Дикань Володимир Леонідович, д-р екон. наук, професор

затверджені розпорядженням по економічному факультету

від «23» жовтня 2023 року № 29/23

2 Строк подання студентом закінченої роботи «02» січня 2024 року

3 Вихідні дані: Баланс (форма № 1) ПП «Шарм_М» за 2018-2022 рр.

Звіт про фінансові результати (форма № 2) ПП «Шарм_М» за 2018-2022 рр.

Звіт з праці ПП «Шарм_М» за 2018-2022 рр.

Звіт про наявність та рух основних засобів ПП «Шарм_М» за 2018-2022 рр.

Звіт про рух грошових коштів ПП «Шарм_М» за 2018-2022 рр.

Звіт про наявність та рух трудових ресурсів, структура працівників ПП «Шарм_М» за 2018-2022 рр.

Науково-методична література

Періодичні видання

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

1 Теоретична і методологічна база управління стратегічною конкурентоспроможністю підприємства

2 Аналіз господарської діяльності ПП «Шарм_М»

3 Інноваційний розвиток, як засіб забезпечення стратегічної конкурентоспроможності підприємства

5 Перелік графічного матеріалу
1-2 Конкурентні переваги підприємства на ринку
3 Показники обсягу виробництва та реалізації продукції підприємства
4 Показники стану основних фондів
5 Показники з праці
6 Показники прибутку підприємства
7 Вплив чинників в інноваційного середовища на інноваційний розвиток підприємства у процесі формування конкурентних переваг
8 Принципи ефективного управління конкурентоспроможністю підприємства
9 Напрями підвищення конкурентоспроможності підприємства
10 - Методи та критерії оцінки ефективності інноваційних програм та проєктів
11-15 Розрахунок економічного ефекту

6 Консультанти окремих розділів

Розділ	Прізвище, ініціали, посада та науковий ступінь консультанта	Підпис, дата	
		завдання видав	завдання прийняв

7 Дата видачі завдання «02» жовтня 2023 року.

КАЛЕНДАРНИЙ ПЛАН

Назва етапів	Строк виконання етапів	Примітка
1 Теоретична і методологічна база управління стратегічною конкурентоспроможністю підприємства	23.10.2023	викон.
2 Аналіз господарської діяльності ПП «Шарм_М»	02.11.2023	викон.
3 Інноваційний розвиток, як засіб забезпечення стратегічної конкурентоспроможності підприємства	14.11.2023	викон.
Висновки	11.12.2023	викон.
Графічна частина	25.12.2023	викон.

Студент _____ Каріна КЛИМЕНКО

Керівник _____ Володимир ДИКАНЬ

Зміст

Вступ	6
1 Теоретична і методологічна база управління стратегічною конкурентоспроможністю підприємства	10
1.1 Теоретичні основи управління конкурентоспроможністю підприємства	10
1.2 Теоретичні підходи до довгострокової оцінки ризику зниження конкурентоспроможності	19
1.3 Поняття стратегічної конкурентоспроможності підприємства	25
Висновки до розділу 1	37
2 Аналіз господарської діяльності ПП «Шарм_М»	39
2.1 Характеристика діяльності підприємства	39
2.2 Аналіз обсягу виробництва, реалізації та номенклатури продукції підприємства	40
2.3 Аналіз стану та ефективності використання основних фондів підприємства	42
2.4 Аналіз використання трудових ресурсів	53
2.5 Аналіз собівартості продукції	60
2.6 Аналіз прибутку та фінансового стану підприємства	64
Висновки до розділу 2	78
3 Інноваційний розвиток, як засіб забезпечення стратегічної конкурентоспроможності підприємства	81
3.1 Управлінські аспекти забезпечення конкурентоспроможності інноваційно активних підприємств	81

					МРЕ. 144.02.06 ПЗ			
Змн.	Арк.	№ докум.	Підпис	Дата				
Розроб.		Клименко			Напрями забезпечення стратегічної конкурентоспроможності підприємства	Літ.	Арк.	Аркушів
Перевір.		Дикань					4	129
Рецензент						УкрДУЗТ		
Н. Контр.		Назаренко		03.01.24				
Затверд.		Дикань						

3.2 Оцінка заходів інноваційного розвитку як факторів стратегічної конкурентоспроможності підприємства	87
3.3 Обґрунтування доцільності застосування інноваційних заходів для забезпечення стратегічної конкурентоспроможності підприємства	108
Висновки до розділу 3	116
Висновки	118
Список використаних джерел	122

					МРЕ.144.02.06 ПЗ	Арк.
						5
Змн.	Арк.	№ докум.	Підпис	Дат		

Вступ

Актуальність теми. Сучасні умови стабілізації та поживлення виробництва характеризуються посиленням конкуренції на ринку товарів та послуг, що зумовлює необхідність підвищення виробничими підприємствами своєї конкурентоспроможності. Це вимагає впровадження сучасних інструментів і технологій управління конкурентоспроможністю підприємства.

Досягнення конкурентоспроможності підприємства, яке виготовляє свою продукцію неможливо без техніко-технологічного оновлення виробництва, без використання прогресивних, високоефективних методів організації виробничих процесів. Крім того, в останні роки різко загострилися проблеми забезпечення безпеки виробництва та їх екологічності. Відповідність технологій, які використовує підприємство, вимогам, котрі постійно змінюються, за зазначеними критеріями багато в чому почали визначати рівень конкурентоспроможності підприємств.

Умовою прийняття ефективного управлінського рішення є всебічна оцінка тих заходів, які спрямовані на підтримку та підвищення рівня конкурентоспроможності в конкретному конкурентному середовищі. Така оцінка повинна найбільш повно представляти функціонування підприємства як системи взаємопов'язаних і взаємозумовлених явищ різного ступеня спільності, виходячи з того положення, що управління здійснюється шляхом впливу на параметри елементарних явищ.

В основу оцінки стратегічної конкурентоспроможності має бути покладено критерій отримання максимуму фінансових коштів на розвиток виробничого потенціалу підприємства. Зміст критерію визначає структуру системи показників стратегічної конкуренції та визначальних її факторів як основи побудови інформаційної моделі, з високими параметрами інформаційної, аналітичної та прогностичної функцій. Така модель є умовою прийняття ефективного управлінського рішення, якість якого визначається здатністю апарату управління

якнайкраще реалізувати його функції.

Зв'язок роботи з науковими програмами, темами. Кваліфікаційна робота виконувалася у рамках і за тематикою наукових досліджень, що проводяться на кафедрі «Економіка та управління виробничим і комерційним бізнесом» Українського державного університету залізничного транспорту.

Мета кваліфікаційної роботи полягає у розробленні теоретичних підходів та методичних рекомендацій щодо економічної оцінки управлінських рішень, спрямованих на підвищення конкурентоспроможності виходячи з критеріїв стратегічної конкурентоспроможності підприємства в сучасних умовах господарювання.

Для досягнення поставленої мети потрібно вирішення наступних взаємозалежних завдань:

- удосконалення методики управління конкурентоспроможності підприємства;
- визначення стратегічної конкурентоспроможності підприємства та конкурентних переваг, які її забезпечують;
- розробка системи показників стратегічної конкурентоспроможності підприємства та визначальних її факторів;
- позначення принципів прийняття рішень в управлінні стратегічною конкурентоспроможністю підприємства як складної системи управління;
- формування підходів до забезпечення стратегічної конкурентоспроможності підприємства шляхом інноваційного розвитку;
- дослідження ефективності інноваційного розвитку для забезпечення конкурентних переваг підприємства на ринку.

Об'єктом дослідження кваліфікаційної роботи є процес діяльності підприємства у конкурентному середовищі, а також їх здатність до розвитку у стратегічному плані.

Предметом дослідження є організаційно-економічні відносини, що виникають в процесі управління конкурентоспроможністю підприємства.

Інформаційною основою роботи є теоретичні та практичні напрацювання вітчизняних та закордонних вчених щодо проблем конкуренції та конкурентоспроможності, управління конкурентоспроможністю товарів і підприємств, матеріали та рекомендації науково-практичних конференцій та семінарів, інформаційно-довідкова, навчально-методична література, матеріали періодичних видань, а також відомості із мережі Інтернет, які містяться у джерелах [1-76] наведених у списку використаних джерел, а також інформація, отримана в результаті консультування з керівником роботи, науковими, науково-педагогічними працівниками та іншими особами, яка є неопублікованими авторськими напрацюваннями (найсучасніша інформація дослідницького, інноваційного характеру), дозволена для використання автору роботи виключно при виконанні тільки цієї кваліфікаційної роботи.

Методи дослідження. Для досягнення поставленої мети та вирішення відповідних завдань у кваліфікаційній роботі використані такі загальнонаукові та спеціальні методи: системний і ситуаційний, історичний та логічний підходи, абстрактно-теоретичний та порівняльний. До спеціальних методів дослідження належать соціологічні, економіко-математичні та статистичні методи.

Наукова новизна полягає в у розробці та обґрунтуванні низки теоретичних положень та методологічних рекомендацій щодо вдосконалення рівня конкурентоспроможності підприємства, що дозволяє підвищити ефективність функціонування підприємства та покращити його конкурентне положення на ринку з урахуванням реалізації конкурентних переваг.

Практична значущість кваліфікаційної роботи полягає в тому, що реалізація пропозицій щодо вдосконалення системи економічної оцінки заходів у сфері підвищення конкурентоспроможності підприємства забезпечить вироблення найбільш ефективних рішень для поточного функціонування та перспективного розвитку підприємства.

Результатами роботи автора є формування підходів забезпечення стратегічної конкурентоспроможності підприємства шляхом визначення можливостей для здійснення інноваційної діяльності.

Публікації. За темою роботи опубліковано статтю у збірнику наукових праць «Вісник економіки транспорту і промисловості» загальним обсягом 15 сторінок (у співавторстві).

Апробація результатів роботи. Основні положення і результати кваліфікаційної роботи доповідалися на XIX міжнародній науково-практичній конференції «Міжнародна транспортна інфраструктура, індустріальні центри та корпоративна логістика» Українського державного університету залізничного транспорту (1-2 червня 2023 р., м. Харків).

Структура і обсяг роботи. Кваліфікаційна робота складається зі вступу, трьох розділів, списку використаних джерел.

У першому розділі уточнено сутність та зміст понять, що використовуються в процесі дослідження управління конкурентоспроможністю підприємства, з урахуванням особливостей впливу факторів ринкового середовища. Систематизовано основні фактори конкурентоспроможності підприємств, розкрито роль конкурентних переваг в управлінні стратегічною конкурентоспроможністю підприємства.

У другому розділі виконано аналіз господарської діяльності ПП «Шарм_М». Проведений аналіз показав, що діяльність підприємства є ефективною, але потребує вдосконалення для підтримки відповідного рівня конкурентоспроможності.

У третьому розділі розглянуто та проаналізовано складові інноваційного розвитку підприємства, визначено передумови для здійснення інноваційної діяльності з урахуванням інноваційних параметрів, запропоновано інноваційні заходи у межах забезпечення стратегічної конкурентоспроможності підприємства.

1 Теоретична і методологічна база управління стратегічною конкурентоспроможністю підприємства

1.1 Теоретичні основи управління конкурентоспроможністю підприємства

Управління конкурентоспроможністю підприємства засноване на загальних законах конкурентної боротьби з урахуванням специфіки галузі.

Аксіомою поведінки в ринковій економіці стає положення, що розвивається тільки той бізнес, який не програє у конкурентній боротьбі на ринку товарів та послуг. Сама боротьба є через те, що на ринку, де сукупна пропозиція досить великої кількості виробників перевищує сукупний платоспроможний попит великої кількості споживачів на конкретний товар чи послугу [3].

Бізнес повинен вибудовуватись таким чином, щоб при виконанні головної функції – задоволення потреб у результатах його діяльності за мінімізації обсягів необхідних ресурсів, зберігалася його конкурентоспроможність.

Будь-яка фірма, яка є учасником ринку, може перемогти в конкурентній боротьбі, якщо її продукція має певні конкурентні переваги на рівні конкретних властивостей. І об'єктом управління стають конкретні властивості товару у системі. В цьому знаходить своє відображення те правило, що управляти складним об'єктом, яким є конкурентоспроможність підприємства, можливо лише через конкретні чинники, тобто параметри конкретних властивостей товару, які виступають як конкурентні переваги.

При цьому дрібниць немає, оскільки властивості – конкурентні переваги перебувають у певному взаємозв'язку, а в рамках їхньої єдиної системи має місце явище синергії.

Так як кожне управлінське рішення є конкретним, то необхідно враховувати специфіку управлінської функції, складність, особливість та важливість об'єкта управління, мінливі умови місця та часу.

Ключовими видами управлінських функцій є [17]:

- планування, покликане вирішувати протиріччя між системою та зовнішнім середовищем;

- організація, покликана вирішувати протиріччя між елементами системи. Реалізація цієї функції можлива, якщо визначено шляхи вирішення протиріч між системою та зовнішнім середовищем;

- регулювання, покликане компенсувати обурення, що виникають як з боку зовнішнього середовища, так і внутрішніх елементів.

Як можна бачити, функції організації та регулювання здійснюються в рамках управлінських рішень функції планування, що забезпечують функціонування та розвиток системи в конкретному середовищі.

Щодо змісту управлінського рішення, то по суті воно пов'язане з цілеспрямованим здійсненням конкретного заходу, забезпечує підвищення конкурентоспроможності продукції. При цьому має бути дотримано найважливішого принципу економічного виробництва: незважаючи на конкуренцію та в умовах конкуренції фірма повинна витягувати зі своєї діяльності більш високий прибуток [12].

Як можна бачити з представлених функцій цей принцип можна реалізувати якщо відносини між системою та зовнішнім середовищем носять стійкий характер. В умовах ринку останнє означає, що функція планування повинна в першу чергу забезпечити таку властивість функціонування об'єкта, яка називається стійка конкурентна перевага.

Відповідно до загальноприйнятого розуміння, стійка конкурентна перевага підприємства на ринку може забезпечити: ефект масштабу, диверсифікація продукції, якість, унікальні особливості товару, висока ефективність, досвід, сильні бренди тощо.

Ефект масштабу означає підтримання обсягів виробництва в таких розмірах, які забезпечують найбільш ефективне використання основних фондів, інфраструктури та інших ресурсів і, як наслідок, зниження витрат за одиницю товару, з одного боку, отримання доходів, достатніх покриття всіх витрат і формування заощаджень розмірах, що дозволяють вирішувати завдання поточного

та перспективного розвитку з іншого. Найчастіше в умовах ринку, що склався, ефект масштабу пов'язують з укрупненням фірми за рахунок поглинання інших [29].

Ефект диверсифікації. Диверсифікацію виробництва найчастіше пов'язують із розширенням номенклатури товарів та послуг.

Унікальні особливості товару. Найчастіше це пов'язується з наявністю таких властивостей продукції, яких немає в інших.

Досвід. Багаторічна присутність на ринку в умовах жорсткої конкурентної боротьби забезпечує знаходження найбільш ефективних рішень різноманітних ситуаціях, що мали місце протягом всієї історії.

Стабільність роботи забезпечує стабільність трудових колективів, здатних відповідно до наявного практичного досвіду гідно цінувати досягнуте і оцінювати нове.

Сильні бренди. Якою б не була реклама для постійного споживача, визначальною є назва фірми як символ високого рівня якості товару. Відносини постійних споживачів багато в чому визначає і відношення непостійних споживачів, які звертаються до фірми одноразово або епізодично.

Властивість стійкої конкурентної переваги в мінливих економічних та інших умовах можна забезпечити за рахунок заходів, які вимагають відповідних витрат. В першу чергу ці витрати пов'язані з розвитком виробничого потенціалу фірми. По друге, це всебічна раціоналізація виробничих процесів та процесів управління з метою зниження витрат на товар та на додаткові послуги. І в третю чергу - це витрати на маркетинг, включаючи стратегічний. Цей перелік відбиває не порядок здійснення витрат, а значимість їх з погляду розмірів та ефективності.

Вирішення всіх цих питань нерозривно пов'язане з економікою виробництва та використання продукції. Джерела такої переваги різноманітні та мають відповідний рівень ефективності. Найбільш ефективними визнаються:

- злиття та поглинання фірм з метою збільшення масштабу виробництва, поглинання конкурента та усунення конкуренції;
- перебудови на основі аутсорсингу;

- покращення роботи з постачальниками та підрядниками;
- різке збільшення витрат на маркетинг та рекламу.

Усі названі заходи не пов'язані з усуненням конкуренції з боку інших учасників ринку. У таких умовах ефективність заходів буде обмежена можливостями, що відповідають підвищенню вартості товару при зростаючих витратах або можливостях скорочення витрат за збереження вартості. І як наслідок, все це може підвищити норму прибутку на 1-2 пункти, при цьому, що жоден із них не гарантує прибутковості. Гарантувати прибуток може лише монополія. Якщо вона є, стійка конкурентна перевага може дати великі доходи [39].

Відповідно до визначення монополії як контролю за певним ринковим простором протягом певного часу, за сучасних принципів економічної поведінки носієм монопольної переваги може бути і велика фірма, яка домінує в галузі, як правило, під жорстким контролем держави, так і невелика фірма, орієнтована на конкретний, часто невеликий ринковий сегмент.

Оскільки носієм монопольних відносин виступають різні суб'єкти, то вимоги і, як наслідок, ефективність монопольних відносин повинні бути так само відмінні. Зокрема, для малого підприємства ефективним виявиться короткострокова монополія на малому просторі. Зумовлено це тією обставиною, що створення монопольної переваги в малому бізнесі вимагає відносно невеликих інвестицій, які можуть бути самоокупними за відповідних відносно невеликих обсягів діяльності у відносно короткий період часу. Для великих підприємств, що мають великий виробничий комплекс (капітал) ефективною може бути тільки довготривала монополія на відносно великому монопольному просторі. Це є відображенням того факту, що для створення монопольної переваги потрібні значні витрати, самоокупність яких можна забезпечити при значних обсягах діяльності протягом відносно тривалого періоду.

Залежно від джерел монополії та їх глибинного коріння є монополії на активи та ситуативні монополії [39].

Монополія на активи означає володіння обладнанням, інфраструктурою

технологіями.

Ситуативна монополія виникає, коли фірма стає єдиним постачальником товару чи послуги, що задовольняє певні потреби покупців на певному ринку, у певному місці та у визначений час. Ситуаційні монополії ефективні для малих підприємств, для великих підприємств вони ефективні, якщо відносяться до окремих елементів його діяльності.

Необхідно враховувати, що монополії бувають міцними та тимчасовими. Міцними є монополії, які захищені непереборними бар'єрами: законодавчими, технологічними, споживчими. Законодавчі бар'єри створюють регульовані гавані.

Технологічні бар'єри створюють технологічні гавані, як правило у вигляді технологій, які важко скопіювати або вкрати.

Споживчі бар'єри створюють споживчі острівці виходячи з конкретних потреб та певних ринкових умов. Хоча прийнято вважати, що їхня роль відносно невисока.

Як можна бачити, конкурентоспроможність підприємства на ринку є складною системою управління, для якої характерні не тільки велика кількість елементів та їх взаємозв'язки, а й конкуренція у підходах до забезпечення ефективного функціонування кожного у рамках загальної системи. Тому виникає необхідність урахування великої кількості явищ і процесів, кожне з яких являє собою або конкретний аспект конкурентоспроможності або фактор, що визначає її рівень.

Вимір конкурентоспроможності організації – виступає умовою, а рівень конкурентоспроможності організації стає інструментом управління підприємством за умов конкурентного ринку. Тому багато ставиться на вибір заходів конкурентоспроможності організації як багатофакторного явища та методології її обчислення [42].

Розробка протягом багатьох років проблеми вимірювань соціально економічних явищ і процесів призвела до формування теорії багатовимірного показника, що має конструкцію, яка визначається наступним:

- для кожного r показника з множини, інтегрованих в один комплексний,

розраховується відносна величина k_p , що дозволяє усунути проблеми відмінності розмірності – мірила;

- комплексний показник, що інтегрує безліч показників;
- групові показники та інтегруючі показники для обчислення груп різного рівня об'єднання. Дає можливість обчислення багатовимірного показника для великої множини (кілька десятків і навіть декілька сотень) елементарних показників;

Використовуючи теорію багатовимірної ознаки, обчислення конкурентоспроможності організації зводиться до виявлення найбільш значущих показників конкурентоспроможності та інтегрування їх в один виражений натуральним числом – комплексний показник. При цьому прийнято вважати, що отриманий показник конкурентоспроможності організації можна використовувати у практиці господарської діяльності (тобто економіці), якщо він задовольняє наступним принципам [45]:

- принцип кваліметричності. Отриманий інтегральний показник повинен задовольняти кваліметричним вимогам – придатність, достатність, унікальність, надійність, квантифікованість, інтегральність, індивідуальність, гнучкість, нетрудомісткість, оперативність, поліпшення, кількісність, однаковість, глобальність і єдиність, порівнянність, відтворюваність, чутливість, монотонність, комплексність, точність, динамічність, керованість, масштабність, економічна ефективність. Його реалізація заснована:

- на чіткому розумінні сутності конкурентоспроможності організації як об'єкта управління, знанні не лише про набір визначальних її явищ-факторів, але ролі й їх у формуванні конкурентоспроможності та характеру їх поведінки;

- на організації спостереження за явищами-факторами, використовуючи статистичну методологію, де прояв різних властивостей якостей конкретних явищ повсякденної господарської діяльності отримую суворий кількісний вимір, при тому, що кількість, динамічна в рамках певної якості, забезпечується відображенням особливостей поведінки економічних об'єктів у суспільстві, що розглядається;

– на єдність методології виміру конкурентоспроможності організації у часі (вчора, сьогодні, завтра) та у просторі (у даній організації та у всіх інших подібних);

– на чітке розуміння, що управління багатофакторним явищем здійснюється шляхом впливу на керовані (з різною ступенем впливу з боку апарату управління) елементарні фактори;

- принцип моделюваності управління. Метод виміру конкурентоспроможності організації повинен визначати стан конкурентоспроможності організації на момент дослідження, сприяти виявленню «вузьких місць», резервів, тенденцій і закономірностей у зміні конкурентної позиції підприємства на ринку, забезпечувати можливість моделювання конкурентоспроможності організації. Даний принцип може бути реалізований на основі всебічного порівняльного аналізу поведінки економічного об'єкта на основі інформаційної моделі конкурентоспроможності, де не просто визначаються відмінності у значеннях щодо оцінок факторів типу;

- принцип орієнтації споживача. Метод виміру конкурентоспроможності організації повинен бути заснований на оцінці, в першу чергу, з погляду споживача, адже саме споживач є основним суб'єктом зовнішнього середовища, що формує конкурентоспроможність товару та впливає цим на конкурентоспроможність організації загалом. Присутність цього принципу відображає ту об'єктивну реальність, що умовою функціонування та розвитку підприємства виступає можливість сталої реалізації на ринку виробленого продукту в обсягах, що дозволяють отримати виручку, розмір якої забезпечує покриття поточних витрат та зробити необхідні накопичення. Тому в моделі формування інтегруючого показника в найбільш повному наборі повинні бути представлені показники продукції, що реалізується, і, більше того, їх вагові коефіцієнти повинні забезпечити переважну роль у формуванні величини інтегруючої оцінки. Але при цьому важливо мати на увазі, що орієнтація споживача формується насамперед на суб'єктивній оцінці всього, в тому числі і споживчої вартості продукту, яка не завжди може мати монотонний кількісний

захід. Останнє означає, що споживач найчастіше реагує не так на величину оцінки, скільки на ранг (місце) підприємства серед собі подібних і на його зміну: рух вгору – вниз;

- принцип удосконалення, що полягає у можливості постійного вдосконалення моделі оцінки залежно від змін умов факторів довкілля, та внутрішнього функціонування підприємства. Реалізація цього принципу заснована на перегляді набору інтегрованих елементарних показників, які задіяні у зміні вагових коефіцієнтів у всій множині. Оскільки йдеться про велику кількість факторів, що формують відносно складні ієрархічні структури, у розрахунку вагових коефіцієнтів – коефіцієнтів значущості (цінності) рекомендується використовувати метод аналізу ієрархій, що відрізняється, як прийнято вважати, простотою і наочністю у разі вирішення багатокритеріальних завдань у складній обстановці з ієрархічними структурами.

З наведеного вище випливає, що конкурентоспроможність організації може бути оцінена в рамках спільноти собі подібних, так як конкретна організація, представлена безліччю параметрів, позиціонується серед таких же, представлених такою ж безліччю параметрів. Тому самооцінка обмежена, а то й сказати: «неможлива». І як наслідок, спостерігається практика, при якій подібною оцінкою займаються незалежні рейтингові компанії, які мають певні оцінки в умовах доступу до інформації учасників ринку.

При тому, що конкурентоспроможність підприємства, в першу чергу, оцінюється в порівнянні з іншими підприємствами-конкурентами, щоб встановити ринкову позицію фірми, інтегровану оцінку конкурентоспроможності можна дати у формі динамічного індексу, що представляє динаміку конкурентоспроможності як узагальнену характеристику динаміки елементарних показників.

На основі отриманих оцінок динаміки елементарних показників розраховується інтегруючий показник, що є середньозваженим темпом зростання (приросту) елементарних показників. Представлення великої кількості показників, що характеризують конкурентоспроможність підприємства, буде базуватися на їх угрупованні з використанням принципів змістовного синтезу, представляючи

конкретні явища різного ступеня спільності (різних рівнів). Це визначає можливість оцінку конкурентоспроможності організації розглядати як інструмент поточного управління її господарською діяльністю, що здійснюється з метою переведення з одного стану організації в інше – бажане [48].

Звернення до показників динаміки важливе ще тому, що, будуючи тимчасові ряди для елементарних показників та інтегруючих показників різного ступеня спільності, стає можливим виявляти характер зміни їх у часі як результат ефективного управління, що визначає позитивну або негативну тенденцію розвитку організації з точки зору конкурентоспроможності.

Визнаючи право такого підходу до оцінки конкурентоспроможності організації необхідно дати відповідь на запитання: а чи є інтегруючий показник економічної оцінки організації? Значимість даного питання визначається тим, що об'єктом управління виступає діяльність організації, яка представлена безліччю взаємопов'язаних і взаємообумовлених явищ виробничого та економічного характеру, що розглядаються в різних аспектах, у тому числі з точки зору конкурентоспроможності.

Наявність таких аспектів, які становлять відносно самостійні підходи до функціонування організації як складної економічної системи, що не може заперечувати того об'єктивного становища, що всі сторони господарської діяльності інтегруються щодо одного найважливішого відношення - все що робиться в організації визначає її економічну ефективність. Якщо це так, то об'єктивна оцінка будь-якого аспекту, яка вимагає відповідно до своєї сутності відповідного показника, має бути з проєктована на показники економічної ефективності [52].

Економічна ефективність проявляє себе у співвідношенні пов'язаних з виконанням економічних операцій потоків і формованих запасів нефінансових і фінансових активів. І показники економічної ефективності і при ресурсному і витратному підходах розраховуються як заходи, що представляють співвідношення потоків і запасів і/або характеризують їх ознак. Тому має місце об'єктивна оцінка, яка відображає реальну дійсність на принципі ізоморфізму, при

якому забезпечується суворая однозначна відповідність від реальності до оцінки та від оцінки до реальності. І, як наслідок, щоб служити економічною оцінкою відповідного комплексу явищ, показники конкурентоспроможності організації повинні являти собою заходи співвідношення потоків та запасів.

Економічна оцінка конкурентоспроможності затребувана, перш за все, в організації ефективного управління. Останнє реалізується за допомогою прийняття та реалізації управлінських рішень щодо конкретних явищ та процесів, представленими безліччю технологічних операцій, пов'язаних з наданням виготовлення товару, утворення, розподілу, перерозподілу, використання, формування заощаджень та використання їх на розвиток виробництва.

Мета управління полягає в тому, щоб за рахунок управлінських заходів змінити параметри явищ і процесів з метою перевести поточний стан і поточну діяльність організації в бажаний. Тому в управлінні важливі знання про вплив факторів та реакції показників ефективності на їх зміну. А ці знання мають бути ізоморфними.

1.2 Теоретичні підходи до довгострокової оцінки ризику зниження конкурентоспроможності

У ринковій економіці будь-який суб'єкт господарювання неминуче стикається з неординарними ситуаціями, незапланованими чи непередбаченими подіями, що зумовлює появу невизначеності в одержанні очікуваного кінцевого результату. Така невизначеність виникає внаслідок впливу ризиків, виникнення яких важко спрогнозувати та уникнути.

У зв'язку з вищевикладеним підвищення ефективності роботи підприємства є невід'ємною частиною стратегічного планування та впровадження системи управління всіма видами ризиків у всіх аспектах виробничого процесу та на всіх бізнес-одиницях, що беруть участь в єдиному технологічному процесі.

Система управління ризиками передбачає всебічний аналіз сукупності виявлених ризиків, їх ідентифікацію, оцінку та вироблення механізмів контролю і їх мінімізації з погляду виникнення негативних наслідків, які призводять до додаткових витрат.

У понятті «ризик» доцільно виділити три складові [55]:

- аналіз видів ризиків – це аналіз ризикових подій залежно від носія ризику, тобто визначення об'єкта (бізнес-одиниця або елемент виробничого процесу, в якому виникає негативна подія, загроза або небезпека) та виявлення переліку ризиків, що виникають у діяльності цього об'єкта;

- оцінка рівня ризику – це проведення статистичної оцінки параметрів, характеристик та ступеня впливу негативної події, загрози чи небезпеки підприємства;

- управління ризиком – це визначення можливих методів, вкладених у мінімізацію небажаних наслідків, тобто формування алгоритму управління ризиком за допомогою реалізації тих чи інших управлінських рішень. Способи управління ризиком можуть бути різні: починаючи від інтуїтивного чи методу експертних оцінок до побудови математичних моделей з використанням тих чи інших показників.

Відповідно до класичної теорії ризиків термін «ризик» має виключно негативний характер, тобто пов'язаний з можливою шкодою майна, здоров'я та життя людей.

Система управління ризиками базується на наступних основних поняттях:

- адаптивність управління підсистемою виявлення ризиків до їх сфери виникнення з метою визначення ризик-носія в окремій одиниці бізнес-процесів підприємства;

- ранжування ризик-носіїв за ступенем впливу на результат роботи, як окремої одиниці бізнес-процесів підприємства, так і кінцевий результат функціонування всієї фірми загалом з погляду завдання шкоди;

- залежно від рангу ризик-носіїв ідентифікація найбільш значних потенційних видів ризиків відбиваються на особливостях сфери діяльності, що

впливають на ефективність діяльності окремої фірми, філії та структурного підрозділу;

- створення кластерів різних видів ризиків для розробки методичних основ оцінки та вироблення механізмів контролю та оптимізації впливу ризиків на функціонування підприємства з погляду виникнення негативних наслідків, що призводять до утворення додаткових витрат.

Саме такі підходи, на наш погляд, мають бути у механізмі застосування методологічних засад управління ризиками на сучасному підприємстві.

В даний час система управління ризиками на більшості вітчизняних підприємств носить або емпіричний характер (ідентифікація ризиків відбувається за фактом їх виникнення), або теоретичний характер (система управління ризиками на момент впровадження не прив'язана до специфічних особливостей окремих елементів виробничих процесів, які є носіями ризиків та не розкриває причинно-наслідкових зв'язків між факторами, такими, що зумовлюють певні ризики, та можливими наслідками їх впливу на конкурентоспроможність підприємства в цілому).

Виникнення ситуації, коли ризик може кардинально вплинути на стабільну діяльність підприємства та, як наслідок, знизити його конкурентоспроможність, що призводить до застосування системного підходу в оцінці ризику зниження конкурентоспроможності фірми та управління ним [72].

Ризик зниження конкурентоспроможності підприємства – це інтегральний системний стохастичний показник виникнення всіх типів ризиків у всіх структурних підрозділах фірми, які є носіями ризикових ситуацій внаслідок впливу негативних факторів на їх виробничі процеси.

Усі компоненти ризику зниження конкурентоспроможності підприємства можна розділити на дві основні групи:

- зовнішні ризики, які впливають конкурентоспроможність фірми – це ризики, які не залежать від діяльності підприємства, а носієм ризикових ситуацій є зовнішнє середовище. До цієї групи можна віднести такі види ризиків:

- макроекономічні ризики – це ризики, які пов'язані зі зменшенням обсягу

товарів, які необхідні клієнтам, зміною структури промислового виробництва, зростанням цін постачальників продукції, що споживається фірмою під дією інфляції, зниженням платоспроможності населення, тощо;

- ринкові – це ризики, пов'язані з конкурентним становищем підприємства на ринку, що виражаються у зниженні частки на ринку, зростання конкуренції, зменшення потужностей фірми та уповільнення інноваційного розвитку;

- техногенні та природно-кліматичні ризики – це ризики, пов'язані з виникненням стихійних лих та зміною кліматичних умов, які створюють несприятливі природні умови для функціонування структурних підрозділів та, як наслідок, збільшують їх видаткову складову;

- політичні ризики – це ризики, пов'язані зі зміною загального політичного або економічного курсу країни та які впливають на діяльність підприємства через зміни, що проводяться в законодавстві та галузевих нормативно-правових актах;

- регуляторні ризики – це ризики, пов'язані із зовнішнім впливом на діяльність підприємства через обмеження та регулювання. До таких відносяться: екологічні та законодавчі вимоги, тощо;

- фінансові ризики – це ризики, пов'язані з ймовірністю втрат фінансових ресурсів фірми. Серед них можна відзначити - кредитні ризики; валютні ризики; відсоткові ризики; цінові ризики у частині сировинних та енергетичних активів; ризики втрати ліквідності; фінансові наслідки майнових ризиків та ризиків відповідальності.

Внутрішні ризики, що впливають конкурентоспроможність фірми – це ризики, зумовлені діяльністю самої фірми. До цієї групи можна віднести такі види ризиків:

- виробничо-технологічні ризики – це ризики, пов'язані зі збоями у виробничих процесах. У цьому блоці слід відзначити такі суттєві ризикові ситуації - недостатньо розвинена інфраструктура в умовах існуючого попиту, помилки у розробці логістичних схем, порушення безпеки, неефективна експлуатація обладнання, невідповідність вимогам продукції якості;

- ризики структурних перетворень – це ризики, пов'язані з втратами в

результаті проведення реформування. До них відносяться: загрози збоїв у технологічному процесі, загрози зниження фінансової стійкості, зниження рентабельності підприємства, неефективна робота структурних підрозділів тощо;

- управлінські ризики – це ризики, які мають суб'єктивний ризиковий характер, і виникають у результаті створення неефективної системи управління у фірмі. До таких відносяться: низька керованість структурними підрозділами підприємства, невиправдані управлінські рішення, невчасне виконання управлінських рішень, відхилення отриманих виробничих та економічних результатів від поставленої мети;

- інвестиційні ризики – це ризики, пов'язані з ймовірністю виникнення непередбачених фінансів та інших втрат у ситуації невизначеності умов інвестування в техніко-технологічну складову при реалізації інвестиційного проєкту. У цьому блоці слід зазначити такі суттєві ризикові ситуації: неефективний напрямок інвестування, зв'язки із некоректним обґрунтуванням проєктів; недосягнення необхідного рівня рентабельності інвестицій; недотримання параметрів інвестування (термінів, бюджету тощо);

- комерційні ризики – це ризики, пов'язані з порушеннями контрактних умов;

- технічні та ресурсні ризики – це ризики, пов'язані з якістю матеріально-технічних ресурсів, що споживаються, а саме збереження високого рівня зношування основних фондів; відсутність необхідного страхового та поточного запасу запасних частин, матеріалів та запасів для забезпечення безперебійного виробничого процесу, ризик використання неякісних комплектуючих;

- кадрові ризики – це ризики, пов'язані зі станом кадрового ризику потенціалу підприємства. У цьому блоці слід зазначити такі суттєві ризикові ситуації: невідповідність професійного рівня співробітників потребам фірми, зростання числа працівників передпенсійного віку, відтік висококваліфікованого персоналу, пов'язаного з відсутністю достатньої мотивації та рівнем заробітної плати в порівнянні з іншими підприємствами, неефективне управління кадрами, недотримання трудової дисципліни.

Залежно від носія ризику на підприємстві ризикові події або ризики можуть бути класифіковані:

- унікальні або індивідуальні ризики – це ризики, які мають лише одного носія ризику, тобто властиві тільки одній бізнес-одиниці або одному елементу підприємства;

- масові ризики – це ризики, що мають декілька носіїв ризику, тобто властиві декільком або всім бізнес одиницям фірми або кільком елементам єдиного технологічного процесу.

За характером взаємодії з іншими ризиками існує такий поділ ризиків:

- ризики підсистем - це ризики, на які не впливає дія інших ризиків, вони існують окремо або забезпечують самі вплив на системні ризики;

- системні ризики – це група взаємопов'язаних ризиків, де поява одного ризику тягне за собою виникнення іншого. При цьому збитки від них зростають у геометричній прогресії, має місце «ланцюгова реакція». Особливу загрозу становлять неявні ризики, які складно виявити, але при цьому вони можуть спричинити катастрофічні результати.

Системний ризик несе у собі глобальні наслідки, а складність полягає в тому, що розрахувати його з високою точністю не є можливим, оскільки немає достатніх статистичних даних. Це унікальне поєднання помилок персоналу та відмов техніки, своєчасне виявлення таких ризиків – це найважливіша складова системи управління ризиками.

Таким чином, ризик - це повсюдне явище, яке існує в усіх бізнес-одиницях фірми та впливає на всі елементи єдиного технологічного процесу і, як наслідок, впливає на конкурентоспроможність підприємства формуючи ризик її зниження.

В умовах конкуренції, що динамічно розвивається, на ринку будь-яка фірма зацікавлена у тому, щоб зберегти рівень поточної конкурентоспроможності, або збільшити його, використовуючи політику нейтралізації дії негативних факторів на процес виготовлення та реалізації товару [39].

Для того, щоб уникнути наслідків збільшення впливу ризику на зниження конкурентоспроможності, необхідно вивчити його фактори виникнення з метою

пошуку шляхів недопущення чи мінімізації втрат.

Для ефективного управління ризиком при його впливі на зниження конкурентоспроможності підприємства необхідний постійний моніторинг ймовірних загроз, як зовнішніх, і внутрішніх.

1.3 Поняття стратегічної конкурентоспроможності підприємства

Діяльність підприємства в конкретних умовах має забезпечити відповідний рівень конкурентних переваг в умовах різноманітних збурень, насамперед несприятливих, не допускаючи виходу за якісь межі, що визначає критичне становище. Тільки це дозволить йому функціонувати із певним рівнем ефективності.

Ефективність підприємства проявляється у великій кількості аспектів, кожен з яких відображається конкретним критерієм ефективності функціонування. Враховуючи, що його діяльність пов'язана з наданням ринкових послуг, найважливішим стає критерій, згідно з яким ефективність діяльності на ринку визначається як здатність виготовлення продукції чи надання необхідного обсягу послуг з найкращими параметрами якості за мінімальних обсягів витрат. Реалізація відповідної поведінки здійснюється в умовах різноманітних збурень у зовнішньому та внутрішньому середовищах, що представляє власну діяльність підприємства. Тому виникає потреба в здійсненні управління конкурентоспроможністю підприємства, що забезпечує вирішення протиріч змін, які відбуваються з критерієм ефективності.

При цьому конкурентоспроможність є складним об'єктом управління через складність підприємств як конкретних виробничих систем, з одного боку, та різноманітності впливу умов зовнішнього середовища з притаманним їм високим рівнем невизначеності та випадковості, з іншого боку [42].

Зважаючи на критерій ефективності підприємства на ринку, стає зрозумілим

чому в даний час побудову системи управління конкурентоспроможністю фірми найчастіше пов'язують з реалізацією принципів маркетингового або процесного підходу.

Маркетинговий підхід виходить з того, що конкурентоспроможність підприємства визначається конкурентоспроможністю продукції чи послуг, що ним надаються. Як наслідок, при вирішенні завдань у сфері конкурентоспроможності насамперед орієнтуються на споживача, який робить вибір виходячи з порівняльної характеристики продукції, що відображає її переваги, порівняно з аналогічними. Тому, при виборі стратегії поведінки організації вирішальним стає аналіз існуючих і прогнозованих майбутніх стратегічних потреб у конкретному сегменті ринку. При поточній діяльності, в умовах численних запитів споживачів, розподіленими у просторі та у часі з їх конкретними потребами, при зовнішніх мінливих умовах та внутрішніх процесах діяльності фірми, часто порівняльні характеристики товару об'єктивно змінюються, будучи локалізованими в часі та в просторі. Тому збереження конкурентоспроможності підприємства означає прийняття управлінського рішення, що дозволяє змінити несприятливу ситуацію та призводить до погіршення характеристики товару в частині конкретних параметрів та мінімізувати можливі втрати. Через характеру виникнення ситуації даний підхід реалізується в оперативному або, у крайньому випадку, поточному управлінні.

Процесний підхід означає, що конкурентоспроможність підприємства визначається ефективністю його виробничої діяльності, що забезпечує найменші витрати на надання послуг порівняно з конкурентами. Тоді створюється конкурентна перевага у вигляді нижчої вартості товару, забезпечуючи при цьому покриття поточних витрат на виробництво та формування певних заощаджень. Це можна забезпечити при такому функціонуванні виробничої системи, представленої сукупністю взаємопов'язаних та взаємообумовлених виробничо-технологічних, організаційно-технологічних та фінансово-економічних процесів, при якому зберігається (забезпечується) певний рівень рентабельності продукції. Тоді управлінське рішення спрямоване на локалізацію несприятливої ситуації у

функціонуванні елементів виробничої системи та мінімізацію можливих втрат та зниження рівня рентабельності. Зрозуміло, що за такого підходу переважаючими стають завдання оперативного та поточного управління. Але будь-яке завдання оперативного та поточного управління забезпечує нормальне функціонування виробництва, якщо воно вирішується в рамках реалізації певної стратегії. Тому і маркетинговий і процесний підходи до управління конкурентоспроможністю підприємства повинні розглядатися як засіб забезпечення (досягнення) стратегічної конкурентоспроможності.

Якщо стратегічну конкурентоспроможність підприємства пов'язувати з його здатністю зберігати свої конкурентні переваги в тривалій перспективі, то треба враховувати, що його діяльність відбуватиметься в умовах коли є суттєві зміни в технічному, технологічному, економічному, соціальному та політичному середовищі.

У процесному менеджменті не всякий процес може бути представлений як бізнес-процес. Вимогам бізнес-процесу відповідає лише той, результатом функціонування якого є реалізований продукт, що приносить дохід, у тому числі у формі прибутку [54].

При чому реакція на ці зміни стосуватиметься конкретних елементів – явища, система яких представляє власне діяльність. Тому, визначення стратегічної конкурентоспроможності вимагає розгляду таких явищ у їх взаємозв'язку та взаємозумовленості.

В описі підприємства як системи керування як такі, що представляють його функціонування, можуть бути виділені наступні явища:

- потреби у товарі та результат у вигляді реалізованого товару, результат задоволеної потреби;
- ресурси, представлені контингентом працівників з певним рівнем інтелектуального потенціалу, сукупністю основних засобів певного технічного рівня та експлуатаційного стану і запасами інших ресурсів, включаючи інформаційні, у тому числі інтелектуальні ;
- виробництво, в якому з конкретною ефективністю в технологічному

процесі зі структурою, яка визначається послідовність різноманітних операцій, використовуються трудові ресурси та ресурси засобів виробництва;

- доходи від надання послуг як джерело покриття витрат, переданих доходів від власності та трансфертів і формування заощаджень;

- нагромадження, як джерело інвестицій у виробництво, що забезпечують впровадження інновацій у вигляді нових типів і видів техніки в широкому сенсі слова, технологічних процесів, організації виробництва та управління;

- інвестиції, як використання накопичень на розвиток виробництва за рахунок переходу на виробництво нових продуктів, впровадження досконалих зразків техніки та технологічних процесів, у тому числі у сфері управління.

Якщо поняття стратегічної конкурентоспроможності має об'єднати всі ці явища, то ним буде наступне об'єктивно обумовлене положення - цілісна система здатна виживати за рахунок свого розвитку, якщо розвиваються її елементи в їх взаємозв'язку та взаємозумовленості. Отже, під стратегічною конкурентоспроможністю підприємства необхідно розуміти його здатність ефективно розвиватися в найближчій перспективі за рахунок ефективного розвитку всіх своїх елементів – явищ.

У такому розвитку підприємство неминуче вступає у взаємодію з різними сферами зовнішнього середовища, насамперед тими, які представляють джерела ресурсів та потреби у його продукції. Поведінка у відповідних сферах визначається відносинами конкуренції, де підприємство виступає як учасник ринку, а умовою його конкурентоспроможності виступають конкурентні переваги.

Для того щоб забезпечити стратегічну конкурентоспроможність підприємство щонайменше повинно бути конкурентоспроможним [51]:

- на ринку, конкуруючи з іншими виробниками, з метою збільшення частки на ринку до рівня, що забезпечує виконання замовлень, принаймні, в економічно обґрунтованих обсягах;

- на ринку трудових ресурсів, конкуруючи з іншими «споживачами» трудових ресурсів;

- на ринку техніки в широкому сенсі, конкуруючи з іншими не тільки і не

стільки на відносно вузькому ринку пропозицій діючих зразків техніки, скільки на ринку інновацій, який представляє можливості науково-технічного спільноти займатися створенням та впровадженням нових зразків техніки, конкуруючи в «боротьбі за мізки» з іншими галузями національного господарства;

- на ринках матеріальних ресурсів, що забезпечують виробничу діяльність, конкуруючи з іншими підприємствами своєї галузі та підприємствами інших галузей економіки;

- на ринку фінансових ресурсів, конкуруючи з іншими підприємствами на ринку грошових ресурсів і насамперед за значні обсяги «довгих» грошей.

Оскільки конкурентну боротьбу на ринку може виграти той, хто має конкурентні переваги, то підприємство має сформувати та підтримувати конкурентну перевагу на відповідних ринках. Вивчення питань функціонування конкретних ринків показує, що конкурентоспроможною на конкретному ринку фірма буде в тому випадку, якщо має наступні конкурентні переваги.

На ринку – за рівної вартості при вищій якості товару. Це впливає із реального становища: підприємство виходить на ринок з умовою, що здатне виготовляти продукцію з певними якісними характеристиками. Однак у процесі діяльності мають місце відхилення від заявленого, які визначають рівень якості. При цьому, не прийнятний принцип «низька якість за низьку ціну», оскільки діє правило: ціна недоліків вища за ціну рівних досягнень.

Конкурентна перевага на ринку праці полягає в тому, що підприємство пропонує робочі місця, на яких забезпечується більш високий рівень продуктивності праці. Останнє знижує відносну та абсолютну потребу у трудових ресурсах і, як наслідок, знижується тиск у відповідному секторі ринку праці. Більш високий рівень продуктивності праці забезпечує і більш високу заробітну плату, і більше наповнення так званого соціального пакета як найважливішого економічного чинника вибору працівником.

Конкурентна перевага на ринку техніки визначається насамперед здатністю ефективніше застосовувати техніку у виробництві. Це призводить до зниження тиску на ринок, який досить монополізований відносно невеликою кількістю

виробників високоспеціалізованих технічних споруд, пристроїв, машин, механізмів. Здатність до більш ефективного використання техніки дозволяє застосовувати у виробництві більш досконалу, високотехнологічну та, як правило, більш дорогу техніку, тобто підприємство стає інноваційним.

Конкурентна перевага на ринку матеріальних ресурсів полягає в здатності більш ефективно використовувати матеріальні ресурси у виробництві. Це має ті ж наслідки, які спостерігаються на ринку техніки.

Конкурентна перевага на ринку фінансових ресурсів визначається здатністю забезпечити більш ефективне функціонування грошової системи підприємства, виражене в максимізації припливу та мінімізації відтоку грошових коштів, насамперед у поточній діяльності, суворе дотримання платіжної дисципліни, раціональне використання заощаджень. Це дозволить, по-перше, мінімізувати і навіть виключити запозичення як джерело оборотних коштів і, по-друге, прискорити процеси накопичення необхідних фінансових ресурсів для вирішення завдань розвитку виробництва та, насамперед, його технічної бази, мінімізуючи запозичення із боку як джерело капітальних вкладень.

Як наслідок, управління стратегічною конкурентоспроможністю підприємства спрямоване на формування та підтримку вище названих та інших керованих конкурентних переваг на різних ринках на тривалу перспективу розвитку. Те, що ці конкурентні переваги керовані, визначається тією обставиною, що вони виступають як характеристики явищ, що становлять конкретну діяльність підприємства, яка розглядається, як керований елемент структури з властивими йому функціями. У разі опису виробничої діяльності фірми як такі її елементи слід розглядати функціональні підсистеми: маркетингову, виробничо-технічну, фінансово – економічну, інноваційну, інвестиційну, людських та інтелектуальних ресурсів, що керує функціональні підсистеми. Кожна з них у своєму функціонуванні забезпечує відповідний рівень ефективності, який розглядається або як конкретна конкурентна перевага підприємства на відповідному ринку або як фактор, що визначає стратегічну конкурентоспроможність фірми як такої.

Щодо конкурентоспроможності подібних структур як об'єкта управління

підходи до вирішення управлінських проблем визначаються як логістичне управління.

Особливості логістичного управління сформувалися в умовах, коли об'єктом управління є багатостадійний процес товароруку за участю великої кількості окремих суб'єктів, які переслідують свої власні цілі та діяльність котрих пов'язана з реалізацією конкретних стадій процесу доставки товару до місця призначення (споживання). Логіка логістичного підходу в управлінні полягає в наступному: який би не була структура цілеспрямованого процесу руху товару, етапи і стадії (елементи) такого процесу мають бути реалізовані таким чином, щоб забезпечувалося досягнення його кінцевої мети. При цьому можуть бути реалізовані такі типи поведінки [65]:

- виживання процесу, коли поставлена мета досягається з допомогою будь-яких легітимних засобів в умовах необмеженого доступу до ресурсів;

- ефективність процесу, коли в конкретних умовах досягнення поставленої мети здійснюється такими засобами, які забезпечують раціональне використання ресурсів;

- оптимальність процесу, коли в конкретних умовах забезпечується досягнення максимально можливих параметрів мети при мінімізації використання ресурсів.

Як бачимо, проблеми логістичного управління є об'єктом вивчення теорії великих систем управління. Відповідно до неї, підприємство - це велика система управління, структура якої формує підрозділ відповідного рівня. Кожний такий підрозділ є системою управління. Він чітко виконує певну функцію, що визначає його місце в системі та взаємозв'язок з іншими йому подібними. Його ефективна поведінка є умовою ефективної поведінки системи в цілому, забезпечення якої виступає як глобальна ціль управління. Ефективна поведінка самого підрозділу є локальною метою управління, пов'язаною, як правило, складним механізмом з глобальною метою.

Як можна бачити, організація управління стратегічною конкурентоспроможністю підприємства повинна виходити з розуміння, що

підприємство є великою системою управління, структуру якого формують функціональні підсистеми, як відокремлені об'єкти управління. Підтримка на певному рівні конкурентоспроможності останніх визначається як локальні цілі. Головною метою системи управління розглядається забезпечення стратегічної конкурентоспроможності підприємства як інтегруючої конкурентоспроможності конкретних функціональних підсистем у їх взаємозв'язку та взаємообумовленості. І досягнення головної мети забезпечується в результаті оптимізації системи локальних цілей, забезпечуючи максимальну результативність у головному.

Відповідно до цього, діяльність відповідних апаратів управління пов'язана з прийняттям і реалізацією таких управлінських рішень, спрямованих на формування та підтримання факторів конкурентоспроможності елементів, які підпорядковані формуванню та розвитку стійких конкурентних переваг підприємства. Визначальним при ухваленні таких управлінських рішень стає механізм їх комплексної оцінки та обґрунтованості з точки зору їх впливу на підвищення стратегічної конкурентоспроможності підприємства загалом.

Забезпечити таке функціонування та розвиток фірми, коли на перший план виходять у всьому своєму різноманітті відносини елементів системи, можливо за наявності тієї об'єктивної властивості якості, завдяки якій забезпечується її конкурентоспроможність у стратегічному плані. На її основі визначається загальний для системи критерій управління, по відношенню до якого вибудовується ієрархія критеріїв локальних елементів [67].

У всій безлічі властивостей виробничої системи, кожна з яких може виступати критерієм ефективності її функціонування в тому чи іншому аспекті, загальносистемним виступає така властивість, як зростаюча продуктивність її потенціалу. Тому загальним критерієм управління конкурентоспроможністю підприємства в стратегічному плані виступає зростаюча віддача виробничого потенціалу, представленого насамперед комплексом основних засобів виробництва відповідного рівня технічного та технологічного розвитку, та комплексом трудових ресурсів, який представляє контингент працівників – носієм конкретного набору професійних навичок, знань та вмінь. Свій вимір він отримує

у вигляді відповідного показника.

Стратегічне управління конкурентоспроможністю продукції – це планомірний вплив на фактори конкурентоспроможності з метою отримання певного результату при поставлених завданнях, при цьому рівень ціни та якості буде оптимальним [39].

Стратегічне управління можливе та ефективне тільки при системних методах його реалізації. При цьому необхідно дотримуватися таких вимог:

- система прогнозування виробництва продукції має бути економічно обґрунтована;
- необхідно об'єктивно оцінювати умови функціонування виробничої системи внаслідок впливу різних факторів;
- моніторинг конкурентних переваг в умовах обмеженості фінансових ресурсів;
- узгодженість методів управління та стратегічних цілей;
- обґрунтованість методів, які використовуються;
- розробка економіко-математичних моделей процесів функціонування;
- аналіз управлінських рішень з погляду отримання позавиробничого ефекту.

Стратегічне управління конкурентоспроможністю необхідно здійснювати за сегментами ринку. Воно здійснюється в кілька етапів [64]:

- інформаційне дослідження всіх конкуруючих підприємств у даному сегменті;
- планування розвитку підприємства з виділенням цілей для підвищення ефективності діяльності;
- аналіз рівня конкурентоспроможності свого та конкурентів, зіставлення витрат, якості, економічного та технологічного потенціалу, фінансової стійкості як одного з головних критеріїв конкурентоспроможності.
- визначення конкурентних переваг, ступеня конкуренції в сегменті для прийняття рішень щодо способів здійснення конкурентної боротьби.

Необхідно визначити показники якості продукції, зміна яких спричинить підвищення конкурентоспроможності, так само цього можна досягти і за

допомогою цінових переваг (зниження витрат, зменшення собівартості);

- використання інструментів управління конкурентоспроможністю;
- контроль за результатами діяльності.

Аналізувати конкурентоспроможність продукції необхідно регулярно для підвищення ефективності функціонування ринку з урахуванням фінансових, технічних, технологічних та економічних показників.

Організація управління виходить з того, що стратегічна конкурентоспроможність підтримується і підвищується шляхом впливу на нього безлічі факторів, які визначають поведінку, що представляють функціонування підприємства як елементарних підсистем. У своїй взаємодії такі підсистеми, будучи відносно самостійними елементами, формують підсистеми різного ступеня спільності.

Тому, як об'єкт управління, підприємство є великою системою, з високорозвиненими зв'язками та відносинами, у яких велику роль відіграють відносини ієрархії, має побудувати надійну вертикаль управління. Відповідно до її структури формується багаторівнева система управління з такою системою апаратів управління, яка здатна реалізувати всю безліч цілей у їх системі, що включає глобальну та локальні цілі певного рівня.

Успішною у своєму розвитку як необхідна умова стратегічної конкурентоспроможності є така виробнича система, яка виграє у продуктивності свого потенціалу. Тому в якості глобальної мети управління фірмою слід розглядати забезпечення певного рівня фінансової ефективності [63].

Однак треба мати на увазі, що підвищення фінансової ефективності може виступати і в якості глобальної мети тільки в тому випадку, якщо вона інтегрує заходи ефективності функціональних підсистем як відображення стану в галузі їх конкурентних переваг, та підвищення яких визначається як локальні цілі.

Управління конкретними функціональними підсистемами спрямоване на досягнення локальних цілей, пов'язаних з підтримкою на певному рівні їх конкурентоспроможності. Оскільки об'єктами управління виступають відмінні види діяльності, то навіть за збереження загального підходу до організації

управління, самі управлінські рішення індивідуальні. Індивідуальність визначається локальними цілями, локальними критеріями функціонування підсистем і, як наслідок, локальними показниками ефективності, методами, що використовуються у прийнятті управлінських рішень.

Розглянемо ці проблеми щодо деяких функціональних підсистем. При цьому з безлічі конкретних методів в управлінні функціональними підсистемами фірми, зупинимося на тих, які в конкретному випадку визначаються сутністю явищ як об'єктів керування. При цьому маємо на увазі, що поряд із зазначеними, в управлінні обов'язково використовуються й інші методи, у тому числі й відносно інших підсистем.

Якщо розглядати апарат управління найвищого рівня, то основною сферою його відповідальності є, по-перше, визначення завдань довгострокового та середньострокового розвитку фірми в цілому та функціональних підсистем, що виступають як самостійні об'єкти управління, по-друге, координація взаємодії підсистемою між собою і із зовнішнім середовищем і, по-третє, розподіл найбільш важливих та обмежених обсягом ресурсів, зокрема й фінансових.

Внаслідок цього, апарат управління, вирішуючи кілька груп взаємопов'язаних завдань, спрямованих на забезпечення стратегічної конкурентоспроможності фірми в цілому та її функціональних підсистем, наділяється відповідними повноваженнями. До найважливіших із них слід зарахувати [68]:

- встановлення обмежень на стратегії підсистем та умов взаємодії їх з метою максимізації ефектів синергії — найважливішого фактора підвищення ефективності фірми в цілому в інтересах усіх;

- встановлення єдиних політик у технічній, економічній, інформаційній, кадровій, соціальній та інших сферах і контроль їх дотримання;

- розподіл загальних фінансових та інших ресурсів між підсистемами з урахуванням пріоритетів, що забезпечують стратегічну конкурентоспроможність фірми, та контроль за ефективністю їх використання.

Для реалізації таких повноважень важливу роль відіграє чітке уявлення

шляхів переведення керованого об'єкта, будь то підприємство в цілому або функціональна підсистема, з конкретного стану в бажане відповідно до умов поточної поведінки та стратегічного розвитку. Для вироблення стратегій поточної поведінки та розвитку важливе розуміння того положення, що функціонування таких об'єктів є багатофакторним явищем, а зміна функціонування має лише один механізм, коли вплив на фактори є впливом на поведінку об'єкта як такого. При цьому:

- одні фактори не піддаються впливу, перебуваючи поза компетенцією з боку апарату управління, інші піддаються впливу, відповідно до створеного механізму, який включає, у тому числі і розподіл компетенцій між рівнями управління;

- у конкретних умовах діяльності фактори у їх множині мають різний вплив на параметри поведінки і в кінцевому підсумку його ефективність. Тому раціональна стратегія як зміст управлінських рішень може бути вироблена та успішно реалізована, по-перше, на знанні факторів та механізму їх впливу, по-друге, на обліку перспектив зміни факторів та характеру їх впливу на діяльність та її результативність, по-третє, на спостереженні за поточними змінами факторів реальної дійсності та оцінки їх впливу на реалізацію стратегії.

Звідси випливає, що ефективною буде та система апаратів управління поточною поведінкою та стратегічним розвитком конкретних елементів – об'єктів управління, якщо її формування базується на реалізації високоорганізованих функцій апарату управління [4]:

- спостереження відповідно до систем показників, найбільш точно представляють діяльність як систему взаємопов'язаних і взаємообумовлених явищ різного ступеня спільності;

- аналізу діяльності та явищ, що її представляють на основі інформаційних моделей високого ступеня адекватності з метою суворої оцінки впливу окремих факторів та їх груп;

- прогнозування поведінки явищ у їх різноманітті та взаємообумовленості як прояв основної тенденції їх розвитку в реальних умовах на основі моделей трендів та циклічних коливань, а в кінцевому підсумку та поведінки самого

об'єкта;

- моделювання варіантів поведінки об'єкта як реалізація особистих стратегій, що враховують ресурсні можливості та ризики, які виникають, де на перший план виходять ризики втрати належного рівня надійності і, як наслідок, виробничої, економічної, фінансової та іншої безпеки.

Висновки до розділу 1

Вся історія розвитку економіки показує, що здатна до існування та структура та, яка конкурентоспроможна на ринку. Поведінка фірми як учасника ринку визначається її станом. Тому важливим завданням стає аналіз стану ринку та використання його результатів для вирішення питань функціонування та розвитку підприємства.

Конкурентоспроможність - це властивість-якість бізнесу, виражена в здатності зберігати такий обсяг своєї присутності на конкретному ринку (і/або безлічі ринків), яка дозволяє отримати грошову виручку в розмірі, що забезпечує здійснення всіх розрахунків за поточними зобов'язанням та мати заощадження відповідно до певної норми накопичення. Такий обсяг слід визначати як економічно обумовлений.

Товар буде конкурентоспроможним, коли забезпечуються конкурентні переваги щодо кожного з його властивостей. А з цього управління конкурентоспроможністю підприємства має здійснюватися через формування та розвиток конкурентних переваг щодо конкретних властивостей продукції.

При управлінні, яке забезпечує підвищення конкурентоспроможності продукції, кожне управлінське рішення, яке пов'язане з цілеспрямованим здійсненням конкретного заходу, потребує обліку як важливості, складності та особливості об'єкта управління, так і змінних умов місця та часу. При цьому має бути дотримано найважливіший принцип економічного виробництва: незважаючи

на конкуренцію та в умовах конкуренції фірма повинна витягувати зі своєї діяльності більш високий прибуток. Ефект масштабу, диверсифікація товару, якість, унікальні особливості продукції, висока ефективність, досвід і сильні бренди, забезпечуючи стійку конкурентну перевагу на ринку, вимагають відповідних витрат, пов'язаних з розвитком технічного потенціалу, раціоналізацією виробних процесів і процесів управління, маркетингом, включаючи стратегічний. Але при конкуренції з боку інших учасників ринку, їх ефективність буде обмежена можливостями підвищити норму прибутку на 1-2 пункти, при тому, що жоден з них не гарантує прибутковості. Гарантувати прибутковість може лише монополія як контроль над певним ринковим простором на протязі певного часу. Міцними є монополії, які захищені непереборними бар'єрами: законодавчими, технологічними, споживчими.

Конкурентоспроможність підприємства на ринку є складною системою управління, для якої характерні не тільки велика кількість елементів у їх взаємозв'язках, а й конкуренція у підходах до забезпечення ефективного функціонування кожного у рамках загальної системи. Як наслідок, потрібен облік великого числа явищ і процесів, кожне з яких є або конкретним аспектом конкурентоспроможності або фактором, що визначає її рівень. А вибір раціональної поведінки ґрунтується на оцінках варіантів поведінки фірми, включаючи й сьогоднішню.

2 Аналіз господарської діяльності ПП «Шарм_М»

2.1 Характеристика діяльності підприємства

Приватне підприємство «Шарм_М» є приватним підприємством, заснованим на власності громадянина України, відповідно до законів України «Про власність», Господарського кодексу України, Цивільного кодексу України.

Підприємство є юридичною особою, має самостійний баланс, розрахунковий і інші рахунки в установах банків, печать і штамп зі своїм найменуванням, товарний знак (знак обслуговування) і логотип.

Підприємство діє на принципах повного господарського розрахунку і самофінансування, відповідає за своїми зобов'язаннями перед партнерами за укладеними договорами, перед бюджетом і банками, всім майном, що належить йому, на яке по законодавству України може бути звернене стягнення.

Підприємство володіє відособленим майном, має право від свого імені укладати договори (контракти), придбавати майнові і особисті немайнові права і нести обов'язки, бути позивачем і відповідачем в суді, арбітражному і третейському судах.

Підприємство створено з метою задоволення суспільних потреб в різних видах продукції, товарах, роботах, послугах, отримання прибутку і на його основі розширення виробництва, реалізації виробниче-економічних і соціально-культурних інтересів власника і членів трудового колективу підприємства. Підприємство має право займатися будь-якими видами діяльності, не забороненими чинним законодавством.

Види діяльності, що підлягають ліцензуванню, можуть здійснюватися тільки при наявності спеціального дозволу (ліцензії), отриманої у встановленому законом порядку [1].

Управління підприємством здійснюється на основі поєднання прав власника по господарському використанню свого майна і самоврядування трудового

колективу [2].

2.2 Аналіз обсягу виробництва, реалізації та номенклатури продукції підприємства

Аналіз діяльності підприємства починається з вивчення обсягів виробництва і темпів його зростання. Основним завданням підприємства є якнайповніше забезпечення попиту населення високоякісною продукцією.

Обсяг виробництва і реалізації промислової продукції може виражатися в натуральних, умовно-натуральних, трудових і вартісних вимірниках. Узагальнюючі показники обсягу виробництва продукції одержують за допомогою вартісної оцінки. Основними показниками обсягу виробництва є товарна і валова продукція.

Валова продукція – це вартість усієї виробленої продукції і виконаних робіт включно з незавершеним виробництвом. Виражається в зіставних і діючих цінах [32].

Товарна продукція відрізняється від валової тим, що в неї не включають залишків незавершеного виробництва і внутрігосподарський оборот. За складом на багатьох підприємствах валова продукція збігається з товарною, якщо немає внутрігосподарського обороту і незавершеного виробництва.

Обсяг реалізації продукції визначають або за відвантаженням продукції покупцям, або за оплатою (за чистим доходом). Він може виражатися в зіставних, планових і діючих цінах. В умовах ринкової економіки цей показник набуває першочергового значення. Реалізація продукції є зв'язною ланкою між виробництвом і споживачем. Від того, як продається продукція, який попит на неї на ринку, залежить і обсяг її виробництва.

Важливе значення для оцінювання виконання виробничої програми мають і натуральні показники обсягів виробництва та реалізації продукції (одиниці,

метри, тони та ін.). Їх використовують для аналізу обсягів виробництва і реалізації продукції за окремими видами і групами однорідної продукції.

Умовно-натуральні показники, як і вартісні, застосовують для узагальненої характеристики обсягів виробництва продукції. Нормативні трудовитрати використовують також для узагальненої оцінки обсягів випуску продукції в тому разі, коли в умовах багатого продуктового виробництва немає можливості виразити загальний обсяг у натуральних або умовно-натуральних вимірниках.

Аналізуючи обсяг виробництва продукції (таблиця 2.1) можна зробити такі висновки. На протязі чотирьох років роботи підприємство демонструє збільшення обсягів виробництва, окрім 2021р., коли обсяг виробництва продукції несподівано знизився на 12 тис. грн (597,9-609,9). Але вже в наступному 2022 році відбулося значне збільшення обсягів виробництва на 28,8%, що склало підвищення на 172,1 тис. грн (770-597,9).

Таблиця 2.1 - Показники обсягу виробництва та реалізації продукції

Найменування показника	Роки				
	2018	2019	2020	2021	2022
Обсяг товарної продукції у діючих цінах, тис. грн	381,2	420,2	609,9	597,9	770,0
Обсяг реалізованої продукції, тис. грн	381,2	420,2	609,9	597,9	700,0

Що до обсягів реалізації продукції, то тут треба зазначити, що на протязі трьох років з 2018 по 2021 роки підприємству вдавалось реалізовувати увесь обсяг виробленої продукції, лише у 2022 році підприємство не реалізувало товару на 70,0 тис. грн, це товари які залишилися на складі і будуть реалізовані тільки в наступному році.

2.3 Аналіз стану та ефективності використання основних фондів підприємства

Для виконання виробничої діяльності підприємство використовує обмежені економічні ресурси, які в найбільш загальній класифікації підрозділяються на:

- матеріальні ресурси (земля та капітал);
- трудові ресурси (труд та підприємницькі здібності).

Найважливішою складовою господарсько-виробничої діяльності є основні засоби.

Основні засоби – це частина активів (господарських засобів підприємства) яка розрахована на використання їх підприємством на протязі довгого періоду часу (більше одного року) і поступово (по частинам) втрачає свою вартість. Це відбувається за рахунок зносу та морального старіння. Знос основного капіталу через амортизаційні відрахування відноситься на собівартість продукції, що виготовляється [33].

Співвідношення різних груп основних фондів в загальній вартості, виражене у відсотках, складає структуру основних фондів.

Структура основних фондів різних галузей на підприємстві визначається рядом факторів серед яких: характер та обсяг продукції, що випускається технічний рівень виробництва, рівень спеціалізації та кооперування, кліматичні та географічні умови розташування підприємства.

Облік засобів в натуральній формі необхідний для визначення технічного складу основних фондів, виробничої потужності підприємства, ступеня використання обладнання та інших цілей.

Грошова або вартісна оцінка основних фондів необхідна для визначення їх загального обсягу, динаміки, структури, величини вартості, перенесеної на вартість готової продукції, а також для розрахунку економічної ефективності та інвестицій. Тому виконаємо аналіз ефективності використання основних

виробничих фондів підприємства, вихідні дані для цього наведено у таблиці 2.2.

Таблиця 2.2 - Вихідні дані для аналізу основного капіталу підприємства

Найменування показників	Роки				
	2018	2019	2020	2021	2022
Середньорічна вартість основних фондів первісна, тис. грн	1482,2	1570,1	1570,1	1563,7	2000,0
залишкова, тис. грн	449,8	501,0	471,0	444,3	1000,0
знос, тис. грн	1032,4	1069,1	1099,1	1119,4	1000,0
Обсяг випуску товарної продукції у діючих цінах, тис. грн	381,2	420,2	609,9	597,9	770,0
Прибуток, тис. грн	247,6	302,0	511,9	-	720,0

Амортизація – це грошове відшкодування зносу основних фондів завдяки внесенню частини їх вартості у витрати на випуск продукції. Тобто, амортизація – це грошовий вираз фізичного та морального зносу основних фондів. Амортизація існує для повної заміни основних фондів при їх вибутті. Сума амортизаційних відрахувань залежить від вартості основних фондів, часу їх експлуатації, витрат на модернізацію [33].

Відношення річної суми амортизації до вартості основних фондів, виражене у відсотках, називається нормою амортизації. Вона відображає, яку долю своєї балансової вартості щорічно переносять засоби труда на вироблену підприємством продукцію.

Показники, які характеризуються ефективність використання та стан основних фондів

$$FO = \frac{Q}{OQ} \quad (2.1)$$

$$\Phi_E = \frac{\bar{O\Phi}}{Q} \quad (2.2)$$

$$\Phi_B = \frac{\bar{O\Phi}}{Ч} \quad (2.3)$$

$$R_{O\Phi} = \frac{\Pi}{O\Phi} \cdot 100 \quad (2.4)$$

$$K_{3\Phi} = \frac{3_{O\Phi_{перв}}}{O\Phi_{перв} + O\Phi_{перс}} \quad (2.5)$$

$$K_{прид} = \frac{O\Phi_{зал}}{O\Phi_{перс}} \quad (2.6)$$

де ΦO - фондівіддача, грн/грн;

ΦE - фондомісткість, грн/грн;

ΦB – фондоозброєність, тис. грн/люд.;

Q - обсяг випуску товарної продукції у діючих цінах, тис. грн;

$\bar{O\Phi}$ - середня за період вартість основних фондів (для розрахунку показників використаємо залишкову вартість основних фондів), тис. грн;

$O\Phi_{перв}$ - первісна вартість основних фондів, тис. грн;

$O\Phi_{зал}$ - залишкова вартість основних фондів, тис. грн;

$R_{O\Phi}$ - рентабельність основних фондів, %;

Π - фінансовий результат (прибуток), тис. грн;

$K_{3\Phi}$ - коефіцієнт зносу;

$K_{прид}$ - коефіцієнт придатності;

$3_{O\Phi}$ - сума зносу основних фондів за період, тис. грн;

$Ч$ - середньооблікова чисельність.

Розрахунок показників за 2018 рік:

$$\Phi_{2619} = \frac{381}{489} \cdot \text{грн/грн}$$

$$\Phi_{2619} = \frac{489}{381} \cdot \text{грн/грн}$$

$$\Phi_{2619} = \frac{489}{26} \cdot \text{тис. грн/люд.}$$

$$R_{2619} = \frac{247}{489} \cdot 100\%$$

$$K_{2619} = \frac{1032}{1482}$$

$$K_{\text{период}} = \frac{489}{1482}$$

Розрахунок показників за 2019 рік:

$$\Phi_{2619} = \frac{420}{501} \cdot \text{грн/грн}$$

$$\Phi_{2619} = \frac{501}{420} \cdot \text{грн/грн}$$

$$\Phi_{2619} = \frac{501}{26} \cdot \text{тис. грн/люд.}$$

$$R_{2619} = \frac{302}{501} \cdot 100\%$$

$$K_{\text{зд}} = \frac{1069}{1570}$$

$$K_{\text{зд}} = \frac{501}{1570}$$

Розрахунок показників за 2020 рік:

$$\Phi_{\text{зд}} = \frac{699}{401} \text{ грн/грн}$$

$$\Phi_{\text{зд}} = \frac{401}{699} \text{ грн/грн}$$

$$\Phi_{\text{зд}} = \frac{401}{33} \text{ тис. грн/люд.}$$

$$R_{\text{зд}} = \frac{591}{471} \%$$

$$K_{\text{зд}} = \frac{1099}{1570}$$

$$K_{\text{зд}} = \frac{401}{1570}$$

Розрахунок показників 2021 рік:

$$\Phi_{\text{зд}} = \frac{597}{434} \text{ грн/грн}$$

$$\Phi_{\text{зд}} = \frac{434}{597} \text{ грн/грн}$$

$$\Phi_{\text{зд}} = \frac{434}{93} \text{ тис. грн/люд.}$$

$$K_{\text{фв}21} = \frac{1419}{1563}$$

$$K_{\text{прв}21} = \frac{4394}{1563}$$

Розрахунок показників за 2022 рік:

$$\Phi_{\text{ф}22} = \frac{770}{1900} \text{ грн}$$

$$\Phi_{\text{ф}22} = \frac{1000}{770} \text{ грн}$$

$$\Phi_{\text{ф}22} = \frac{1000}{150} \text{ тис. грн/люд.}$$

$$R_{\text{ф}22} = \frac{720}{1000} \%$$

$$K_{\text{фв}22} = \frac{1000}{2000}$$

$$K_{\text{прв}22} = \frac{1000}{2000}$$

Основні фонди займають, як правило, основну питому вагу в загальній сумі основного капіталу підприємства. Для загальної характеристики ефективності використання основних фондів є показники рентабельності, фондівіддачі та фондомісткості.

Необхідною умовою виконання плану з виробництва продукції є зниження її собівартості, росту прибутку, рентабельності, повне та своєчасне забезпечення підприємства сировиною та матеріалами потрібного асортименту та якості. Для

характеристики ефективності використання матеріальних ресурсів приймаються такі показники, як фондоозброєність, матеріаловіддача, матеріаломісткість.

При аналізі показників таблиці 2.3 можна зробити наступні висновки.

Залишкова вартість основних фондів поступово зменшувалась, а в 2022 році за плановим значенням вона збільшилась:

- 2020/2019 – вартість зменшилась на 30 тис. грн (471,0-501,0);
- 2021/2020 – вартість зменшилась на 26,7 тис. грн (444,3-471,0);
- 2022/2021 – вартість збільшилась на 555,7 тис. грн (1000,0-444,3).

По фондовіддачі до 2021 р. відбувалося збільшення цього показника, а в 2022 р. – він зменшився. Це негативний фактор, який несприятливо подіяв на наше підприємство. При розгляді фондомісткості ми бачимо, що до 2021 р. відбувалося поступове зменшення цього показника, але в 2022 р. фондомісткість збільшилась. Збільшення фондомісткості – це також негативний фактор діяльності підприємства за 2022 рік. При аналізі рентабельності основних фондів бачимо, що в 2019, 2020, 2022 роках підприємство було рентабельним. В 2021 році підприємство було нерентабельним, бо в цьому році підприємство зазнало збитків.

До позитивних факторів можна віднести зменшення коефіцієнту зносу основних фондів. Хоча до 2020 року цей коефіцієнт збільшувався.

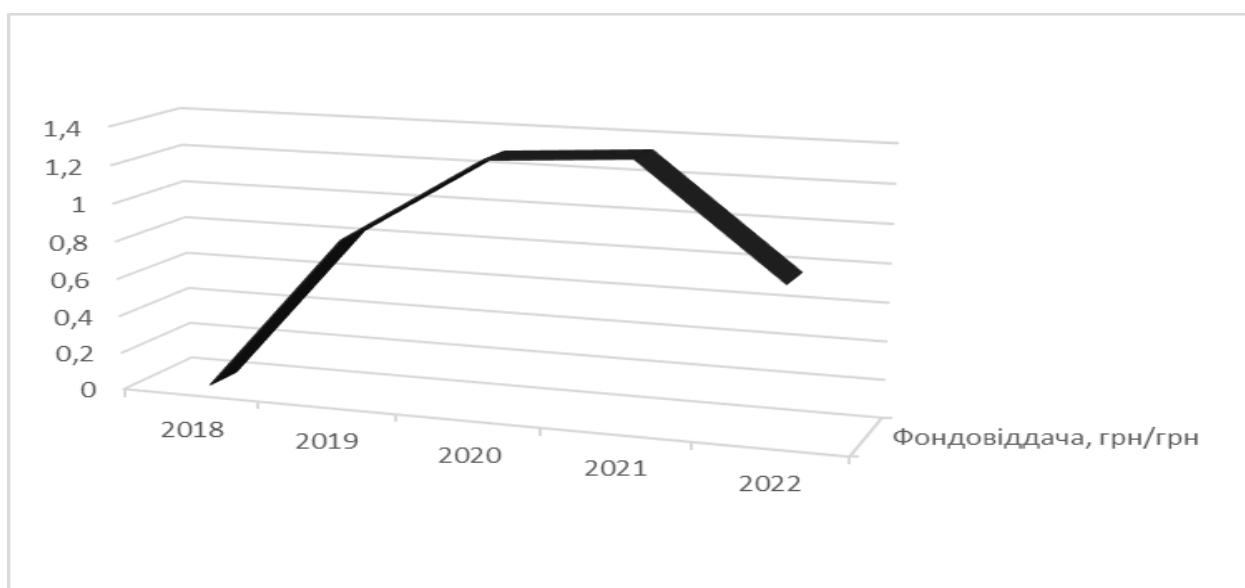


Рисунок 2.1 – Динаміка фондовіддачі підприємства

Таблиця 2.3 - Аналіз основного капіталу підприємства

Показник	Роки					Відхилення							
	2018	2019	2020	2021	2022	абсолютне				відносне			
						2019/2018	2020/2019	2021/2020	2022/2021	2019/2018	2020/2019	2021/2020	2022/2021
1	2	3	4	5	6		7	8	9	10	11	12	13
Середньорічна вартість основних виробничих фондів:													
- первісна, тис. грн	1482,2	1570,1	1570,1	1563,7	2000,0	87,9	-	-6,4	436,3	105,9	100	99,6	127,9
- залишкова, тис. грн	449,8	501,0	471,0	444,3	1000,0	51,2	-30	-26,7	555,7	111,4	94	94,3	225,1
- знос, тис. грн	1032,4	1069,1	1099,1	1119,4	1000,0	36,7	30	20,3	-119,4	103,6	97,3	101,8	89,3
Показники, які характеризують ефективність використання основних фондів:													
- фондівіддача, грн/грн	0,848	0,838	1,294	1,34	0,77	0,1	0,456	0,046	-0,524	98,9	154,4	103,6	57,5
- фондомісткість, грн/грн	1,18	1,19	0,772	0,743	1,298	0,01	-0,418	-0,029	0,555	100,9	64,9	96,2	174,7
- коефіцієнт зносу основних фондів	0,696	0,680	0,7	0,716	0,5	-0,016	0,02	0,016	-0,216	97,7	102,9	102,3	69,8
- рентабельність основних виробничих фондів, %	55,04	60,3	108,6	-	72	5,26	-48,3	-	-	109,6	180,1	-	-
- фондоозбросність, тис. грн/чол	17,3	19,27	14,27	4,78	6,67	1,97	-5	-9,49	1,89	111,39	74	33,5	139,5
- коефіцієнт придатності	0,303	0,32	0,3	0,284	0,5	0,017	-0,02	-0,016	0,216	105,6	93,8	94,7	176,1

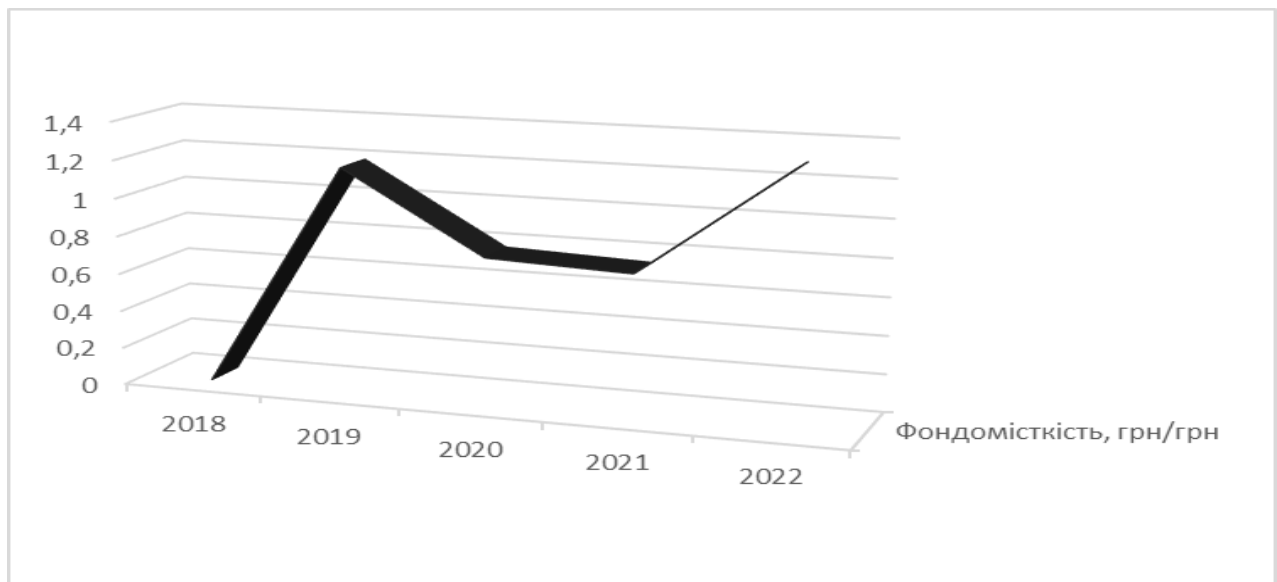


Рисунок 2.2 – Динаміка фондомісткості підприємства

Однією з найбільш важливіших задач розвитку промисловості є забезпечення росту виробництва, насамперед за рахунок підвищення його ефективності і більш повного використання внутрішньогосподарських резервів. Для цього необхідно раціонально використовувати основні фонди. Збільшення обсягів виробництва промислової продукції досягається за рахунок:

- ведення в дію нових основних фондів;
- вдосконалення використання діючих основних фондів.

Приріст основних фондів промисловості, її галузей та підприємств досягається завдяки новому будівництву, а також реконструкції та розширенню діючих підприємств.

Реконструкція та розширення діючих підприємств є основою збільшення основних фондів підприємств, одночасно дозволяють краще використовувати діючий в промисловості виробничий апарат.

Вирішальну частину приросту продукції в цілому по промисловості отримують з діючих основних фондів, які в декілька разів перевищують основні фонди, які щорічно вводяться.

Для загального аналізу господарської діяльності, планування капітальних вкладень, вводу в дію основних фондів та виробничих потужностей усіх ланок промисловості все більше значення набуває такий показник ефективності

виробництва, як випуск продукції на 1 одиницю основних фондів, який називають фондовіддачею. Використовується також показник зворотній фондовіддачі – фондомісткість. При визначенні показника фондовіддачі застосовуються як вартісні так і натуральні одиниці вимірювання.

Однією з головних причин, яка погіршує показник фондовіддачі є повільне освоєння введених в дію основних фондів підприємства.

Однією з найважливіших задач підвищення ефективності використання капітальних вкладень та основних фондів є своєчасне введення в експлуатацію нових основних фондів та виробничих потужностей, швидке їх освоєння. Скорочення строків введення в експлуатацію нових фабрик та заводів дозволяє швидше отримати потрібну для народного господарства продукцію з технічно більш удосконалених основних фондів, прискорити їх оберт і тим самим уповільнити моральний знос основних фондів підприємств, підвищити ефективність громадського виробництва в цілому [34].

Вдосконалення використання діючих основних фондів та виробничих потужностей промислових підприємств, в тому числі тільки введених в експлуатацію може бути завдяки:

- підвищенню інтенсивності використання виробничих потужностей та основних фондів;
- підвищенню екстенсивності їх навантаження.

Більш інтенсивне використання виробничих потужностей та основних фондів, досягається насамперед за рахунок технічного вдосконалення основних фондів.

Інтенсивність використання основних фондів підвищується також шляхом вдосконалення технологічних процесів; організації безперервно-поточного виробництва на основі оптимальної концентрації виробництва однорідної продукції, вибору матеріалів, підготовки їх до виробництва відповідно до вимог заданої технології та якості продукції, що випускається; забезпечення ритмічної роботи підприємства, цехів та виробничих ділянок, проведення ланки інших заходів, дозволяючи підвищити швидкість обробки предметів труда та

забезпечити збільшення виробництва продукції на одиницю часу, на одиницю обладнання.

Інтенсивний шлях використання основних фондів діючих підприємств включає: технічне переобладнання, підвищення темпів оновлення основних фондів. Досвід роботи ряду галузей промисловості показує, що швидке технічне переобладнання діючих фабрик та заводів особливо для тих підприємств, де має місце більш вагомий знос основних фондів.

Вдосконалення екстенсивного використання основних фондів передбачає, з однієї сторони, збільшення часу роботи діючого обладнання в календарний період, з другого боку, збільшення кількості питомої ваги діючого обладнання в складі всього обладнання, який є на підприємстві.

На успішне рішення проблеми вдосконалення використання основних фондів, виробничих потужностей та росту продуктивності труда оказує значний вплив утворення великих виробничих об'єднань. Разом з цим необхідно більше уваги приділяти на розвиток спеціалізації виробництва та технічного переобладнання діючих підприємств, утворення спеціалізованих виробничих об'єктів, що тяжіють до крупних індустриальних центрів не великих та середніх містах, де є резерви робочої сили.

Вдосконалення використання основних фондів залежить в значній мірі від кваліфікації кадрів особливо від майстерності робітників, обслуговуючих машини та механізми, агрегати та інші види виробничого обладнання.

Будь-який комплекс заходів по вдосконаленню використання основних фондів, що розробляється в усіх ланках управління виробництвом, повинен передбачувати забезпечення росту обсягів виробництва продукції, насамперед за рахунок більш повного і ефективного використання внутрішньогосподарських резервів і шляхом більш повного використання машин і обладнання, підвищення коефіцієнта змінності, ліквідації простоїв, скорочення строків, освоєння введених в дію потужностей, подальшої інтенсифікації виробничих процесів.

Важливе значення у вдосконаленні використання основних фондів має матеріальне стимулювання робітників.

2.4 Аналіз використання трудових ресурсів

Із всієї сукупності ресурсів підприємства особливе місце займають трудові ресурси. Вони суттєво відрізняються від інших видів ресурсів [21]:

- людина не може бути засобом для досягнення цілей організації. Вона має свою ціну та власні вимоги до свого оточення;
- людина має волю ініціативності, різні здібності, і таким чином є не тільки пасивним об'єктом управління, але і виробляє свою лінію поведінки;
- людина не належить підприємству повністю. В розпорядження організації поступає за відповідну плату лише його робоча сила.

Всі робітники підприємства в залежності від ступені їх участі у виробничій діяльності підрозділяються на промислово-виробничий та непромисловий персонал.

До промислово-виробничого персоналу відносяться працівники які безпосередньо займаються виробництвом продукції або послуг. Невиробничий персонал – робітники, обслуговуючі непромислові господарства та організації підприємства. До них відносяться робітники житлово-комунального господарства та інших підрозділів підприємства.

Промислово-виробничий персонал в залежності від функцій, що виконуються на виробництві підрозділяється на [21]:

- робочих (основних та допоміжних), до них відносяться особи, які безпосередньо приймають участь у виробничому процесі;
- інженерно-технічних робітників (ІТР), які виконують функції технічного, організаційного та економічного керівництва та управління підприємством;
- службовців – робітників, зайнятих розрахунково-бухгалтерськими, статистичними, адміністративно-господарськими функціями;
- молодший обслуговуючий персонал (МОП), робітники, які виконують функції по обслуговуванню службових приміщень, обслуговуванню робітників, ІТР та службовців.

В основі заробітної плати лежить ціна труда як фактора виробництва, яка зводиться до його граничної продуктивності. За цією теорією робітник має випустити продукт, який відшкодує його заробітну платню. Тому заробітна платня прямо залежить від ефективності труда робітника.

Для робітника заробітна платня є головною та основною статтею його особистого доходу, засобом підвищення рівня благоустрою його самого та членів його сім'ї. Для роботодавця заробітна платня робітника являє собою витрати виробництва, та він намагається їх мінімізувати, особливо на одиницю виробу.

Політику підприємства в області оплати праці повинні визначати такі фактори [21]:

- фінансовий стан підприємства, який визначається результатами його господарської діяльності;
- рівень безробіття в регіоні серед робітників відповідних спеціальностей;
- рівень державного регулювання в області заробітної платні;
- рівень зарплати, яку виплачують конкуренти;
- вплив профспілок та об'єднань роботодавців на рівень заробітної плати.

Достатня забезпеченість підприємства трудовими ресурсами, їх раціональне використання, високий рівень продуктивності праці має велике значення для збільшення обсягів продукції та підвищення обсягів виробництва на ПП «Шарм_М». Проаналізуємо ефективність використання трудових ресурсів на ПП «Шарм_М». Результати зведено в таблиці 2.4

Таблиця 2.4 - Вихідні дані для аналізу організації праці та заробітної плати

Найменування показника	Роки				
	2018	2019	2020	2021	2022
1	2	3	4	5	6
Середньооблікова чисельність працівників, люд.	26	26	33	93	150
Фонд оплати праці, тис. грн	598,54	605,92	793,04	937,0	1601,3
Кількість відпрацьованих днів, днів	223	220	225	221	225

Продовження таблиці 2.4

1	2	3	4	5	6
Середня тривалість робочого дня, годин	8	8	8	8	8
Фонд робочого часу (людино-годин)	67800	78920	64920	143855	230900
Відпрацьовано всього, людино-годин	53002	50000	55492	123998	220700
Невідпрацьовані всього, людино-годин	14798	28920	9428	19857	10200
у тому числі: - щорічні відпустки, людино-годин;	8468	3100	439	4681	5714
- тимчасова непрацездатність, людино-годин;	6080	7020	480	4222	3700
- навчальні відпустки та інші неявки, людино-годин;	250	800	112	80	20
- неявки з дозволу адміністрації, людино-годин;	-	-	4037	2677	179
- неявки у зв'язку із переведенням на скорочений робочий день, людино-годин;	-	-	4192	-	-
- простої, людино-годин;	-	18000	-	7885	500
- прогули, людино-годин.	-	-	168	312	87
Прийнято працівників, люд.	-	7	115	77	73
Вибуло працівників усього, люд.	-	-	28	38	10
- з причин скорочення штату, люд.	-	-	-	2	-
- за власним бажанням, люд.	-	-	28	34	10

Показники, які характеризують використання трудових ресурсів

$$ПП = \frac{Q_n}{Ч} \quad (2.7)$$

де $ПП$ - продуктивність праці одного працюючого, тис. грн/люд.;

Q_n - вартість товарної продукції у порівняльних цінах, тис. грн;

$Ч$ - середньорічна чисельність, люд.;

$$\frac{12678}{26} = 487,6$$

$$\frac{12678}{26} = 487,6 \text{ тис. грн/люд.}$$

$$\frac{12678}{33} = 384,2 \text{ тис. грн/люд.}$$

$$\frac{12678}{93} = 136,2 \text{ тис. грн/люд.}$$

$$\frac{12678}{150} = 84,5 \text{ тис. грн/люд.}$$

Від забезпечення підприємства трудовими ресурсами та ефективності їх використання залежить обсяг та своєчасне виконання всієї роботи на підприємстві, ефективність використання обладнання, машин, механізмів і як результат обсяг виробництва продукції, її собівартість, прибуток та ряд інших економічних показників.

Аналіз використання трудових ресурсів на підприємстві розглядається у взаємозв'язку з оплатою праці. Фонд заробітної плати по діючій інструкції органів статистики включає в себе не тільки фонд оплати праці, який відноситься до поточних витрат підприємства, але й виплати за рахунок засобів соціального захисту та чистого прибутку підприємства, яка залишається в розпорядженні підприємства.

Таблиця 2.5 – Аналіз організації праці та заробітної плати

Показник	Роки				Відхилення					
	2019	2020	2021	2022	абсолютне			відносне		
					2020/2019	2021/2020	2022/2021	2020/2019	2021/2020	2022/2021
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11
Середньо облікова чисельність працівників, люд.	26	33	93	150	7	60	57	126,9	281,8	161,3
Кількість днів відпрацьованих одним робітником, днів	220	225	221	225	5	-4	4	102,3	98,2	101,8
Середня тривалість робочого дня, годин	8	8	8	8	-	-	-	100	100	100
Фонд робочого часу (людино-годин)	78920	64920	143855	230900	-14000	78935	87045	82,3	221,6	160,5
Відпрацьовано всього, людино-годин	50000	55492	123998	220700	5492	68506	59078	111	223,4	178
Невідпрацьоване всього, людино-годин:	28920	9428	19857	10200	-19492	10429	-9657	32,6	210,6	51,4
- щорічні відпустки, людино-годин	3100	439	4681	5714	-2661	4242	1033	14,1	1066,3	122,1
- тимчасова непрацездатність, людино-годин	7020	480	4222	3700	-6540	-	-	-	-	-

Продовження таблиці 2.5

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11
- навчальні відпустки та інші неяви, передбачені законодавством, людино- годин	800	112	80	20	-688	-32	-60	14	71,4	25
- неяви з дозволу адміністрації, людино-годин	-	4037	2677	179	-	-1360	-2498	-	66,3	6,7
- неяви у зв'язку із переведенням на скорочений робочий день, людино- годин	-	4192	-	-	-	-	-	-	-	-
- простої, людино-годин	18000	-	7885	500	-	-	-7385	-	-	6,8
- прогули, людино-годин	-	168	312	87	-	144	-225	-	185,7	27,9
Прийнято працівників, люд.	7	115	77	73	108	-38	-4	1642	67	95
Вибуло працівників, люд.:	-	28	38	10	-	10	-28	-	135,7	26,3
- з причин скорочення штату, люд.	-	-	2	-	-	-	-	-	-	-
- за власним бажанням, люд.	-	28	34	10	-	6	-24	-	121,4	29,4
Продуктивність праці одного працюючого, тис. грн/люд.	16,2	18,5	6,4	5,1	2,3	-12,1	-1,3	114,2	34,6	79,7

При аналізі показників приведеної таблиці 2.5 можна зробити наступні висновки. З початку діяльності нашого підприємства його чисельність була дуже незначна та складала лише 26 чоловік. На 2022 рік чисельність працюючих складає 150 чоловік. Розглянемо динаміку чисельності на підприємстві:

- 2020/2019 – збільшення чисельності на 7 люд. (33-26);
- 2021/2020 – збільшення чисельності на 60 люд. (93-33);
- 2022/2021 – збільшення чисельності на 57 люд. (150-93).

Збільшення середньо облікової чисельності працівників виявило збільшення фонду оплати праці. Фонд оплати праці з кожним роком значно збільшувався і середньомісячна заробітна платня робітників з кожним роком збільшувалась.

Середня тривалість робочого дня на підприємстві 8 годин.

Розглянемо зміну продуктивності праці одного працюючого за 2019-2022 роки:

- 2020/2019 – збільшилась на 2,3 тис. грн/люд. (8,5-16,2);
- 2021/2020 – зменшилась на 12,1 тис. грн/люд. (6,4-18,5);
- 2022/2021 – зменшилась на 1,3 тис. грн/люд. (5,1-6,4).

Взагалі по підприємству за роки, що аналізуються була велика кількість простоїв. Найбільша у 2019 році і склала 1800 людино-годин. В 2022 році простої скоротились до 500 людино-годин. Також на підприємстві мають місце прогули.

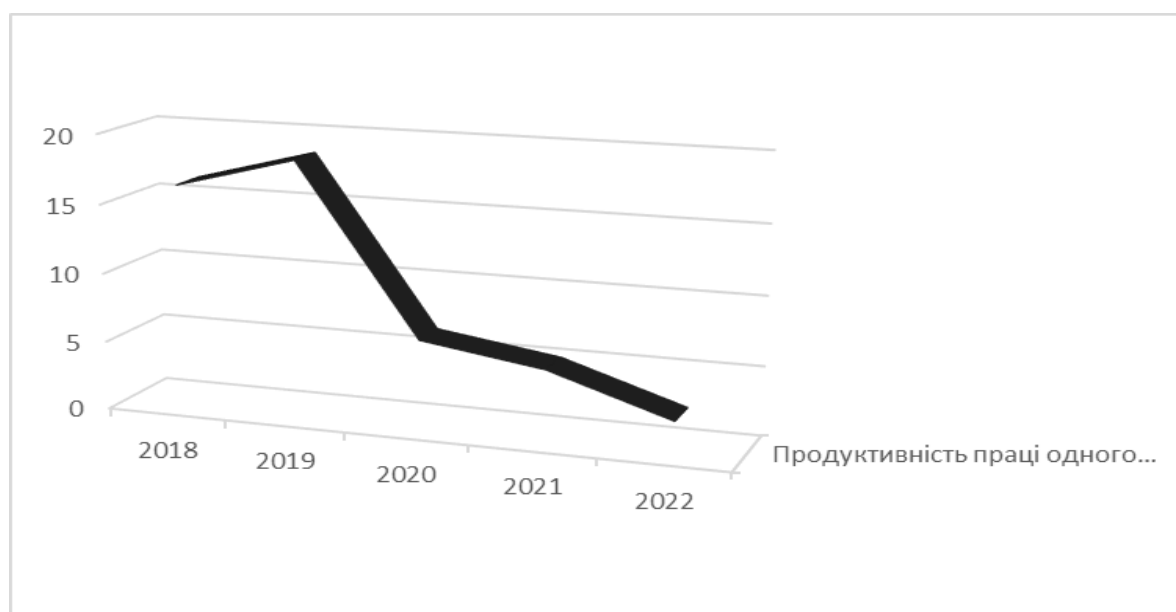


Рисунок 2.3 – Динаміка продуктивності праці, тис. грн/люд.

2.5 Аналіз собівартості продукції

Якщо підприємство має великий асортимент продукції, виконати аналіз кожного виробу – робота досить трудомістка. Тому аналізують тільки важливіші вироби, до яких відносять [23]:

- вироби, які займають у структурі випуску найбільшу питому вагу;
- вироби з високою собівартістю та ціною;
- нові вироби;
- вироби, по яким спостерігається тенденція підвищення собівартості;
- вироби, які неконкурентоспроможні за ціною по причині високої собівартості.

У процесі аналізу [34]:

- визначають абсолютну та відносну зміну виробничої собівартості виробу за статтями витрат, аналізують зміну у структурі витрат;
- виконують детальний факторний аналіз прямих витрат на виробництво по кожній статті.

Постійні витрати аналізують окремо по загальній величині постійних витрат по підприємствах (чи цеху). При необхідності необхідно визначити вплив обсягу виробництва на виробничу собівартість у частині постійних витрат. При цьому необхідно пам'ятати, що підвищення обсягу виробництва вплине на зменшення постійних витрат, які приходяться на виріб, а отже вплине на зниження виробничої та повної собівартості виробу і, навпаки – зниження обсягу підвищить собівартість виробу.

Особливу увагу в аналізі необхідно приділяти статтям, які мають найбільшу питому вагу у структурі (таблиця 2.6).

Таблиця 2.6 – Аналіз собівартості килима для маніпулятора типу «миша» на 500 штук

Стаття витрат	Значення		Відхилення		Структура	
	План	Факт	Абсолют не (+, -)	Відносне (%)	План	Факт
1	2	3	4	5	6	7
Матеріали, у тому числі:	1057,00	1107,92	50,00	104,82	68,88	66,87
- клей «Люкс»;	81,55	81,25	0,25	99,63	5,31	4,90
- пакет 210*250;	25,00	25,00	0	100	1,63	1,51
- гума Mark3 2мм;	500,15	525,12	0,03	104,99	32,59	31,70
- Pentaprint трансл. 0,24мм 1,0*1,4м 696;	219,11	244,31	0,30	111,50	14,28	14,75
- чорнила Epson DYE Black;	25,00	25,00	0	100	1,63	1,51
- чорнила Epson DYE Суан;	25,00	25,00	0	100	1,63	1,51
- чорнила Epson Dye Magenta;	25,00	25,00	0	100	1,63	1,51
- чорнила Epson Dye Magenta;	25,00	25,00	0	100	1,63	1,51
- чорнила Epson DYE Yellow;	25,00	25,00	0	100	1,63	1,51
- гофротара 300*300*200h;	11,42	11,45	0,03	100,26	0,74	0,69
- папір ink-Jet MH105;	120,00	120,00	0	100	7,76	7,23
- скотч.	0,79	0,79	0	100	0,05	0,05
Основна з/п та відрахування на соціальне страхування	447,43	516,34	68,91	115,40	29,16	31,17
Накладні витрати	30,09	32,49	2,40	107,98	1,96	1,96
Усього	1534,52	1656,75	122,23	107,97	100	100

При аналізі показників таблиці 2.6 бачимо, що собівартість 500 килимів для маніпулятора типу «миша» збільшилась на 122,23 грн (1565,75-1534,52), це складає 7,97% (107,97-100). Збільшення собівартості відбулося за рахунок

збільшення витрат на матеріали, а саме на резину Mark на 24,8 грн, плівку Pentaprint на 25,2 грн, та за рахунок збільшення основної заробітної плати на 49,38 грн (370-320,62), відрахувань на соціальне страхування 19,53грн, також завдяки збільшенню накладних витрат на 2,4 грн Незначне зменшення витрат відбулося лише на клей «Люкс» на 0,25 грн Собівартість одиниці продукції складає 3,3135 грн

Таблиця 2.7 – Аналіз собівартості заготовки для мозаїки А3 на 20 шт.

Стаття витрат	Значення		Відхилення		Структура	
	План	Факт	Абсолютне (+, -)	Відносне (%)	План	Факт
Матеріали, грн	35,40	40,63	5,23	114,77	51,93	52,64
Картон NOVAPACK пл.205, грн	4,95	5,90	0,95	119,19	7,26	7,64
Картон NOVAPACK пл.215, грн	7,63	7,83	0,20	102,62	11,19	10,15
Клей «Люкс» , грн	0,09	0,09	0	0	0,13	0,12
Фарба А-М 408.103 Sublico, грн	6,40	7,98	1,58	124,69	9,39	10,34
Пакет 42*45, грн	5,15	5,15	0	0	7,55	6,67
Лак А-М 408.102 Sublico	11,18	13,68	2,50	122,36	16,40	17,72
Основна зарплата та відрахування на соціальне страхування	31,43	35,04	3,61	111,50	456,11	45,59
Накладні витрати, грн	1,34	1,51	0,17	112,69	1,96	1,77
Усього, грн	68,17	77,18	14,24	113,22	100	100

При аналізі показників таблиці 2.7 бачимо, що собівартість двадцяти заготовок для мозаїк А3(240 елементів) збільшилась на 14,24 грн (77,18-68,17).

Збільшення собівартості відбулося під впливом збільшення витрат на матеріали на 5,23 грн, за рахунок подорожчання картону на 1,15 грн, фарби та лаку на 1,58 грн і 2,50 грн відповідно, збільшення витрат на основну заробітну плату на 2,59 грн, збільшення накладних витрат на 1,51 грн

Таблиця 2.8 – Аналіз собівартості заготовок для мозаїки А4 50 шт.

Стаття витрат	Значення		Відхилення		Структура	
	План	Факт	Абсолютне (+, -)	Відносне (%)	План	Факт
Матеріали, грн	120,20	124,07	3,87	103,22	75,84	74,48
Картон NOVAPACK, пл.. 205, грн	6,75	7,70	0,95	114,07	4,26	4,62
Картон Tesliner 1050, грн	31,63	31,63	0	100	19,96	18,99
Клей «Люкс» , грн	0,02	0,02	0	100	0,01	0,01
Пакет 42*44, грн	10,62	10,62	0	100	6,70	6,37
Лак А-М 408.102 Sublico, грн	69,50	72,00	2,5	103,60	43,85	43,22
Фарба А-М 408.103 Sublico, грн	1,68	2,10	0,42	125	1,06	1,27
Основна зарплата та відрахування на соціальне страхування, грн	35,19	39,24	4,05	123,03	22,2	23,56
Накладні витрати, грн	3,11	3,27	0,16	105,14	1,96	1,96
Усього, грн	158,50	166,58	8,08	105,10	100	100

При аналізі показників таблиці 2.8 бачимо, що собівартість заготовок для мозаїки А4 збільшилась на 8,08 грн (166,58-158,50). Збільшення собівартості відбулося за рахунок збільшення витрат на матеріали на 3,87 грн, збільшення витрат на основну заробітну платню на 2,9 грн, збільшення накладних витрат на 0,16 грн Якщо розглядати структуру витрат, то найбільша питома вага належить витратам на матеріали та дорівнює 74,48%.

Зниження собівартості продукції є важливим фактором розвитку економіки

підприємства. Під собівартістю продукції розуміється вияв в грошовій формі витрат всіх видів ресурсів: основних фондів, природної та промислової сировини, матеріалів, палива, енергії, праці, використаної в процесі виготовлення продукції та виконання робіт, а також для зберігання та покращення умов виробництва та його модернізації. Тому важливим завданням для підприємства є зниження собівартості продукції, що позитивно вплине на економіку підприємства, надасть змогу збільшити прибуток та покращити конкурентні позиції на ринку.

2.6 Аналіз прибутку та фінансового стану підприємства

Аналіз дебіторської та кредиторської заборгованості.

Розглянемо методику експрес-аналізу [23]:

- визначають динаміку дебіторської та кредиторської заборгованості в звітному періоді у співвідношенні до попереднього в тому числі абсолютне та відносне відхилення;
- зрівнюють темпи росту кредиторської та дебіторської заборгованості з темпами росту інфляції, якщо темп росту дебіторської заборгованості і кредиторської заборгованості більше темпу росту інфляції, то робиться висновок про реальний ріст дебіторської та кредиторської заборгованості;
- порівняння між собою абсолютного розміру дебіторської і кредиторської заборгованості.

Доскональне співвідношення між дебіторською заборгованістю та кредиторською заборгованістю – це коли заборгованості рівні між собою, або коли розмір кредиторської заборгованості трохи перевищує розмір дебіторської заборгованості. В тому разі, коли кредиторська заборгованість більше дебіторської заборгованості більш ніж у 1,5 рази це загроза для фінансового стану підприємства, наслідком є неплатоспроможність.

Порушенням фінансового стану буде також суттєве перевищення

дебіторської заборгованості над кредиторською заборгованістю, в цьому випадку господарські засоби відволікаються з обліку підприємства.

Визначення швидкості і тривалості обігу дебіторської і кредиторської заборгованості. Швидкість обігу характеризується коефіцієнтом обігу дебіторської і кредиторської заборгованостей.

Коефіцієнт обігу дебіторської і кредиторської заборгованості визначається за формулами:

$$K_{дз} = \frac{B}{\overline{ДЗ}} \quad (2.8)$$

$$K_{кз} = \frac{B}{\overline{КЗ}} \quad (2.9)$$

де B - виручка від реалізації продукції, тис. грн;

$\overline{ДЗ}$, $\overline{КЗ}$ - середня за період величина дебіторської та кредиторської заборгованості відповідно, тис. грн

Швидкість обігу визначається за формулою:

$$Д_{дз} = \frac{T}{K_{дз}} \quad (2.10)$$

де T - швидкість розрахункового періоду (для року – 360 днів).

Розрахунок показників за 2020 рік:

$$K_{дз} = \frac{8\,346}{6\,46} = 1,29$$

$$K_{кз} = \frac{8\,346}{7\,20} = 1,16$$

$$D_{\text{ср}} = \frac{360}{116} \text{ дні}$$

$$D_{\text{ср}} = \frac{360}{189} \text{ дні}$$

Розрахунок показників за 2021 рік:

$$K_{\text{ср}} = \frac{538}{639}$$

$$K_{\text{ср}} = \frac{538}{775}$$

$$D_{\text{ср}} = \frac{360}{842} \text{ днів}$$

$$D_{\text{ср}} = \frac{360}{694} \text{ днів}$$

Таблиця 2.9 - Аналіз показників, які характеризують стан дебіторської та кредиторської заборгованості

Показник	Значення					Темп росту, %
	на 01.01.06	на 01.01.07	в середн. за 2020 р.	на 01.01.08	в середн. за 2021 р.	
1	2	3	4	5	6	7
1 Дебіторська заборгованість, тис. грн.	531,8	769,1	650,45	508,9	639,0	98,2
2 Кредиторська заборгованість, тис. грн	501,6	720,2	601,9	829,8	775	128,8

Продовження 2.9

1	2	3	4	5	6	7
3 Тривалість обігу дебіторської заборгованості по підприємству, днів	-	-	273	-	427	156,4
4 Тривалість обігу кредиторської заборгованості по підприємству, днів	-	-	303	-	518	170,9

Аналізуючи показники, які характеризують стан дебіторської та кредиторської заборгованості можна зробити наступні висновки. По законодавству нормальний строк кредиторської заборгованості для розрахунків по товарним операціям не має перевищувати 90 днів. На підприємстві, що аналізується ПП «Шарм_М» тривалість обігу кредиторської заборгованості значно перевищує нормальну. В середньому за 2020 рік тривалість обігу кредиторської заборгованості перевищувала нормальну тривалість обігу на 213 днів (303-90), а в середньому за 2021р. тривалість обігу кредиторської перевищувала нормальну на 428 днів (518-90). Це дуже погані показники. Можна також сказати, що цей показник погіршився, так як збільшився з 2020р. на 2021р. на 215 днів. Але в цілому по галузі стан не кращий, бо тривалість обігу кредиторської заборгованості інших підприємств також значно більша - 90 днів.

Дебіторська заборгованість по підприємству на 2021 рік зменшилась на 1,8 % (100-98,2). Якщо зрівнювати суму дебіторської заборгованості на 01.01.2021р. – 769,1 тис. грн та на 01.01.2001 р. – 531,8 тис. грн, то можна побачити, що вона збільшилась на 237,3 тис. грн. А проаналізувавши суми дебіторської заборгованості за усі приведені роки, бачимо, що взагалі сума заборгованості поступово зменшується, що є позитивним фактором для нашого підприємства.

Фінансова стійкість підприємства характеризується системою абсолютних та відносних показників. Вона визначається відношенням вартості матеріальних обігових засобів (запасів та витрат) та величини власних та запозичених джерел засобів для їх формування. Забезпечення запасів та витрат джерелами засобів для їх формування є сутністю фінансової стійкості підприємства.

Фінансово стійким називають таке підприємство, яке у мінімальному ступені залежить від запозичених джерел фінансування та в будь-який момент часу буде платоспроможним.

Показники, які характеризують фінансову стійкість:

Абсолютні показники:

- наявність власних обігових засобів;

Обігові засоби підприємства можуть формуватися як за рахунок власних джерел (прибуток, статутний фонд), так і за рахунок запозичених (кредити, кредиторська заборгованість). Та частина, яка сформована за рахунок власних джерел називається власними обіговими засобами.

Розрахункова формула:

$$BOK = \frac{BMP}{DMP} \quad (2.11)$$

де BMP та DMP - відповідно витрати та доходи майбутніх періодів в частині, яка списується за строк більше ніж 12 місяців.

- надлишок або нестача власних обігових коштів.

$\pm BOK$ - це різниця між наявністю власних обігових коштів та їх розміром у запасах та витратах.

Якщо $BOK=0$, це означає, що всі обігові кошти підприємства сформовані за рахунок запозичених джерел, якщо $BOK < 0$, частина обігових коштів формується за рахунок неприпустимих джерел.

Джерела формування обігових коштів:

Власні:

- прибуток, який залишається у розпорядженні підприємства;
- внески учасників в статутний фонд;
- випуск акцій (кошти від випуску).

Запозичені:

- неприпустимі джерела:
- прострочені короткострокові кредити;
- прострочені кредиторські заборгованості, в тому числі не в свій час сплачена заробітна плата, погашена заборгованість перед бюджетом;
- довгострокові кредити, запозичені джерела;
- припустимі джерела:
- короткострокові кредити;
- кредиторська заборгованість з нормальним строком утворення.

Аналіз фінансової стійкості по підприємству за роками зведено в таблицях 2.10-2.17.

Таблиця 2.10 - Зведена таблиця показників по типах фінансової ситуації

Показники	Тип фінансової ситуації			
	абсолютно стійке	нормально стійке	нестійкий стан	критичний стан
$\Phi_C = COB$	$\Phi_C \geq 0$	$\Phi_C < 0$	$\Phi_C < 0$	$\Phi_C < 0$
$\Phi_T = K_\phi - Z$	$\Phi_T \geq 0$	$\Phi_T \geq 0$	$\Phi_T < 0$	$\Phi_T < 0$
$\Phi_O = B - B_0$	$\Phi_O \geq 0$	$\Phi_O \geq 0$	$\Phi_O \geq 0$	$\Phi_O < 0$

Таблиця 2.11 - Аналіз фінансової стійкості за 2020 рік

Показники	На початок року	На кінець року	Зміна за рік
1	2	3	4
Джерела власних засобів, тис. грн	2515,5	2950,7	435,2
Поза обігові активи, тис. грн	541,5	517,5	-24

Продовження таблиці 2.11

1	2	3	4
Наявність власних обігових засобів, тис. грн	1974	2433,2	459,2
Довгострокові кредити за запозичені засоби, тис. грн	27,5	302,6	85,1
Наявність власних та довгострокових запозичених джерел засобів для формування запасів та витрат, тис. грн	2191,5	2735,8	544,3
Короткострокові кредити та запозичені засоби, тис. грн	985,2	1125,7	140,5
Загальна величина основних джерел засобів для формування запасів та витрат, тис. грн	3176,7	3861,5	684,8
Загальна величина запасів та витрат, тис. грн	2250	1930,8	-319,2
Надлишок (+) недостача (-) власних обігових засобів, тис. грн	-276	502,4	226,4
Надлишок (+) недостача (-) власних обігових та довгострокових запозичених засобів для формування запасів та витрат, тис. грн	-58,5	805	746,5
Надлишок (+) недостача (-) загальної величини основних джерел засобів для формування запасів та витрат, тис. грн	926,7	1930,7	1004

Аналіз трьохкомпонентного показника типу фінансової стійкості показує, що у

підприємства на початок 2019 року був нестійкий фінансовий стан, при якому підприємство, якби проводило таку політику, то перетворилося б у банкрута. Так як у підприємства суттєва нестача власних обігових коштів, а також нестача – 58,5 тис. грн власних обігових та довгострокових запозичених коштів для формування запасів і витрат. І якщо підприємство втратить запаси їх буде важко відновити. Необхідно було швидко поповнити власні обігові кошти і запаси шляхом притягнення додаткових довгострокових кредитів, а перш за все збільшити реалізацію продукції для поповнення запасів власними коштами й скоротити витрати виробництва. Але наприкінці 2019 року ситуація на підприємстві суттєво змінилась і підприємство стало абсолютно стійким.

Таблиця 2.12 - Аналіз фінансової стійкості за 2021 рік

Показники	На початок року	На кінець року	Зміна за рік
1	2	3	4
Джерела власних засобів, тис. грн	2950,7	2120,4	-830,3
Поза обігові активи, тис. грн	517,5	487,5	-30
Наявність власних обігових засобів, тис. грн	2433,2	888,9	-1544
Довгострокові кредити за запозичені засоби, тис. грн	302,6	61,9	-240,7
Наявність власних та довгострокових запозичених джерел засобів для формування запасів та витрат, тис. грн	2735,8	1131,7	-1604,1
Короткострокові кредити та запозичені засоби, тис. грн	1125,7	850,7	-275

Продовження таблиці 2.12

1	2	3	4
Надлишок (+) недостача (-) загальної величини основних джерел засобів для формування запасів та витрат, тис. грн	1930,7	121,8	-1808,9

Аналіз трьохкомпонентного показника типу фінансової стійкості показує, що у підприємства на початок 2020 року був абсолютно стійкий фінансовий стан, про що свідчив надлишок власних обігових коштів – 502,4 тис. грн., надлишок власних обігових й довгострокових запозичених коштів для формування запасів та витрат – 805,0 тис. грн, та надлишок загальної величини основних джерел коштів для формування запасів та витрат – 1930,7 тис. грн Але така ситуація не утрималась і року. Наприкінці 2020 року підприємство знову стало у фінансовому стані нестійким. З'явилася нестача власних обігових коштів, яка дорівнювала 985,4 тис. грн Змінилась і загальна величина основних джерел коштів для формування запасів та витрат, і хоча по ній нема нестачі, вона зменшилась на кінець року на 1808,9 тис. грн (121,8-1930,7).

Таблиця 2.13 - Аналіз фінансової стійкості за 2022 рік

Показники	На початок року	На кінець року	Зміна за рік
1	2	3	4
Джерела власних засобів, тис. грн	2120,4	2370,2	249,8
Поза обігові активи, тис. грн	487,5	460,8	26,7
Наявність власних обігових засобів, тис. грн	888,9	1079,4	190,5
Довгострокові кредити за запозичені засоби, тис. грн	61,9	61,9	-
Загальна величина основних джерел засобів для формування запасів та витрат, тис. грн	3861,5	2002,3	-1859,2

Продовження таблиці 2.13

1	2	3	4
Загальна величина запасів та витрат, тис. грн	1930,8	1874,3	-56,5
Надлишок (+) недостача (-) власних обігових засобів, тис. грн	502,4	-985,4	-483
Надлишок (+) недостача (-) власних обігових та довгострокових запозичених засобів для формування запасів та витрат, тис. грн	805	-923,5	-118,5
Надлишок (+) недостача (-) власних обігових та довгострокових запозичених засобів для формування запасів та витрат, тис. грн	805	-923,5	-118,5
Наявність власних та довгострокових запозичених джерел засобів для формування запасів та витрат, тис. грн	1131,7	1172,5	40,8
Короткострокові кредити та запозичені засоби, тис. грн	850,7	829,8	-20,9
Загальна величина основних джерел засобів для формування запасів та витрат, тис. грн	1982,4	2002,3	19,9
Загальна величина запасів та витрат, тис. грн	1874,3	1880,5	
Надлишок (+) недостача (-) власних обігових засобів, тис. грн	-985,4	-801,1	-184,3
Надлишок (+) недостача (-) власних обігових та довгострокових запозичених засобів для формування запасів та витрат, тис. грн	-923,5	-739,2	-184,3
Надлишок (+) недостача (-) загальної величини основних джерел засобів для формування запасів та витрат, тис. грн	108,1	121,8	13,7

Аналіз трьохкомпонентного показника типу фінансової стійкості показує,

що як на початок, так і на кінець 2021 року підприємство має нестійкий фінансовий стан. За рік зменшилась нестача власних обігових коштів на 184,3 тис. грн (801,1-985,4). Також зменшилась нестача власних обігових і довгострокових запозичених коштів для формування запасів і витрат на 184,3 тис. грн (739,2-923,5). До позитивних факторів можна віднести той факт, що збільшився надлишок 13,7 тис. грн (121,8-108,1) загальної величини основних джерел коштів для формування запасів і витрат. Якщо підприємство і надалі буде дотримуватись такої поведінки, то спочатку перейде в кризовий фінансовий стан, а потім і зовсім перетвориться у банкрута.

Аналіз ліквідності [35].

Існує два поняття: ліквідність активів та ліквідність балансу.

Ліквідність активів – це здатність та швидкість їх перетворення в грошові засоби. У зв'язку з цим всі активи поділяються на групи:

- найбільш ліквідні активи – до них належать засоби та їх еквіваленти, тобто короткострокові цінні папери (векселі) (НЛА);
- швидко ліквідні активи – дебіторська заборгованість з нормальним строком утворення;
- повільно ліквідні – до них належать всі інші обігові засоби, тобто запаси (готова продукція, виробничі запаси і т.п.) (МПА);
- важко ліквідні активи – до них належать поза обігові активи, тобто основні засоби, довгострокові цінні папери і т.п. (ВЛА).

Ліквідність балансу – це доля покриття короткострокових обов'язків підприємства його обіговими активами. Якщо підприємство банкрут – то ліквідність балансу визначається як доля покриття усіх обов'язків підприємства усіма його активами, як зворотними так і позазворотними.

Ліквідність балансу визначається за допомогою трьох основних показників – принцип розрахунку яких це порівняння активів по групах ліквідності з загальним розміром короткострокових обов'язків.

Коефіцієнт абсолютної ліквідності ($K_{ал}$)

$$\frac{ГК}{ПО + ДМП} \quad (2.12)$$

де *ГК* - грошові кошти;

ПО - поточні обов'язки;

ДМП - доходи майбутніх періодів, в частині суми, яка списується на протязі 12 місяців з моменту нарахування.

Коефіцієнт показує, яка частина поточних обов'язків може бути погашена негайно за рахунок грошових засобів або їх еквівалентів. Якщо цей показник наближений до 0, то підприємство на визначну дату не платіжоспроможне.

Коефіцієнт швидкої ліквідності

$$\frac{ОБ}{ВМП + ЗВ} \quad (2.13)$$

де *ОБ* - обігові активи;

ВМП - витрати майбутніх періодів;

ЗВ - запаси та витрати.

Показник швидкої ліквідності показує, яка частина поточних обов'язків може бути погашена за рахунок грошових засобів і повернення дебіторської заборгованості, тобто оцінюють перспективу платоспроможності.

Аналіз ліквідності ВАТ „Шарм_М” зведено в таблиці 2.15

Таблиця 2.14 - Баланс підприємства за 2019 – 2022 роки

Актив					
1	2	3	4	5	6
Умовні позначення	01.01.2018	01.01.2019	01.01.2020	01.01.2021	01.01.2022
Гроші, тис. грн	0	0	0	4,3	5,1
Дебіторська заборгованість, тис. грн	301,7	337,5	531,8	769,1	508,9
Запаси, тис. грн	178,9	180	181,4	96,3	150,6

Продовження таблиці 2.14

1	2	3	4	5	6
Обігові активи, тис. грн	358,4	517,5	713,2	865,4	659,5
Витрати майбутніх періодів, тис. грн	-	-	-	-	-
Пасив					
Поточні зобов'язання, тис. грн	401,9	482,2	501,6	720,2	829,8
Доходи майбутніх періодів, тис. грн		-	-	-	-

Розрахунок показників за 2019 рік:

$$K_{\text{АЛ}}^{\text{ЮІ}2019} = 0$$

$$K_{\text{ПЛ}}^{\text{ЮІ}2019} = \frac{517,5}{482,2} = 1,075$$

$$K_{\text{ПЛ}}^{\text{ЮІ}2019} = \frac{517,5}{482,2} = 1,075$$

Розрахунок показників за 2020 рік:

$$K_{\text{АЛ}}^{\text{ЮІ}2020} = 0$$

$$K_{\text{ПЛ}}^{\text{ЮІ}2020} = \frac{724,3}{501,6} = 1,444$$

$$K_{\text{ПЛ}}^{\text{ЮІ}2020} = \frac{724,3}{501,6} = 1,444$$

Розрахунок показників за 2021 рік:

$$K_{\text{ЛЛ}} = \frac{845}{720} = 1,17$$

$$K_{\text{ЛЛ}} = \frac{869}{720} = 1,20$$

$$K_{\text{ЛЛ}} = \frac{845}{720} = 1,17$$

Розрахунок показників за 2022 рік:

$$K_{\text{ЛЛ}} = \frac{51}{889} = 0,005$$

$$K_{\text{ЛЛ}} = \frac{651}{889} = 0,73$$

$$K_{\text{ЛЛ}} = \frac{659}{889} = 0,74$$

Таблиця 2.15 - Аналіз ліквідності підприємства

Показник	Значення по підприємству			
	01.01.2019	01.01.2020	01.01.2021	01.01.2022
1 Коефіцієнт абсолютної ліквідності	0	0	0,005	0,006
2 Коефіцієнт швидкої ліквідності	0,700	1,024	1,068	0,613
3 Коефіцієнт поточної ліквідності	1,073	1,422	1,201	0,794

Коефіцієнт абсолютної ліквідності показує що на 01.01.2021р. та на 01.01.2022р. підприємство тільки 5% та 6% короткострокової заборгованості може посилити у найближчий час. За станом на 01.01.2019р. та на 01.01.2020р.

підприємство взагалі не мало можливості розрахуватися по короткостроковим зобов'язанням. Порівнюючи показники між собою, можна зробити висновок, що стан із розрахунками на підприємстві трохи покращується, але йому ще далеко до оптимального, бо норма по коефіцієнту абсолютної ліквідності складає від 0,1 до 0,25.

Коефіцієнт швидкої ліквідності показує, що на 01.01.2020 року та на 01.01.2021 року може швидко та своєчасно погасити короткострокову заборгованість так як коефіцієнт швидкої ліквідності і в 2020р. і в 2021р. більше одиниці. Це позитивний фактор для нашого підприємства. Але на 01.01.2022р. цей показник погіршився та підприємство, що аналізується зможе погасити короткострокову заборгованість за умов своєчасного проведення розрахунку з дебіторами за період часу який дорівнює середній тривалості одного обороту дебіторської заборгованості.

Коефіцієнт поточної ліквідності показує, що наше підприємство на 01.01.2019р., 01.01.2020р. та 01.01.2021р. за умов мобілізації усіх оборотних засобів (не тільки своєчасні розрахунки з дебіторами та й сприятлива реалізація готової продукції, але й продаж при необхідності інших елементів матеріальних обігових засобів) може погасити короткострокову заборгованість. На 01.01.2022р. цей показник в порівнянні з іншими роками значно погіршився, бо став складати 0,794.

Таким чином, можна зробити висновок, що в разі необхідності швидкого розрахунку підприємство опиниться в негативному стані, але якщо розрахунок не є негайним, то підприємство виконає свої обов'язки.

Висновки до розділу 2

Приватне підприємство «Шарм_М» є приватним підприємством, заснованим на власності громадянина України, відповідно до законів України.

Підприємство діє на принципах повного господарського розрахунку і самофінансування, відповідає за своїми зобов'язаннями перед партнерами за укладеними договорами, перед бюджетом і банками, всім майном, що належить йому, на яке по законодавству України може бути звернене стягнення.

Підприємство створено з метою задоволення суспільних потреб в різних видах продукції, товарах, роботах, послугах, отримання прибутку і на його основі розширення виробництва, реалізації виробниче-економічних і соціально-культурних інтересів власника і членів трудового колективу підприємства.

Аналіз господарської діяльності ПП «Шарм_М» показав, що:

- залишкова вартість основних фондів поступово зменшувалась, а в 2022 році за плановим значенням вона збільшилась:

- 2020/2019 – вартість зменшилась на 30 тис. грн (471,0-501,0);
- 2021/2020 – вартість зменшилась на 26,7 тис. грн (444,3-471,0);
- 2022/2021 – вартість збільшилась на 555,7 тис. грн (1000,0-444,3);

- по фондівддачі до 2021 р. відбувалося збільшення цього показника, а в 2022 р. – він також зменшився. Це негативний фактор, який несприятливо подіяв на наше підприємство. При розгляді фондомісткості ми бачимо, що до 2021 р. відбувалося поступове зменшення цього показника, але в 2022 р. фондомісткість збільшилась. Збільшення фондомісткості – це також негативний фактор діяльності підприємства за 2022 рік. При аналізі рентабельності основних фондів бачимо, що в 2019, 2020, 2022 роках підприємство було рентабельним. В 2021 році підприємство було нерентабельним, бо в цьому році підприємство зазнало збитків. До позитивних факторів можна віднести зменшення коефіцієнту зносу основних фондів. Хоча до 2020 року цей коефіцієнт збільшувався;

- на 2022 рік чисельність працюючих складає 150 чоловік. Збільшення середньо облікової чисельності працівників виявило збільшення фонду оплати праці. Фонд оплати праці з кожним роком значно збільшувався і середньомісячна заробітна платня робітників з кожним роком збільшувалась;

- аналізуючи показники, які характеризують стан дебіторської та кредиторської заборгованості можна зробити наступні висновки. По

законодавству нормальний строк кредиторської заборгованості для розрахунків по товарним операціям не має перевищувати 90 днів. На підприємстві, що аналізується ПП «Шарм_М» тривалість обігу кредиторської заборгованості значно перевищує нормальну. В середньому за 2020 рік тривалість обігу кредиторської заборгованості перевищувала нормальну тривалість обігу на 213 днів (303-90), а в середньому за 2021р. тривалість обігу кредиторської перевищувала нормальну на 428 днів (518-90). Це дуже погані показники. Можна також сказати, що цей показник погіршився, так як збільшився з 2020р. на 2021р. на 215 днів. Але в цілому по галузі стан не кращий, бо тривалість обігу кредиторської заборгованості інших підприємств також значно більша - 90 днів;

- дебіторська заборгованість по підприємству на 2021 рік зменшилась на 1,8 % (100-98,2). Якщо зрівнювати суму дебіторської заборгованості на 01.01.2021р. – 769,1 тис. грн та на 01.01.2001 р. – 531,8 тис. грн, то можна побачити, що вона збільшилась на 237,3 тис. грн. А проаналізувавши суми дебіторської заборгованості за усі приведені роки, бачимо, що взагалі сума заборгованості поступово зменшується, що є позитивним фактором для нашого підприємства;

- коефіцієнт поточної ліквідності показує, що наше підприємство на 01.01.2019р., 01.01.2020р. та 01.01.2021р. за умов мобілізації усіх оборотних засобів (не тільки своєчасні розрахунки з дебіторами та й сприятлива реалізація готової продукції, але й продаж при необхідності інших елементів матеріальних обігових засобів) може погасити короткострокову заборгованість. На 01.01.2022р. цей показник в порівнянні з іншими роками значно погіршився, бо став складати 0,794.

3 Інноваційний розвиток, як засіб забезпечення стратегічної конкурентоспроможності підприємства

3.1 Управлінські аспекти забезпечення конкурентоспроможності інноваційно активних підприємств

Інноваційний розвиток суб'єктів господарювання будь-якої сфери економіки на сьогоднішній день відбувається в умовах високої динамічності та непередбачуваності факторів зовнішнього середовища. У сучасному суспільстві, заснованому на знаннях та впровадженні інноваційних технологій, спостерігається тенденція до інтенсифікації конкуренції між бізнес-організаціями, що актуалізує питання ефективного управління конкурентним потенціалом інноваційно активних підприємств. Стійкість конкурентної позиції підприємства на цільовому ринку визначається не стільки наявністю та ефективністю використання доступних ресурсів, скільки можливостями їх генерування в конкурентному потенціалі, який забезпечує основу для підвищення рівня конкурентоспроможності компанії в стратегічній перспективі [59].

Кожна бізнес-організація протягом усього свого існування намагається досягти вищого рівня конкурентоспроможності порівняно з конкурентами, адже сильна ринкова позиція дає можливість підвищувати показники ефективності діяльності за рахунок більш повного задоволення мінливих потреб та запитів споживачів продукції чи послуг. Все це вимагає від підприємства, яке прагне ефективно функціонувати протягом довгострокового періоду, сформувати систему управління конкурентоспроможністю, засновану на інноваціях.

У сучасних умовах бізнес-середовища визначення складових конкурентного потенціалу інноваційно активних організацій виступає основою для розробки відповідних управлінських заходів щодо підвищення рівня їх конкурентоспроможності. Інноваційна активність підприємства є однією з найпоширеніших категорій, що використовуються в дослідженнях з питань

інноваційного розвитку економіки.

Конкурентоспроможність підприємства є комплексною категорією, саме тому аналізуючи її економічну сутність потрібно враховувати різні аспекти та фактори впливу. До основних складових, які забезпечують рівень конкурентоспроможності підприємства, слід зарахувати такі [74]:

- інноваційний потенціал, що включає такі складові, як рівень техніко-технологічного оснащення, науково-дослідний потенціал, виробничо-сировинні зв'язки, кадрове забезпечення, інтелектуальний потенціал, а також фінансово-інвестиційні можливості;

- організаційно-управлінський потенціал та систему менеджменту, а саме організаційна структура компанії, орієнтована на інновації, функції, механізми та інструменти управління, гнучкість та оперативність менеджменту, інноваційний тип мислення керівника та корпоративна культура, сприйнятлива до інновацій;

- інформаційно-маркетингові зв'язки та організаційні комунікації, що включають систему аналізу маркетингового середовища (цільові ринки інноваційної продукції, канали маркетингу, контактні аудиторії), а також взаємодія підприємства з суб'єктами ринкового оточення, зокрема, з постачальниками, споживачами, партнерами, інвесторами, наявними та потенційними клієнтами.

Як окремий фактор варто відзначити конкурентоспроможність інноваційної продукції, що характеризується високою якістю, корисністю, споживчою цінністю та унікальними технічними перевагами.

Тільки за умови конкурентоспроможності на цільовому ринку інновація може бути ефективною з економічної точки зору.

До конкурентних переваг інноваційно-активного підприємства можна віднести пропозиція унікального товару чи послуги, нових технологій їх виробництва чи способів реалізації; вдосконалення взаємодії між елементами системи з підвищенням ефективності менеджменту тощо. Серед найважливіших факторів зовнішнього середовища, які впливають на рівень інноваційної конкурентоспроможності, варто зазначити наступні:

- попит на інноваційну продукцію;

- адекватну умовам ринку інноваційну політику;
- інформаційне та інфраструктурне забезпечення інноваційної діяльності та ін.

По об'єктах конкурентної боротьби можна виділити такі основні складові конкурентного потенціалу підприємства:

- інноваційну, що відображає здатність організації до розробки та ефективного впровадження нововведень різних типів;
- фінансово-інвестиційну, охоплює можливості організації із залучення фінансових ресурсів для реалізації інноваційних проєктів;
- кадрову, яка характеризує здатність організації формувати та ефективно використовувати наявні кадрові ресурси та забезпечує інноваційну активність персоналу;
- матеріально-технічну з відображенням можливостей суб'єкта про залучення матеріальних активів, необхідних для організації інноваційної діяльності;
- маркетингову, показники якої характеризують ефективність функціонування організації в межах вибраного ринкового сегмента.

Комплексне дослідження зазначених складових дозволяє оцінити можливості підприємства з гнучкого реагування на дії конкурентів та зміни факторів ринкового оточення, залучаючи наявний інноваційний потенціал та використовуючи інші резерви. Для тривалого та ефективного функціонування організації всі складові конкурентного потенціалу повинні взаємодіяти між собою на основі системного підходу, оскільки зміна одного з елементів певною мірою вплине на всі інші і в результаті позначиться на конкурентній позиції організації загалом. Наприклад, вигідне місцезнаходження організації з доступом до сировинних ресурсів здатне посилити ресурсний потенціал, надійна система постачання сформує основу для організації ефективної збутової діяльності, а забезпеченість актуальними інформаційними ресурсами дозволить розширити можливості щодо здійснення маркетингових досліджень. Відповідно, об'єктом управління конкурентоспроможністю підприємства виступає не лише інноваційна

продукція, а насамперед складові інноваційного потенціалу, а також організаційно-управлінська структура підприємства, яка має бути орієнтована на підтримку інноваційних змін. Планування процесу управління конкурентоспроможністю підприємства здійснюється на основі моніторингу ринкової ситуації, визначення пріоритетних напрямів інноваційної діяльності та розроблення відповідної інноваційної стратегії. Організація управління конкурентоспроможністю забезпечується через розподіл фінансових та інвестиційних ресурсів, організацію виробництва інноваційної продукції, використання маркетингових стратегій та забезпечення високого рівня постачання. Функція мотивації полягатиме у підтримці високого рівня зацікавленості персоналу в результатах інноваційної діяльності через використання відповідних важелів та інструментів стимулювання інноваційної активності. Контроль управління конкурентоспроможністю як заключна функція даного процесу, здійснюється на основі аналізу показників ефективності використання ресурсів, контролю виконання планів виробництва та збуту інноваційної продукції, оцінювання рівня прибутковості маркетингових заходів, а також за результатами перевірки відповідності характеристик продукції діючим стандартам якості та технічним умовам. Ця функція включає також аналіз ефективності управління конкурентоспроможністю, за результатами якого може бути сформовано комплекс заходів щодо вдосконалення процесу управління.

Для ефективної реалізації процесу управління конкурентоспроможністю підприємства потрібна взаємоузгоджена діяльність усіх рівнів управління та функціональних підрозділів компанії, таких як інноваційно-інвестиційний відділ, виробничо-технологічний відділ, планово-фінансовий відділ, відділ управління якістю, відділ маркетингу та відділ збуту. Керівники цих підрозділів у межах своїх функціональних повноважень залучені до процесів розробки, виробництва та просування на ринок інноваційної продукції, тому злагоджена взаємодія цих відділів забезпечує ефективне управління конкурентоспроможністю організації.

Отже, можна узагальнити основні функції зазначених структурних підрозділів у процесі забезпечення конкурентоспроможності інноваційно-

активного підприємства:

- інноваційно-інвестиційний відділ – моніторинг інноваційних технологій та продукції фірм-конкурентів, визначення пріоритетних напрямів інноваційної діяльності та розроблення інноваційної стратегії, розробка планів та програм інноваційної діяльності підприємства; оцінка потенціалу інноваційної продукції та ризиків, пов'язаних з її впровадженням, при залученні інвестицій в інноваційну діяльність;

- виробничо-технологічний відділ – формування виробничої політики, планування та оптимізація виробничих ресурсів, організація випуску інноваційної продукції, аналіз обсягів виробництва; ресурсне забезпечення інноваційних програм та проєктів;

- планово-фінансовий відділ – планування, розподіл, використання та контроль фінансових ресурсів, необхідних для організації інноваційного процесу, формування планів фінансового розвитку, планування обсягу продукції, аналіз рівня витрат та дохідності;

- відділ управління якістю – забезпечення якості інноваційної продукції, перевірка відповідності продукції та процесів виробництва чинним стандартам та технічним умовам;

- відділ маркетингу - моніторинг ринкової ситуації, розробка заходів щодо забезпечення належного іміджу інноваційної продукції, вибір оптимального комплексу просування інноваційної продукції, визначення бюджету та календарного плану просування, проведення маркетингових досліджень, моніторинг наявних та потенційних конкурентів, розробка маркетингових стратегій, контроль за реалізацією маркетингових кампаній, планування та оптимізація асортименту продукції, що виготовляється;

- відділ збуту – розробка збутової політики, формування стратегій збуту інноваційної продукції, прогнозування обсягів продажу інноваційної продукції, контроль за виконанням планів збуту, визначення оптимальних методів збуту та каналів розподілу інноваційної продукції, організація мережі збуту та просування продукції.

Злагоджена діяльність функціональних підсистем підприємства, забезпечення гнучкості управлінських дій і рішень, а також раціональне використання ключових факторів успіху є основою формування та реалізації конкурентних переваг. Проте, практика функціонування вітчизняних інноваційно-активних підприємств дозволяє виділити деякі аспекти в діяльності організацій, які ускладнюють процес управління конкурентоспроможністю. Так, в організаційній структурі багатьох підприємств не відділено відділ або підрозділ управління конкурентоспроможністю. Це може спричинити негативні наслідки, серед яких відсутність документально прописаних функціональних обов'язків, що призводить до непорозумінь між працівниками; утрудненість організаційних зв'язків; нераціональний розподіл функцій між відділами організації та як наслідок - неефективна діяльність підприємства [73].

Утримання конкурентної позиції на ринку залежить від визначення ключових факторів успіху та формування стійких конкурентних переваг з урахуванням інновацій. У довгостроковій перспективі конкурентоспроможність підприємства забезпечується шляхом формування унікальних конкурентних переваг у поєднанні з оптимальною стратегією розвитку.

Необхідною передумовою створення стратегічних конкурентних переваг є інноваційна сприйнятливість підприємства, яка визначає його здатність до генерування нових ідей та гнучкої перебудови всіх бізнес-процесів відповідно до освоєння та використання інноваційних підходів, а також його інноваційна компетентність, що включає знання потреб споживачів, рівня технологій та продуктів на ринку, конкурентного середовища та своєї позиції, а також з використанням цих знань у процесі створення та впровадження інновацій. Таким чином, для ефективного функціонування системи управління конкурентоспроможністю інноваційно-активного підприємства необхідно:

- визначити цілі та сформулювати завдання щодо забезпечення конкурентоспроможності підприємства, дослідити тенденції ринкового середовища, провести моніторинг існуючих інноваційних технологій та продукції фірм-конкурентів;

- оцінити наявну конкурентну позицію та визначити ключові фактори успіху, окреслити пріоритетні напрями інноваційної діяльності, розробити відповідну інноваційну стратегію конкурентної поведінки;
- здійснити проектування бізнес-процесів, які забезпечать перетворення наявних ресурсів («входів») у «виходи» (інноваційна продукція, послуги, рішення інноваційного характеру);
- розробити комплекс заходів щодо підтримки наявних та формування нових конкурентних переваг, необхідні досягнення поставлених цілей;
- оптимізувати організаційно-ресурсне забезпечення та організаційну структуру підприємства;
- проаналізувати рівень ефективності управління конкурентоспроможністю та розробити на основі одержаних результатів комплекс рекомендацій щодо його підвищення.

Використання комплексного цільового підходу для побудови системи управління конкурентоспроможністю інноваційно активного підприємства дозволить об'єднати зусилля спеціалістів різних підрозділів та цілеспрямовано керувати їх діяльністю для забезпечення ефективного інноваційного процесу, починаючи з генерації нових ідей до виготовлення та реалізації створеної на цій основі інноваційної продукції.

3.2 Оцінка заходів інноваційного розвитку як факторів стратегічної конкурентоспроможності підприємства

3.2.1 Розвиток інноваційного потенціалу підприємства як фактора забезпечення стратегічної конкурентоспроможності

Сучасний бізнес підприємницьких структур – це інноваційний бізнес, це середовище, без якого неможливо його існування. Інновація - це нововведення, що

підвищує соціально-економічну ефективність виробництва в будь-якій сфері діяльності підприємства: в техніці, технології, організації праці, умовах праці, управлінні, фінансовій діяльності, обліку та звітності тощо. Інновація може давати не тільки економічний ефект, а й соціальний (покращення соціально-психологічного середовища у колективі, підвищення кваліфікації та знань і т.д.).

Інновацію як економічну категорію необхідно розглядати із трьох позицій. По-перше, інновація – це процес оновлення продукції, що випускається підприємством та/або вдосконалення виробництва з метою підвищення його ефективності, вираженої у практичному застосуванні нових досягнень науки та техніки [11].

По-друге, інновація - це особливий вид товару, який реалізується на ринку за допомогою впровадження нововведень у різні сфери діяльності, тобто на неї поширюються всі закони функціонування у ринковому середовищі. Інновація здатна поєднувати в собі всі властивості товару - споживчу та мінову вартість, ціну, якість і т.д. Однак слід відзначити, що інновація стає товаром лише за певних умов, а саме за наявності значних переваг в порівнянні з існуючими товарами, при обґрунтуванні реальної можливості комерціалізації ідеї, за наявності можливих областей застосування.

По-третє, інновація - це соціальне явище, яке суттєво визначає відношення того чи іншого суспільства до нововведення, до зміни устоїв, що склалися, до переходу від однієї стадії розвитку до іншої. Інновація є частиною культури, тому прагнення до нововведень необхідно виховувати, а не лише стимулювати з позиції економічного зростання.

Інноваційна діяльність традиційно розглядається як вид діяльності, пов'язаний з науковими дослідженнями і розробками, і трансформацією отриманих результатів у новий або вдосконалений продукт, технологічний процес, підхід (метод) організації та управління. Таким чином, інноваційний розвиток дозволяє підприємству збільшувати свій економічний потенціал і досягати поставленої мети шляхом стратегічних змін системи.

Під інноваційним розвитком розуміється, перш за все, ланцюг реалізованих

нововведень. Він успішніший, коли охоплює не одну вузьку область (наприклад, виробництво деталей), а включає такі сфери, що впливають на загальний результат, як управління, маркетинг, навчання персоналу, фінанси, продаж і т.д.

Способи інноваційного розвитку — це сукупність заходів, що призводять зрештою до розробки та реалізації нових ідей та знань у підприємницькій структурі. з метою їхнього практичного використання для задоволення запитів споживачів продукції з використанням ресурсів інноваційного розвитку До ресурсів інноваційного розвитку належать [59]:

- забезпеченість людськими ресурсами;
- забезпеченість джерелами інвестиційних ресурсів;
- технічна та технологічна оснащеність виробництва.

Інноваційний розвиток спрямований на стійке зростання та підвищення конкурентоспроможності підприємницької структури. Розвиток — це вдосконалення, зростання та розширення. Будь-який розвиток характеризується специфічними об'єктами, структурою (механізмом), джерелом, формами та спрямованістю [69].

Інноваційний розвиток підприємств означає зміну напрямів діяльності, структури організації виробництва, набору виконаних функцій, рівня ефективності діяльності. Розвиток, тобто рух уперед на підприємствах означає продовження їх функціонування або існування. У процесі формування конкурентних переваг підприємства необхідно враховувати вплив факторів інноваційного середовища на інноваційний розвиток (рисунок 3.1).

Реалізація способів інноваційного розвитку підприємства становить одну з основних конкурентних переваг. Дослідження та моніторинг потреб ринку, необхідність постійного оновлення продукції та підвищення рівня її інноваційності, вимагають оцінки впливу способів інноваційного розвитку на рівень конкурентоспроможності підприємства.



Рисунок 3.1 - Вплив чинників в інноваційного середовища на інноваційний розвиток підприємства у процесі формування конкурентних переваг

У сучасних умовах інноваційний розвиток підприємства стає однією з визначальних умов забезпечення ефективного функціонування та підтримки високого рівня конкурентоспроможності. Розвиток підприємства можна віднести до ефективного в тому випадку, коли ресурси спрямовані на ті області, де можуть забезпечити максимальну конкурентоспроможність протягом тривалого періоду

[70].

Становлення інноваційної моделі підприємництва призвело до усунення конкуренції від цінових форм до нецінових, переносячи акценти конкурентної боротьби у бік виявлення споживчих переваг, індивідуалізації попиту, за позовом найефективніших способів їх задоволення [59].

Конкурентоспроможність підприємства – поняття багатоаспектне, що досягається як за рахунок факторів зовнішнього оточення, і за рахунок внутрішніх чинників.

Підвищення рівня конкурентоспроможності досягається шляхом збільшення показників конкурентоспроможності та за рахунок удосконалення основних критеріїв, що впливають на конкурентоспроможність підприємства.

Конкурентоспроможність підприємства формують: конкурентоспроможність ідеї, продукції, виробничої системи та системи реалізації продукції (товарів та послуг). Вона є здатністю підприємства в ринкових умовах реалізовувати стратегію трансформації джерел конкурентних переваг у конкурентні переваги за рахунок інноваційного розвитку, виробляти та реалізовувати конкурентоспроможну продукцію та отримувати прибуток вище середнього рівня у галузі.

Джерела конкурентних переваг - це вихідні фактори, що сприяють вирішенню протиріччя конкурентних відносин на користь їх власника, що супроводжується набуттям ним конкурентних переваг, зміцненням конкурентних позицій та отриманням прибутку, що перевищує середньогалузевий рівень. В якості джерел конкурентних переваг можуть виступати наступні фактори:

- рівень продуктивності праці;
- кваліфікація персоналу;
- якість та технічний рівень виробів;
- управлінська майстерність, стратегічне мислення на різних рівнях управління та інші.

Для успішної взаємодії з іншими суб'єктами господарювання своєчасного забезпечення конкурентної переваги, кожному підприємству належить не тільки

обзавестися великою ресурсною базою, яка формує його потенціал, а й інноваційно його розвивати.

Системний аналіз дозволяє оцінити весь комплекс факторів, що визначають інтегральний потенціал підприємства та конкурентоспроможність. Але для ефективного управління конкурентоспроможністю підприємства слід орієнтуватися ряд принципів, поданих у таблиці 3.1.

Таблиця 3.1 - Принципи ефективного управління конкурентоспроможністю підприємства

Принцип	Коротка характеристика
1	2
Принцип системності	Поведінка кожного елемента системи впливає на поведінку системи загалом. Для оцінки факторів підвищення конкурентоспроможності підприємства всі показники, що характеризують різні сторони цього процесу, повинні бути зведені до системи.
Принцип комплексної оцінки факторів	Кожен показник системи характеризує вплив на процес аналізу будь-якого чинника чи групи чинників. Відповідно, показники мають будуватися з урахуванням комплексу факторів, що зумовлюють конкурентоспроможність.
Принцип функціональної спрямованості	Принцип функціональної спрямованості управління підвищенням конкурентоспроможності підприємства, що передбачає використання показників, що характеризують рівень планування, організації, обліку та контролю, мотивування та стимулювання, координації та регулювання.
Принцип обліку специфіки діяльності	Система має передбачати показники, що характеризують галузеві особливості та їх вплив на конкурентоспроможність.
Принцип ієрархічності показників	Цей принцип передбачає їх ранжування від загальних до приватних. До перших відносяться зведені, узагальнюючі показники, що забезпечують інтегральну характеристику основних напрямів підвищення конкурентоспроможності. Приватні показники мають доповнювати їх з урахуванням впливу досліджуваного процесу особливостей діяльності підприємства.
Принцип інформаційного забезпечення	Система повинна містити такі показники, за розрахунок яких може бути забезпечений наявною (у діючих формах обліку та статистичної звітності) інформацією, що має достатню достовірність. Показники, отримані внаслідок абстрактних побудов чи експертним шляхом, мало сприяють управлінню конкурентоспроможністю.

Продовження таблиці 3.1

1	2
Принцип забезпечення співставності	Необхідна сумісність показників за їх характеристиками, методами отримання інформації, одиницями вимірювання та способами розрахунку.
Принцип безперервності	Передбачає коригування тих чи інших показників системи, або включення до неї додаткових показників відповідно до надходження нових даних про об'єкт дослідження і навколишнього конкурентного середовища. Таке коригування повинно мати дискретний характер та здійснюватися лише за результатами практики використання системи показників.

Серед названих принципів управління конкурентоспроможністю підприємства найбільше значення має принцип комплексної оцінки факторів, що передбачає всебічну оцінку їх складу та механізму впливу. Від цього, по суті, залежить весь хід подальшої аналітичної та практичної діяльності. Загалом використання цих принципів дозволяє мати науково обґрунтовану систему оцінки рівня конкурентоспроможності підприємства [54].

Залежно від факторів, що використовуються для підвищення конкурентного статусу підприємства визначаються основні напрями щодо підвищення його конкурентоспроможності (таблиця 3.2).

Таблиця 3.2 - Напрями підвищення конкурентоспроможності підприємства

Напрями	Напрямок заходів	Заходи
1	2	3
Реалізація організаційних можливостей	Внутрішньоорганізаційне	1 Удосконалення організаційної структури 2 Реінжиніринг бізнес-процесів
	Інтеграція	1 Створення інтегрованих структур лише на рівні галузі 2 Розширення сфер діяльності відповідно до виробничих можливостей
	Нова структура власності	1 Вихід підприємницької структури ринку цінних паперів (емісія цінних паперів) 2 Реалізація ринкової ситуації за рахунок маркетингового потенціалу

Продовження таблиці 3.2

1	2	3
	Підвищення частки ринку	1 Підвищення якості товару, що реалізується. 2 Гнучка цінова політика
	Підвищення ефективності роботи маркетингового відділу	1 Пошук нових збутових каналів 2 Утримання старих клієнтів 3 Моніторинг діяльності конкурентів
Реалізація виробничо-технологічного потенціалу	Виробниче переозброєння	1 Модернізація та технічне переозброєння 2 Диверсифікація виробництва
	Інновації	1 Підтримка інноваційних процесів 2 Розробка та здійснення НДДКР
Реалізація фінансово-економічного потенціалу	Взаємодія з державою	1 Відносини щодо окремих видів податків та зборів 2 Ресурсне забезпечення за рахунок коштів федерального та місцевих бюджетів
	Інвестиції	1 Стимулювання інвесторів та лізингових компаній 2 Залучення капіталу до розширення діяльності підприємства 3 Емісія цінних паперів
Реалізація можливостей персоналу	Наукова основа праці	1. Удосконалення системи планування підготовки та закріплення робітників, інженерних, наукових та адміністративних кадрів, а також перепідготовки кадрів
	Стимулювання	1 Підвищення ініціативності працівників 2 Матеріальне стимулювання

Таким чином, підсумовуючи, зазначимо, що основним напрямом підвищення конкурентоспроможності підприємства є максимальна реалізація його їх можливостей за рахунок інноваційного розвитку потенціалу.

3.2.2 Заходи інноваційного розвитку та проблеми оцінки їх ефективності

Конкурентоспроможність підприємства є складною системою управління, для якої характерні не тільки велика кількість елементів та їх взаємозв'язки, а й конкуренція у підходах до забезпечення ефективного функціонування кожного елемента у рамках загальної системи. Тому виникає необхідність урахування великої кількості явищ і процесів, кожне з яких являє собою або конкретний аспект конкурентоспроможності або фактор, що визначає її рівень.

Однією з умов високої ефективності функціонування підприємства у ринковій економіці є створення технологічних гаваней, як одного із перспективних напрямів забезпечення конкурентоспроможності.

Технологічні гавані є унікальними зразками техніки, унікальними технологіями, унікальними організаціями виробничої діяльності, які можуть зберігати цю якість протягом тривалого періоду. Забезпечити це можна за рахунок впровадження у виробництво новацій високого ступеня готовності, тому пошук новацій, доведення їх до інновацій та подальшого впровадження в ході здійснення інвестиційних проєктів стає одним з найважливіших напрямів, визначаючи так званий інноваційний тип поведінки підприємства.

Інновації зачіпають усі сфери виробничо-фінансової діяльності підприємства, а тому пошук та реалізація інноваційних проєктів стають однією з найважливіших умов забезпечення стратегічної конкурентоспроможності [56].

При цьому важливо розрізняти інновації та інвестиції. Інвестиційний проєкт є документально оформленим проявом інвестиційної ініціативи господарюючого суб'єкта та комплексом практичних заходів щодо вкладення капіталу у певний об'єкт інвестування, спрямований на досягнення детермінованих у часі інвестиційних цілей та отримання запланованих результатів.

У ході розробки інвестиційного проєкту здійснюються обґрунтування економічної доцільності, обсягу та строків здійснення інвестицій; підготовка необхідної проєктно-кошторисної документації, розробленої відповідно до

законодавства та затвердженими в установленому порядку стандартами (нормами та правилами); а також опис практичних дій щодо здійснення інвестиційної діяльності.

У ході реалізації інвестиційного проєкту здійснюються практичні дії з інвестування капіталу в об'єкти відповідно до розробленого бізнес-плану.

Характерними ознаками інвестиційного проєкту є:

- детерміновані у часі інвестиційні цілі;
- координоване виконання численних взаємопов'язаних робіт з порівняльною деталізацією за видами діяльності, відповідальності, обсягами та ресурсами;
- обмежена протяжності у часі, з певним початком та закінченням;
- обмеженість ресурсів (трудових, матеріальних, інвестиційних);
- здійснення одноразових витрат у початковій фазі реалізації проєкту.

Основою реалізації інвестиційного проєкту є формування організаційно-економічного механізму його здійснення, який є системою взаємодії учасників проєкту. Ця система фіксується в проєктних матеріалах з метою забезпечення реалізації інвестиційного проєкту та можливості диференціації витрат і результатів кожного учасника, пов'язаного з реалізацією інвестиційного проєкту.

Основними елементами організаційно-економічного механізму реалізації інвестиційного проєкту є:

- нормативні документи, на основі яких здійснюється взаємодія учасників інвестиційного проєкту;
- зобов'язання, що приймаються учасниками у зв'язку із здійсненням ними спільних дій щодо реалізації проєкту, гарантії зобов'язань та санкції за їх порушення;
- умови фінансування, наприклад, умови кредитних угод;
- особливі умови обороту продукції та ресурсів між учасниками (наприклад, пільгові ціни для взаємних розрахунків, товарні кредити, бартер і т.п.);
- система управління реалізацією проєкту, що забезпечує належну синхронізацію діяльності окремих учасників, захист інтересів кожного з них та

своєчасне коригування їх наступних дій з метою успішного завершення проєкту;

- заходи щодо взаємної фінансової, організаційної та іншої підтримки.

Інноваціям, доведених до стадії практичного використання, притаманні такі ознаки, як наукова новизна, практична реалізація та комерційна ефективність. Наявність всіх цих ознак одночасно дозволяє розглядати інновацію до самостійну економічну категорію.

Підприємства, які здійснюють інноваційний тип поведінки, при тимчасовій конкуренції необхідні наукові дослідження в галузі технології, маркетингу, людських ресурсів та інших напрямках діяльності. За рахунок інновацій підприємство отримує домінуюче становище у галузі. У ринковій економіці інновації являють собою ефективну оборонну та наступальну реакцію фірми на виникаючі загрози ринку: втрату свого сегмента на ринку, тиск з боку розширення і диверсифікованої пропозиції конкурентів, появу нових технологій, скорочення терміну життя продукту, зміну структури попиту, законодавчі обмеження і т. д. Систематична інноваційна діяльність, таким чином, є єдиним джерелом тривалого успіху.

Кожна інновація, що впливає на конкурентоспроможність підприємства, представляє відповідний: характер відносин (соціально економічні, організаційні, технологічні інновації), певну сферу поширення (управлінські, виробничі, технічні, соціальні інновації), конкретну предметно-змістовну структуру (продуктові, процесні, в ряді випадків неординарні інновації). Різні поєднання призводять до деякого розмаїття інновацій, в якому прийнято розрізняти:

– підприємницькі — за рахунок них фірма може диверсифікуватись у споріднену та неспоріднену галузі, що дасть можливість зміцнити загальну конкурентоспроможність організації за рахунок розподілу різних ризиків за різними ринками та географічними територіями;

– технічні — за рахунок них фірма може покращити технічні показники товарів (послуг), що підвищить їх конкурентоспроможність порівняно з аналогами;

– виробничі (технологічні) — дають можливість організації переходити на

нову, ресурсозберігаючу технологію, що дає велику ефективність. Завдяки цій інновації з'являються цінові та нецінові конкурентні переваги товару (послуги), а підприємство може отримати конкурентну перевагу (недолік) при взаємодії з контрагентами по ланцюжках цінностей, у зв'язку зі зміною необхідності у виробничих послугах;

- ринкові — дають можливість обслуговування нових клієнтів на нових ринках, за рахунок чого збільшується обсяг продажу організації, що дає їй можливість ширше застосовувати цінові методи конкуренції. Також з'являється можливість надавати конкурентний вплив на постачальників за рахунок збільшення пропозиції на аналогічні послуги на нових ринках;

- інформаційні — спрямовані на зміну внутрішнього середовища організації, з метою підвищення її ефективності внутрішніх процесів, що дає можливість швидшого реагування на зміни довкілля в порівнянні з конкурентами;

- управлінські — дають можливість прийняття більш швидких і точних управлінських рішень, порівняно з конкурентами;

- економічні (фінансові) — дають можливість ефективнішого використання фінансових коштів підприємства, що збільшує його конкурентоспроможність за рахунок більшої фінансової незалежності, а також можливості фінансування заходів щодо створення та зміцненню конкурентної позиції.

Являючись сутнісно довгостроковим інвестиційним проєктом, інноваційний проєкт від останнього відрізняється особливостями, обумовленими всім тим, що пов'язано з новизною. По-перше, високий ступінь невизначеності параметрів проєкту (майбутніх витрат, майбутніх витрат), що вимагає застосування додаткових критеріїв оцінки та відбору. По-друге, велика ймовірність отримання побічних результатів від реалізації інноваційного проєкту, що визначає необхідність у значній гнучкості управління проєктом. По-третє, застосування в проєкті дорогих ресурсів та участь унікальних висококваліфікованих спеціалістів, що вимагає більш ретельного опрацювання етапів проєкту, визначаючи раціональний розподіл ресурсів у часі. По-четверте, за інноваціями не обов'язково йдуть інвестиції, з'являються можливості припинити інноваційний проєкт без

значних фінансових втрат. По-п'яте, високий рівень ризику при досягненні комерційних ефектів, а в у разі успіху - висока прибутковість.

Це має враховуватися в першу чергу при оцінці інноваційних проєктів. Забезпечення щонайменше об'єктивної оцінки вимагає врахування наступних положень [73].

1 Інноваційні проєкти оцінюються з урахуванням галузевої специфіки.

2. В інноваційних проєктах у явній чи неявній формі реалізуються, як правило, кілька цілей. З технічної точки зору вони орієнтовані на підвищення технічного та технологічного потенціалу підприємства за рахунок впровадження новачій у галузі техніки та технології. З економічної точки зору вони орієнтовані на отримання максимального прибутку та зумовлені вдосконаленням характеру виробництва, зниження ризиків та підвищення економічної безпеки; отримання до додаткового результату за рахунок експансії в нові сфери діяльності. Одночасно, що найбільш характерно для сучасного етапу розвитку, вони переслідують екологічні цілі, пов'язані, зокрема, зі зниженням навантаження виробництва на зовнішнє середовище. І наостанок, вони виходять із соціальної доцільності, яка має бути представлена, по-перше, забезпеченням найповнішого задоволення суспільних потреб у результатах діяльності підприємства і, по-друге, у всілякому збільшенні інтелектуально-інформаційного та людського потенціалу, обсягів матеріалізованих форм знань тощо.

Кожен із названих аспектів представляє функціонування систем взаємопов'язаних та взаємозумовлених явищ різного ступеня складності в діяльності підприємства на зовнішнього середовища. Тому достовірну оцінку можна отримати при глибокому аналізі інноваційного проєкту з використанням безлічі показників – абсолютних, відносних і середніх величин.

Вважають, що інноваційний аналіз має багато спільного з інвестиційним аналізом, а, отже, в ньому можна і потрібно використати методологію останнього.

Методики інвестиційного аналізу, при всій їх різноманітності, ґрунтуються на визначенні:

- методів оцінки обсягу інвестицій в інноваційний проєкт (ступінь обліку

стартового капіталу, що спрямовується на придбання (оренду) приміщень та іншого майна, розробку технологічних матеріалів, закупівлі сировини, матеріалів та інструментів, оплату праці співробітників та інші види витрат, пов'язані з організацією та провадженням інноваційної діяльності, ступінь обліку економічної доцільності витрат, тимчасової цінності грошей та ін.);

- методів оцінки доходів від інвестицій (коли буде отримано дохід, яким буде чистий дохід (прибуток), як довго будуть надходити доходи, наскільки велика ймовірність отримання доходів);

- методів аналізу, що багато в чому визначаються методами оцінки ефективності проєктів

У таблиці 3.3 наведено методи та критерії оцінки ефективності інвестиційних програм і проєктів, які набули широкого поширення у світовій практиці інвестиційної діяльності. При всій значущості показників економічної та бюджетної ефективності, перевага надається фінансовій ефективності. Тому, розглянемо найважливіші показники фінансової ефективності.

Таблиця 3.3 - Методи та критерії оцінки ефективності інноваційних програм та проєктів

Методи	Економічна ефективність	Фінансова ефективність	Бюджетна ефективність
Абсолютні	Сумарний прибуток; серед нерічний прибуток	Сумарний чистий дисконтований дохід	Чистий бюджетний дисконтований дохід
Відносні	Рентабельність інвестицій	Внутрішня норма прибутковості	Внутрішня бюджетна дохідність, індекс бюджетної доходності
Тимчасові	Термін окупності інвестицій	Індекс прибутковості; термін окупності проєкту	Термін бюджетної окупності проєкту

Найбільш простим методом, що дозволяє оцінити абсолютну ефективність інвестиційних проєктів, є розрахунок величини накопиченого грошового потоку за весь термін реалізації проєкту. Цей показник, який називають ще сальдо

накопичених коштів, характеризує сумарні грошові надходження від реалізації проєкту за вирахуванням інвестиційних та поточних витрат. Нагромаджений грошовий потік (accumulated cash-flow, ACF) – це різниця між сумою чистого грошового потоку за весь період реалізації інвестиційного проєкту та сумою інвестиційних витрат на його реалізацію. Розрахунок накопиченого грошового потоку від реалізації інвестиційного проєкту здійснюється за такою формулою:

$$ACF = \sum CF_t - \sum I_t, \quad (3.1)$$

де CF_t - грошовий потік від реалізації інвестиційного проєкту (за вирахуванням інвестиційних витрат) на етапі t ;

I_t - інвестиційні витрати за час t .

У свою чергу, величина грошового потоку (за вирахуванням інвестиційних витрат) на етапі t розраховується таким чином:

$$CF_t = CF_t^+ - CF_t^-, \quad (3.2)$$

де CF_t^+ – приплив коштів від реалізації інвестиційного проєкту на етапі t ;

CF_t^- – відтік коштів (крім інвестиційних витрат), пов'язаний із реалізацією інвестиційного проєкту, на етапі t .

Позитивна величина накопиченого грошового потоку на кожному етапі розрахункового періоду означає наявність коштів, необхідних для реалізації інвестиційного проєкту в конкретному році, і є необхідною умовою його реалізації. У той же час негативне значення цього показника характеризує дефіцит коштів і свідчить про необхідність залучення додаткових фінансових ресурсів. Чим більша величина накопиченого грошового потоку за весь термін реалізації інвестиційного проєкту, тим вища його ефективність. Однак цей показник не враховує тимчасової вартості грошей та не передбачає приведення різночасних грошових потоків до єдиного базового періоду.

Термін окупності інвестицій є одним із найпростіших і найпоширеніших у

світовій практиці показників ефективності інвестиційних проєктів Так само як і у випадку з накопиченим грошовим потоком, розрахунок цього показника не передбачає тимчасового впорядкування грошових надходжень та витрат, пов'язаних з реалізацією проєкту [34].

Термін окупності – період часу з початку фінансування інвестиційного проєкту до моменту, коли грошовий потік, що генерується цим проєктом, стане рівним потоку інвестиційних витрат.

Термін окупності інвестицій може бути визначений прямим підрахунком числа років, протягом яких інвестиції будуть повністю погашені кумулятивними доходами за проєктом. Загальна формула розрахунку цього показника має вигляд:

$$T = IC/P, \quad (3.3)$$

де T - термін окупності;

IC - первісні інвестиції у проєкт;

P - очікуваний щорічний прибуток, що планується (сумарний грошовий потік, або чистий грошовий потік

Показник терміну окупності інвестицій простий у розрахунках, але водночас він має низку істотних недоліків, що обмежують область його застосування. Так, показник T не враховує доходів, що генеруються проєктом після терміну окупності інвестицій, та не проводить відмінностей між проєктами з однаковою сумою кумулятивних доходів, але різним розподілом їх у часі [23].

Існує ряд ситуацій, при яких застосування методу, заснованого на розрахунку терміну окупності, може бути доцільним. Зокрема, це ситуація, коли керівники фірми більшою мірою стурбовані вирішенням проблеми ліквідності, а не прибутковості інвестиційного проєкту – головне, щоб інвестиції окупилися якнайшвидше. Цей метод застосуємо і в ситуації, коли інвестиції пов'язані з високим ступенем ризику, тому, чим коротший термін окупності, тим менш ризикованим є проєкт. Така ситуація характерна для галузей або видів діяльності, яким притаманна велика ймовірність досить швидких технологічних змін.

Коефіцієнт рентабельності інвестицій, так само як і два попередні показники, заснований на простих методах оцінки ефективності інвестиційних проєктів і не передбачає дисконтування грошових потоків, пов'язаних з їх реалізацією. Під коефіцієнтом рентабельності інвестицій (accounted rate of return, ARR) розуміється відношення сумарної величини чистого прибутку від реалізації інвестиційного проєкту до сумарної величини інвестиційних витрат.

Алгоритм розрахунку показника ARR виключно простий, що і визначає його широке використання в практиці інвестиційного проєктування. У випадку коефіцієнт рентабельності інвестицій розраховується наступним чином:

$$ARR = \sum NI_t / \sum I_t, \quad (3.4)$$

де NI_t – чистий прибуток від інвестиційного проєкту на етапі t .

Розрахований за окремим інвестиційним проєктом показник ARR підлягає порівнянню з коефіцієнтом рентабельності авансованого капіталу, що визначається як відношення чистого прибутку фірми до загального сумі коштів, авансованих на її діяльність. У разі якщо коефіцієнт рентабельності інвестицій перевищує рентабельність авансованого капіталу, інвестиційний проєкт може бути прийнято. В іншому випадку даний проєкт повинен бути відкинутий як такий, що не задовольняє критерію рентабельності інвестицій. Метод, заснований на коефіцієнті рентабельності інвестицій, має ряд істотних недоліків, обумовлених тим, що він не враховує тимчасової складової грошових потоків.

Зокрема, цей метод не проводить відмінностей між проєктами з однаковою сумою чистого прибутку, але різним її розподілом за роками реалізації проєктів, а також між проєктами, що мають однаковий прибуток, але отриманий протягом різних періодів.

Статичні методи оцінки ефективності інвестиційних проєктів мають дуже обмежену сферу застосування ув'язку з ігноруванням тимчасової цінності грошей. Тому в практиці інвестиційного проєктування найчастіше використовуються показники, що ґрунтуються на дисконтованих методах розрахунку.

Найважливішим серед дисконтованих методів оцінки ефективності інвестиційних проєктів є чистий дисконтований дохід.

Чистий дисконтований дохід (net present value, NPV) – різниця між наведеними до поточної вартості сумою чистого грошового потоку за весь період реалізації інвестиційного проєкту та сумою інвестиційних витрат на його реалізацію. Розрахунок чистого дисконтованого доходу здійснюється за формулою:

$$NPV = \sum CF_t / (1+i)^t - \sum I_t / (1+i)^t \quad (3.5)$$

Дисконтна ставка встановлюється рівною:

$$i = i_o + i_p, \quad (3.6)$$

де i_o – ставка відсотка за безризиковими вкладеннями, що враховує рівень інфляції та, як правило, ставку позичкового відсотка;

i_p – ризикова премія у формі поправочного коефіцієнта, що враховує ризик втрат доходів від інвестицій.

Наведена вище формула має загальний характер і використовується для розрахунку показника NPV за тими інвестиційними проєктами, які передбачають здійснення інвестиційних витрат протягом кількох етапів. У разі одноразового вкладення коштів, що передує отриманню доходів від реалізації інвестиційного проєкту, вона вироджується в наступну формулу:

$$NPV = \sum CF_t / (1+i)^t - I. \quad (3.7)$$

де I - одноразові інвестиційні витрати на реалізацію проєкту.

При прогнозуванні грошових потоків за етапами реалізації інвестиційного проєкту необхідно враховувати всі види надходжень, які можуть бути пов'язані з цим проєктом. Наприклад, якщо на останньому етапі реалізації проєкту планується надходження коштів у вигляді ліквідаційної вартості обладнання або

вивільнення частини оборотних коштів, вони мають бути враховані як доходи цього етапу. Величина чистого дисконтованого доходу відображає прогнозну оцінку ефективності використання інвестиційних ресурсів фірми у разі реалізації аналізованого інвестиційного проєкту. При цьому якщо $NPV > 0$, реалізація даного проєкту економічно доцільна. Якщо $NPV \leq 0$, реалізація даного проєкту економічно недоцільна. Показник NPV є не тільки критерієм доцільності реалізації окремого інвестиційного проєкту, але може служити і для порівняльної оцінки ефективності інвестицій. Із системи альтернативних інвестиційних проєктів приймається той, за яким показник чистого дисконтованого доходу є найбільшим.

Розглянемо NPV як функцію від норми дисконту/для ситуації, коли інвестиції здійснюються на початку розрахункового періоду, а грошові потоки незмінні чи зростають темпом q (формула Гордона). В цьому випадку відповідно до збільшення норми дисконту величина NPV зменшується і в деякій точці IRR стає негативним. Таким чином, будь-яка норма дисконту, менша ніж IRR , відповідає позитивному значенню чистого дисконтованого доходу, у той час як негативне значення NPV характерне для норми дисконту, що перевищує внутрішню норму доходності (internal rate of return, IRR). Величина IRR називається внутрішньою нормою доходності інвестиційного проєкту. Внутрішня норма доходності представляє собою тунорму дисконту, коли він дисконтовані інвестиційні витрати дорівнює дисконтованим надходженням коштів. Значення показника IRR визначається виходячи з наступної рівності:

$$\sum I_t / (1+i)^t = \sum CF_t / (1+i)^t, \quad (3.8)$$

Інакше кажучи, $IRR = i$, у якому $NPV = f(i) = 0$.

Економічний зміст показника IRR під час аналізу ефективності планованих інвестицій полягає в наступному: внутрішня норма доходності показує максимально допустимий відносний рівень витрат, які можуть бути пов'язані з цим проєктом. Наприклад, якщо проєкт повністю фінансується за рахунок кредиту

комерційного банку, значення IRR показує верхню межу допустимого рівня банківської процентної ставки, перевищення якого робить проєкт збитковим

Також, підхід до оцінки інноваційних проєктів має ґрунтуватися на наступні принципи [70]:

- ясність, прозорість та природність методів обліку та розрахунків показників результатів та ефективності інвестицій для розробників інноваційних проєктів та для інвесторів, єдність платформи їх комунікацій;

- перехід до реальних виробничих та фінансово-економічних показників, мінімізуючи роль умовних показників;

- розрахунок повних результатів та ефективності проєктів з урахуванням всієї послідовності періодів розвитку (або життєвому циклу загалом) беручи до уваги всі компоненти економічної ефективності проєктів, включаючи вплив на загальні доходи інвестування прибутку в попередні періоди, зміна ринкової вартості проєкту на етапах його реалізації у разі зміни інвестора.

Аналіз інноваційних проєктів має бути виконаний [11:]

- при врахуванні інтересів, мотивів та стимулів усіх сторін, що впливають на успіх проєкту інвесторів, експериментального майданчика, який розробляє та реалізує проєкт, майбутніх споживачів, конкурентів, органів державного, регіонального та місцевого регулювання інвестиційної діяльності;

- при розгляді ролі в цілому та кожного з основних факторів технічної, економічної, екологічної та соціальної ефективності проєкту, що впливають на прийняття розробниками та інвесторами рішень про фінансування проєкту;

- при чіткому розмежуванні фінансово-економічних оцінок інвестицій та правил прийняття інвестиційних рішень, що враховують суб'єктивні інтереси та переваги конкретних інвесторів.

Найвище призначення аналізу інноваційних проєктів полягає в визначенні вибору конкретного у можливому їх множині. Сам вибір переважного ґрунтується на порівнянні параметрів ефективності з урахуванням факторів ризику.

Проблема вибору ускладнюється наявністю і цілей, що представляють конкретні сутності функціонування та розвитку підприємства. І як наслідок,

завдання вибору розглядається як багатокритеріальна, вирішення якої спирається на ієрархію критеріїв.

Відносини ієрархії формуються подібно до того, як взаємно співвідносяться сутності різних порядків. Враховуючи це, ієрархія критеріїв ефективності набуває такого вигляду:

- соціальна ефективність;
- екологічна ефективність;
- економічна ефективність;
- технологічна ефективність;
- технічна ефективність.

Як результат відзначимо, що найкращим повинен розглядатися той інноваційний проєкт, який має найвищу соціальну ефективність. Щоб зрозуміти, що соціальна ефективність є критерієм вищого рівня, достатньо враховувати такі факти. Здійснюючи перевезення вантажів у порядку постачання, наприклад, промислового виробництва та реалізації його продукції, підприємство забезпечило виробництво доданої вартості, що йде на кінцеве споживання та заощадження товариства, що багаторазово перевершує за обсягом додану вартість. Або отриманий приріст інтелектуально-інформаційного та людського потенціалу та обсягів матеріалізованих форм знань у галузі виробництва стає фундаментом для формування нових новацій, ефективність яких багаторазово перевищуватиме новації сьогодення.

Ризики та здатність управління ними відіграють величезну роль при розробці, виборі та реалізації інноваційного проєкту. Теоретичні та методологічні підходи до управління ризиками як обов'язкового елементу у загальній системі прийняття управлінських рішень, полягають у таких положеннях:

– ризик сприймається не тільки у вигляді абсолютних та відносних втрат – за сприятливих умов виникає можливість досягти більшого обсягу ефекту та вищої ефективності, ніж було визначено в процесі аналізу проєкту;

– поряд з об'єктивним підходом до вивчення ризику необхідно використати суб'єктивний підхід та заснований на ньому метод експертних оцінок. Одна й та

сама ризикована ситуація сприймається різними людьми по-різному, оскільки ризик сприймається суто індивідуально;

- ризик розуміється як сукупність факторів ризикових подій, здатних знизити або підвищити ефективність реалізації проєкту, де роль факторів неоднозначна, у тому числі з погляду управління ризиками;

- управління ризиком являє собою процес підготовки та реалізації певних заходів щодо блокування одних та активізації інших факторів, мета яких – зниження небезпеки прийняття помилкових рішень або зменшення можливих негативних наслідків небажаного розвитку подій.

Важливість реалізації зазначених підходів до оцінки ефективності інноваційного проєкту визначається тим, що вони мають бути покладені в основу прийняття найбільш обґрунтованих рішень щодо формування портфеля новацій та відповідних інноваційних проєктів та розробки послідовності в часі їх реалізації для забезпечення інноваційного типу поведінки – застави збереження стратегічної конкурентоспроможності підприємства.

3.3 Обґрунтування доцільності застосування інноваційних заходів для забезпечення стратегічної конкурентоспроможності підприємства

Для забезпечення ефективного розвитку ПП «Шарм_М» планує змінити сферу виробництва та почати виробляти упаковку.

iBox – контейнер промислового призначення, розроблений для упаковки та ефективного транспортування будь-яких товарів, вузлів та деталей, а також для застосування в автоматизованих складських системах та сільськогосподарських підприємствах. Будучи аналогом вироблених у Європі зразків, але вигідно відрізняючись від них за ціною, iBox є вдалим рішенням для тих компаній, перед якими стоїть завдання оптимізації перевезення та зберігання своїх товарів. Даний контейнер може комплектуватися лижами чи ніжками та кришкою.

Для введення цього продукту ринку ПП «Шарм_М» орендувало комплект обладнання з Італії на період використання на своєму виробничому майданчику протягом одного місяця. Після пошуку контрагента, підписання відповідних документів та доставки обладнання було здійснено його монтаж та запуск. Протягом одного місяця обладнання експлуатувалося на території компанії та було вироблено 9600 контейнерів. Вироблена продукція була повністю та успішно реалізована. Основними споживачами цього продукту стали сільськогосподарські підприємства.

Для того, щоб закріпити свої позиції на ринку з цим продуктом, підприємству необхідно постійно нарощувати виробництво даних контейнерів та мати їх у запасі на складі.

Для реалізації цієї стратегії розвитку, на наш погляд, доцільні два варіанти:

- продовжувати орендувати устаткування;
- розробити власний продукт та комплекс обладнання для його виробництва на основі отриманого досвіду та маркетингових досліджень.

Перший варіант – оренда обладнання має наступні очевидні переваги та недоліки:

- переваги – менший разовий обсяг інвестицій;
- перевірене обладнання та отримуваний продукт;
- недоліки – постійні інвестиції при кожному циклі оренди хоч і значно нижчі, ніж у варіанті №2; періодична оренда (1 раз на рік) призводить до того, що потрібно зберігати велику кількість виробленої продукції на складі, а це кошти, вилучені з обігу, та зайняті складські площі. Крім того, використання орендованого обладнання викликає необхідність вивільнення відразу кількох машин з основної програми виробництва для напруження даного продукту на кілька місяців наперед.

Другий варіант – розробка власного комплексу обладнання має очевидні переваги та недоліки:

- переваги – незалежність компанії від орендодавця та відсутність орендних платежів;

- можливість експлуатувати обладнання в будь-який зручний час та випускати тільки необхідну кількість товару на цей період;
- недоліки - набагато більший початковий обсяг інвестицій на розробку продукту та комплексу обладнання;
- наявність ризику якості розробленого обладнання та ризику прийняття ринком нового продукту.

З погляду наявного інноваційного потенціалу в цілому для підприємства можливий другий варіант розвитку даного напрямку, так як він має досить високі показники за всіма критеріями дослідження. Крім того, підприємство має досвід втілення у життя подібних проєктів. Але при цьому необхідно адекватно оцінити необхідність цих вкладень виходячи з прогнозованих обсягів продажів, ємності ринку та вартості продукту.

Тому для подальшого вибору напрямку розвитку даного напрямку необхідно провести економічну оцінку обох варіантів на основі наступних показників:

- інтегральний ефект – чистий дисконтований дохід;
- індекс рентабельності;
- внутрішня норма прибутковості;
- період окупності;
- рівень ризику проєкту.

Вихідні дані для розрахунків наведені в таблиці 3.4, які складені на основі досвіду діяльності компанії та прогнозованої оцінки.

Таблиця 3.4 - Вихідні дані для порівняльного аналізу

Параметри	Оренда обладнання	Розробка власного обладнання
1	2	3
Вартість оренди за 2 місяці та доставки, млн грн	5	0
Відсоток збільшення вартості оренди на наступний рік, %	8	-

Продовження таблиці 3.4

1	2	3
Витрати на виготовлення обладнання при власній розробці, млн. грн	-	14
Витрати інноваційну діяльність, включаючи розробку продукту, тестування, апробацію, мдн. грн	-	1.5
Разом, млн. грн за n-рік оренди обладнання	5×1,08 ⁿ	15,5
Термін корисного використання, місяць	1	36
проектний обсяг випуску – реалізації за 3 роки, шт.	43200	43200
Запланований обсяг продажу, шт./міс	1200	1200
Обсяг випуску виробів за цикл оренди, шт.	9600	-
Продуктивність, шт/міс	9600	9600
Вартість машино-години, грн/год	1315	1315
Вартість обслуговування 1 палето-місця складського приміщення, грн/міс.	120	120
Кількість в 1 палеті місці, шт.	9	9

На основі представлених вихідних даних проведемо розрахунок прогнозних фінансових показників за двох варіантів реалізації проєкту «Цільнолитий полімерний контейнер iBox» (далі ЦПК iBox).

Порівняльна характеристика фінансових показників наведено у таблиці 3.5.

Таблиця 3.5 - Порівняльна характеристика фінансових показників проєкту ЦПК iBox

Собівартість 1 контейнера	Оренда обладнання	Розробка власного обладнання
1	2	3
Сировина, грн	1830	1830
Витрати з розробки та виготовлення обладнання виходячи з проєктного обсягу (амортизація вартості проєкту), грн	-	358,8

Продовження таблиці 3.5

1	2	3
Витрати з оренди обладнання на перший рік (амортизація оренди), грн	520,83	-
Вартість машино-години, грн	92,05	
Фонд зарплати, грн	445000	
Заробітна плата, грн	46,35	
Електроенергія, грн	90,5	
Загальновиробничі витрати, грн	75	
Загальногосподарські витрати, грн	42	
Розрахунок витрат за зберігання, грн	58,33	13,33
Разом, грн/шт	2758,91	2593,96
Ціна реалізації, грн/шт	3100	3100
Річний дохід, грн	44640000	44640000
Річний прибуток (без урахування збільшення оренди), грн	4919696	7286976
Річний чистий прибуток	9973555	10491955

Проведемо оцінку економічної ефективності проєкту та продовження оренди обладнання за розглянутими показниками вище.

Проведемо розрахунок інвестиційних показників.

Індекс рентабельності. Розрахуємо індекс рентабельності виходячи зі ставки дисконтування за періодами, що дорівнює 7%:

- орендоване обладнання:

$$JR_{oo} = 21660072/19315990 = 1,1214$$

- розробка власного обладнання:

$$JR_{vo} = 22785904/15500000 = 1,4701$$

Значення даних показників вище нормативного в обох випадках демонструють ефективність розробки власного комплексу обладнання. Варто зазначити, що індекс рентабельності власного обладнання перевищує індекс рентабельності орендованого устаткування 0,3487.

Внутрішня норма доходності. Розрахуємо внутрішню норму прибутковості,

тобто. знайдемо ставку дисконтування, за якої сума отриманого дисконтованого прибутку виявиться рівною сумі дисконтованих витрат за аналізований період. Розрахунок проведемо методом ітерацій:

-орендоване обладнання. Внутрішня норма доходності знаходиться в діапазоні від 15% до 20% за період:

$$IRR = 0,15 + 231077 \times (0,2 - 0,15) / (231077 + 605015) = 0,163 = 16,3\%$$

- розробка власного обладнання. Внутрішня норма доходності знаходиться в діапазоні від 15% до 20% за період:

$$IRR = 0,15 + 1187794 \times (0,2 - 0,15) / (1187794 + 1402388) = 0,173 = 17,3\%$$

Таким чином, за показником внутрішня норма доходності розробка власного комплексу обладнання для проєкту ЦПКиВох є привабливішим напрямом підприємствам. Так як внутрішня норма прибутковості при розробці власного обладнання складає 17,3% за період, а за оренди – 16,3% за період, що також дорівнює 61,4% та 57,3% за рік відповідно.

Дисконтований період окупності:

-орендоване обладнання. Розрахунок дисконтованого періоду окупності орендованого обладнання за ставкою дисконтування 7% за період проведемо в таблиці 3.6.

Таблиця 3.6 - Розрахунок терміну окупності орендованого обладнання

Період	Інвестиції	Грошовий потік	Дисконтований грошовий потік	Ставка дисконтування	Накопичений грошовий потік
1	2	3	4	5	6
0	-5000000	0	-5000000	7% за період 4 місяця, що дорівнює 22,5% на рік	-5000000
1		3 497 328	3 268 53		- 1 892 964
2	-5000000	3 497 328	- 1 463 422		- 3 356 387
3		3 497 328	2 854 861		- 642 581
4	-5400000	3 497 328	-1 583 267		- 2 225 949
5		3 497 328	493 547		144 393
6	- 8748000	3 497 328	-3 613 888		- 3 469495
7		3 497 328	2 177 960		- 1 399 146

Продовження таблиці 3.6

1	2	3	4	5	6
8		3 497 328	2 035 477		535 796
9		3 497 328	1 902 315		2 344 082
T _{ок} = 8 + 1 - (535796 / 2035477) = 8,7 періодів, що дорівнює 2 рокам і 11 місяцям					

Таким чином, дисконтований термін окупності оренди обладнання складає два роки та одинадцять місяців;

- розробка власного обладнання. Розрахунок періоду окупності розробки власного обладнання проведемо у таблиці 3.7.

Таблиця 3.7 - Розрахунок дисконтованого терміну окупності розробки власного комплексу обладнання

Період	Інвестиції	Грошовий потік	Дисконтований грошовий потік	Ставка дисконтування	Накопичений грошовий потік
0	-15500000	0	-15500000	7% за період 4 місяця, що дорівнює 22,5% на рік	-15500000
1		3 497 328	3 268 531		-12 231 469
2		3 497 328	3 054 702		-9 176 767
3		3 497 328	2 854 86 1		-6 321 906
4		3 497 328	2 668 095		-3 653 811
5		3 497 328	2 493 547		-1 160 264
6		3 497 328	2 330 417		1 170 153
7		3 497 328	2 177 960		3 348 113
8		3 497 328	2 035 477		5 383 590
9		3 497 328	1 902 315		7 285 905
T _{ок} = 6 + 1 - (1170153/2330417) = 6,5 періодів, що дорівнює 2 рокам і 2 місяцям					

Подані дані в таблицях 3.6 та 3.7 дозволяють зробити висновок про те, що

період окупності комплексу обладнання власного виробництва на 9 місяців менше. Крім того, оренда строком на 3 місяці є недоцільною без збільшення обсягу продажів або цільової ціни продажів, так як реалізована продукція в цей період не покриватиме витрати, пов'язані з орендою обладнання. Також можна дійти невітійного висновку, як і наступна оренда не окуповуватиметься, а це означає, що ПП «Шарм_М» своєчасно ухвалило рішення про просування даного продукту на ринок та здійснило оренду та експлуатацію обладнання за прийнятною ціною.

Чистий дисконтований дохід. Зробимо оцінку чистого дисконтованого доходу для обох варіантів при ставці дисконтування за період 4 місяці, що дорівнює 7%, що становить 22,5% річних:

- орендоване обладнання:

$$NPV = 2344083 \text{ грн} > 0;$$

- розробка власного обладнання:

$$NPV = 7285904 \text{ грн} > 0.$$

Значення чистого дисконтованого доходу під час розробки власного комплексу обладнання майже в 3 рази вище, ніж під час експлуатації орендованого устаткування. Це обумовлено тим, що сумарна вартість оренди за весь аналізований період значно вище початкової вартості обладнання за власної розробки.

Наведемо отримані результати показників ефективності проєкту в таблиці 3.8 та зробимо висновки.

Таблиця 3.8 - Порівняльна характеристика ефективності проєкту по двох варіантах

Показник	Оренда обладнання	Розробка власного обладнання
1	2	3
Чистий дисконтований дохід, грн	2344083	7285904
Індекс рентабельності	1,1214	1,4701
Внутрішня норма доходності за період, %	16,3	17,3

Продовження таблиці 3.8

1	2	3
Період окупності	2 роки та 11 місяців	2 роки та 2 місяці

Таким чином, вкладення інвестицій в інноваційну діяльність та розробку власного продукту та комплексу обладнання є ефективним напрямом розвитку підприємства порівняно з продовженням оренди обладнання. Менш ризикований напрямок – це продовження оренди обладнання, але це менш ефективно і не дозволить реалізовувати та збільшити інноваційний потенціал компанії.

Виходячи з цього, проведене дослідження показало, що підприємству для підтримки розвитку даного напрямку та стратегії необхідно розпочати інноваційну діяльність зі створення даного продукту на власному обладнанні

Висновки до розділу 3

Конкурентоспроможність підприємства є одним із основних показників, який відображає місце займане організацією у зовнішній (ринковій) середовищі. При цьому явно конкурентоспроможністю управляти не можна, але, безумовно, можна впливати на неї через підвищення активності інноваційного розвитку потенціалу підприємства.

Головною умовою інноваційного розвитку є використання наявного потенціалу та забезпечення його зростання у тих напрямках, які можуть забезпечити реальну соціально-економічну віддачу. Від стану інноваційного розвитку залежить вибір інноваційної стратегії, тому оцінка – необхідна операція процесу розробки стратегії.

Визначення складу оціночних показників є важливим елементом методичного забезпечення оцінки інноваційного розвитку підприємства.

Об'єктивність оцінки величини інноваційного розвитку підприємства може бути забезпечена лише за умови правильного вибору системи показників, що дозволяють у комплексі характеризувати потенціал за різними ознаками, комплексно оцінити можливості інноваційної діяльності та визначити стратегію інноваційного розвитку. Від стану інноваційного потенціалу залежать управлінські рішення щодо вибору та реалізації інноваційної стратегії, тому необхідна його комплексна оцінка.

В розділі обґрунтовано доцільність змінити сферу виробництва для приватного підприємства «Шарм_М» шляхом виробництва iBox – контейнерів промислового призначення, призначених для упаковки та ефективного транспортування будь-яких товарів, вузлів та деталей, а також для застосування в автоматизованих складських системах та сільськогосподарських підприємствах.

Розрахунок економічної ефективності показав, що підприємству для закріплення своїх позицій на цьому сегменті ринку ефективніше розробити власний комплекс обладнання, що підтверджується вищими показниками оцінки ефективності проєкту, а саме значення чистого дисконтованого доходу під час розробки власного комплексу обладнання майже в 3 рази вище, ніж під час експлуатації орендованого устаткування, внутрішня норма прибутковості при розробці власного обладнання складає 17,3% за період, а за оренди – 16,3% за період, індекс рентабельності власного обладнання перевищує індекс рентабельності орендованого устаткування 0,3487, період окупності комплексу обладнання власного виробництва на 9 місяців менше.

Висновки

Розвиток конкуренції визначає нові вимоги до учасників ринкових відносин, у зв'язку з цим підприємствам необхідно навчитися враховувати та вміло управляти факторами внутрішнього та зовнішнього ринкового середовища, конкурентними перевагами, ресурсами, факторами виробництва та іншими складовими конкурентоспроможності підприємства на ринку. Конкурентоспроможність є невід'ємною властивістю підприємства, що функціонує в умовах конкуренції та невизначеності динамічного ринкового середовища, яке багато в чому визначає конкурентні переваги.

Під конкурентними можливостями підприємства варто розуміти взаємопов'язану сукупність факторів і умов зовнішнього та внутрішнього середовища, раціональне використання яких забезпечує підприємству можливість виробництва конкурентоспроможної продукції, робіт та послуг і формує передумови для його довгострокового розвитку та нарощування конкурентоспроможності.

Поставлене перед вітчизняними підприємствами завдання щодо формування ефективних стратегій створення та утримання конкурентних переваг є вкрай актуальним та складним, тому вимагає наукового підходу як основи для практичних управлінських рішень у створенні ефективних методик формування конкурентних переваг.

Доцільно виділяти наявні конкурентні переваги, а також перспективні (потенційні) - конкурентні переваги, залучення яких у господарську діяльність підприємства може забезпечити зростання конкурентоспроможної продукції, робіт, послуг і сприяти підвищенню конкурентоспроможності підприємства в цілому. Конкурентні переваги, рівень їх залучення до господарської діяльності, механізми їх реалізації та нарощування в сукупності являють собою конкурентний потенціал, що зумовлює довгострокові перспективи розвитку та конкурентоспроможність підприємства.

У процесі функціонування підприємства, конкурентні переваги знаходяться між собою в тісній взаємодії і є основними факторами конкурентоспроможності, вони створюються, реалізуються та нарощуються в процесі взаємодії підприємства з різними суб'єктами ринкового оточення. Найбільш значущими конкурентними перевагами, що одночасно являють собою внутрішні фактори конкурентоспроможності та визначають специфічні умови функціонування підприємства, в сучасних умовах є: продукція, що випускається, роботи, послуги; використовувані технології; інновації; персонал підприємства.

Для створення та утримання конкурентної переваги підприємству слід дотримуватися певної конкурентної стратегії, основи формування якої визначено в теорії конкурентної стратегії М. Портера.

Основними аспектами конкурентної стратегії є методики конкурентного аналізу та структурного аналізу галузі, які дають можливість пояснити характер та інтенсивність конкурентної боротьби в конкретних ситуаціях і окремих галузях. Дані аспекти дозволяють також визначити основні вимоги до ефективної конкурентної стратегії.

Управління конкурентоспроможністю є основним напрямом стратегічного менеджменту промислового підприємства, яке можна розглядати як стратегічне управління його конкурентними перевагами. Необхідною умовою при цьому є узгодженість та взаємозв'язок основних напрямів стратегій реалізації конкурентних переваг із загальною стратегією розвитку підприємства.

Конкурентоспроможність підприємства визначається як здатність підприємства здійснювати виробництво конкурентоспроможних товарів та послуг за допомогою раціонального використання свого конкурентного потенціалу, з метою досягнення поставлених стратегічних цілей розвитку підприємства та забезпечення ефективності його функціонування за будь-яких впливів на фактори внутрішнього та зовнішнього ринкового оточення.

Підвищення конкурентоспроможності підприємства неможливо досягти випадковим чином, необхідна обґрунтована система рівняння. Для цього керівництво підприємства має не тільки проводити системний аналіз ринків, на

яких воно функціонує, адекватно оцінювати свій рівень конкурентоспроможності, а й виявляти всі можливості та недоліки конкурентів, а також надавати керуючий вплив на власну конкурентоспроможність з метою її підвищення шляхом ефективного використання наявних конкурентних переваг.

Сьогодні виділяють чотири пріоритетні напрямки конкурентної стратегії підприємства, розвиток та перетворення яких у конкурентні переваги з подальшою їх реалізацією буде сприяти підвищенню його конкурентоспроможності: стратегія розвитку персоналу, стратегія забезпечення та підвищення якості продукції (послуг, робіт), які випускаються; стратегія інноваційного зростання та розвитку та техніко-технологічна стратегія в частині, пов'язаній з факторами зміни профільної технології виробництва

В умовах ринку стає очевидним, що інноваційний розвиток та техніко-технологічне оновлення є найважливішими конкурентними перевагами та багато в чому визначальними для успіху стратегії розвитку підприємства, спрямованим на підвищення його конкурентоспроможності.

Інновації як основа розвитку цінових та нецінових переваг виробників стали першопричиною формування нової парадигми конкурентних відносин та нових підходів до їх регулювання. Ефективність інноваційної діяльності стає основною детермінантою успіху виробничої діяльності, а інноваційна конкуренція поширилася як діяльність на товарні ринки, так і на ринки праці та капіталу.

Накопичення економічного потенціалу та інтенсифікація виробничих процесів за рахунок реалізації інновації засновані на отриманні специфічних, багатоваріантних та різнопланових переваг у господарській діяльності та оперуванні на різних ринках.

Інновації дозволяють сформувати нову якість компетенцій виробника, розширюють можливості впливу на параметри функціонування ринку, його структуру та кон'юнктуру.

Інноваційна діяльність як сфера конкуренції виробників виступає основою забезпечення стратегічної конкурентоспроможності підприємства та характеризується низкою особливостей за формами та методами. Ці особливості

пов'язані, перш за все, з отриманням та використанням ресурсів, необхідних для розробки та реалізації інновацій; з комерціалізацією результатів; організацією та фінансуванням інноваційних процесів.

В роботі обґрунтовано доцільність забезпечення ефективного розвитку приватного підприємства «Шарм_М», яке займається виготовленням комп'ютерних комплектуючих, шляхом зміни сфери виробництва. В якості інноваційного розвитку підприємства обґрунтовано доцільність виробництва контейнерів, призначених для упаковки та ефективного транспортування будь-яких товарів.

Розрахунок економічної ефективності даного заходу показав, що приватному підприємству «Шарм_М», для закріплення своїх позицій в цьому сегменті ринку ефективніше розробити власний комплекс обладнання, що підтверджується вищими показниками оцінки ефективності проєкту, а саме:

- значення чистого дисконтованого доходу під час розробки власного комплексу обладнання майже в 3 рази вище, ніж під час експлуатації орендованого устаткування;
- внутрішня норма прибутковості при розробці власного обладнання складає 17,3% за період, а за оренди – 16,3% за період;
- індекс рентабельності власного обладнання перевищує індекс рентабельності орендованого устаткування 0,3487;
- період окупності комплексу обладнання власного виробництва на 9 місяців менше.

Реалізація цього проєкту дає прямий позитивний вплив на низку параметрів інноваційного розвитку. Буде спостерігатися зростання виробничо-технологічного, науково-технічного, споживчого, фінансового потенціалу, що сприятиме реалізації все більш масштабних проєктів підприємства.

Список використаних джерел

- 1 Господарський кодекс України: офіц. текст станом на 20 січ. 2007 р. Х.: Одісей, 2007. 240 с.
- 2 Про господарські товариства : закон України: офіц. текст: станом на 19 лют. 2004 р. К.: Парламентське видавництво, 2005. 64 с.
- 3 Адамовська В.С. Механізм державного регулювання економіки та вибір напряму економічної політики в сучасних умовах господарювання. Державне управління: удосконалення та розвиток. 2017. № 4. URL: <http://www.dy.nayka.com.ua/?op=1&z=1063> (дата звернення: 02.04.2022)
- 4 Амосов О. Ю. Оцінка потенціалу конкурентоспроможності як основного аспекту розвитку підприємства. *Проблеми економіки*. 2011. № 3. С. 79-83.
- 5 Арєф'єва О. В. Стратегічне забезпечення життєвого циклу підприємства. *Актуальні проблеми економіки*. 2008. № 3 (81). С. 43–50.
- 6 Балабанова Л. В., Холод В. В. Маркетингове управління конкурентоспроможністю підприємств: стратегічний підхід: монографія. Донецьк: Дон ДУЕТ ім. М. Туган-Барановського, 2006. 294 с.
- 7 Богоявленський О.В. Управління процесами взаємовідносин з клієнтами як фактор підвищення конкурентоспроможності вітчизняних підприємств та їх продукції. *Зовнішня торгівля: економіка, фінанси, право*. 2014. № 2 (73). С. 73–81.
- 8 Бондаренко С. М., Готь О. Я. Стратегія підприємства як чинник його конкурентоспроможності. *Ефективна економіка*. 2017. № 6. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=5660>.
- 9 Буряк П.Ю. Інтегровані підприємницькі структури. Перспективи розвитку в Україні. Л.: Логос, 2003. 564 с.
- 10 Васильців Т. Г., Кравчук Н. Я. Конкурентні переваги підприємства та

обґрунтування стратегії їх забезпечення. *Науковий вісник НЛТУУ*. 2013. Вип. 23.2. С. 248-252.

11 Галушко О.С. Забезпечення конкурентоспроможності промислових підприємств на базі інноваційного розвитку: монографія. Донецьк: Національний гірничий університет, 2012. 212 с.

12 Гетало В.П., Гончаров Г.О., Колісник А.В. Бізнес-планування : навч. посіб. К.: Видавничий дім «Професіонал», 2008. 240 с.

13 Гончаренко І.Г. Державний механізм регулювання соціально-економічного розвитку: теорія, методологія та практика: дис. ... д-р. екон. наук: 25.00.02 – механізми державного управління. Маріуполь, 2015. 390 с.

14 Гончарук Т.І. Методологія конкурентоспроможності: досвід теорії та теорія досвіду. *Вісник Української академії банківської справи*. 2010. № 2. С. 3–10

15 Гривківська О.В., Кристюк О.А. Забезпечення стратегічної конкурентоспроможності підприємств в умовах глобалізації економіки. *Глобальні та національні проблеми економіки*. URL: <http://www.global-national.in.ua/archive/2-2014/96.pdf>

16 Дейч М. Є. Соціальна відповідальність бізнесу в системі соціально-трудових відносин. *Соціально-трудові відносини: теорія та практика*. 2012. № 2 (4). С. 52-60.

17 Державне регулювання економіки: навч. посібник / С. М. Чистов, А. Є. Никифоров, Т. Ф. Куценко та ін. К.: КНЕУ, 2000. 316 с.

18 Дикань В.Л., Кірдіна О.Г. Сутнісні аспекти конкурентоспроможності національної економіки. *Вісник економіки транспорту і промисловості*. 2009. № 28. С. 13-20.

19 Дикань В. Л. Товарознавство та комерційна діяльність: підручник / В. Л. Дикань та ін.; за ред. В. Л. Дикань. Харків: УкрДУЗТ, 2018. 362 с.

20 Дикань В. Л., Воловельська І. В., Маковоз О. В. Економічна безпека підприємства: навч. Посібник. Х.: УкрДАЗТ, 2011. 243 с.

21 Дикань В. Л., Єлагін Ю .В., Сухорукова Т. Г. Економіка праці на підприємствах залізничного транспорту: підручник. Х.: УкрДАЗТ, 2012. 275 с.

22 Дикань В. Л., Клименко К.О. Конкурентоспроможність підприємства: теоретико-методологічні підходи оцінки. Міжнародна транспортна інфраструктура, індустріальні центри та корпоративна логістика: тези доповідей за матеріалами Дев'ятнадцятої науково-практичної конференції (1-2 червня 2023 р., м. Харків). Харків, УкрДУЗТ, 2023. С. 335-337. URL: <http://mt.kart.edu.ua/images/stories/tezi.pdf>

23 Дикань В. Л., Козинець А. С., Чупир Т. Я. Економічний аналіз ефективності діяльності залізниці: навчальний посібник. Харків, 2004. 161 с.

24 Дикань В. Л., Корінь М. В. Державне регулювання промислового розвитку України. *Вісник економіки транспорту і промисловості*. 2018. №. 61. С. 9-19.

25 Дикань В. Л., Маслова В.О. Організація виробництва: навчальний посібник. Харків, УкрДАЗТ, 2013. 422 с.

26 Дикань В.Л. Українська модель економічної системи як нова концепція розвитку національної економіки. *Вісник економіки транспорту і промисловості*. 2013. Вип. 44. С. 11-17.

27 Дикань В. Л., Воловельська І. В. Інноваційні стратегії підприємств: проблеми, шляхи вирішення. *Вісник економіки транспорту і промисловості*. 2019. № 67. С. 9–17.

28 Дикань В.Л., Обруч Г.В. Визначення ефективності реалізації потенціалу конкурентоспроможності вагонобудівних підприємств. *Вісник економіки транспорту і промисловості*. 2016. № 56. С. 9-18.

29 Дикань В.Л., Островерх Г.Є. Удосконалення механізмів державного управління розвитком залізничної галузі України у євроінтеграційному просторі. *Вісник економіки транспорту і промисловості*. 2018. № 62. С. 11–19.

30 Дикань В.Л., Толстова А.В. Розвиток економіки України на основі принципу

рівноправності відносин держави, бізнесу та суспільства. *Вісник економіки транспорту та промисловості*. 2018. № 63. С. 9-19.

31 Дикань В. Л., Воловельська І.В., Каличева Н.Є. Економіка підприємства: конспект лекцій. Ч. 4. Харків : УкрДУЗТ, 2022. 50 с.

32 Дикань В. Л., Воловельська І.В., Каличева Н.Є. Економіка підприємства: конспект лекцій. Ч. 1. Харків : УкрДУЗТ, 2021. 55 с.

33 Дикань В. Л., Воловельська І.В., Каличева Н.Є. Економіка підприємства: конспект лекцій. Ч. 2. Харків : УкрДУЗТ, 2021. 45 с.

34 Дикань В. Л., Воловельська І.В., Каличева Н.Є.. Економіка підприємства: конспект лекцій. Ч. 3. Харків : УкрДУЗТ, 2021. 49 с.

35 Економічна діагностика: підручник / В. Л. Дикань, І. В. Токмакова, В. О. Овчиннікова, М. В. Корінь, А. В. Толстова. Харків: УкрДУЗТ, 2022. 285 с.

36 Ефективність державного управління в умовах реформ: наук. розробка / Ю. В. Ковбасюк, Н. Г. Джинчарадзе, Ю. П. Сурмін [та ін.]. К. : НАДУ, 2014. 76 с.

37 Жарая С. Б. Механізми державного регулювання підприємницької діяльності на регіональному рівні: шляхи розвитку в Україні та європейська практика: монографія. Нац. акад. держ. упр. при Президентові України. К., 2011. 270 с.

38 Жуков В., Скуратівський В. Соціальне партнерство в Україні: навч. посібник. К. : Вид-во УАДУ, 2001. 200 с.

39 Забезпечення конкурентоспроможності підприємств: підручник / В. Л. Дикань, Ю. Т. Боровик, О. М. Полякова, Ю. М. Уткіна. Харків: УкрДАЗТ, 2012. 415 с.

40 Захарченко В. І., Борісов О. Г., Іванищева А. В. Зарубіжний і вітчизняний досвід державного регулювання економіки для сучасної України / За ред. В. І. Захарченко. Одеса: Видавничий центр студія «Нігоціант», 2005. 128 с

41 Іванов Ю. Б., Іванова О. Ю. Стратегія формування конкурентних переваг підприємства в умовах інтенсивної конкурентної боротьби. *Проблеми економіки*.

2012. № 4. С. 121–128.

42 Каличева Н. Є. Аналіз напрямків забезпечення конкурентоспроможності залізничного транспорту. *Вісник економіки транспорту і промисловості*. 2009. № 28. С. 90-92

43 Каличева Н. Є., Островерх Г. Є., Орехов М. В. Формування конкурентних переваг українських підприємств в умовах економічної кризи спричиненої воєнним часом. *Вісник економіки транспорту і промисловості*. 2022. № 78-79. С. 77-86. Режим доступу: <https://kart.edu.ua/wp-content/uploads/2022/05/78-79-1.pdf>.

44 Каличева Н.Є., Чорнобровка І.В. Обґрунтування підходів щодо державного регулювання економічних систем. *Вісник економіки транспорту і промисловості*. 2021/2022. № 76-77. С. 12-17.

45 Калюжна О., Мірошніченко І., Черепньова А. Стратегії підвищення конкурентоспроможності сільськогосподарських підприємств. *Науковий Вісник МНУ імені В. О. Сухомлинського. Економічні науки*. 2017. № 2 (9). С. 17-22.

46 Керецман В.Ю. Державне регулювання розвитку регіонів України: теорія і практика: монографія. Ужгород: ТОВ «РІК-У», 2019. 512 с.

47 Костюк Г.В., Сторожук В.В. Формування позитивного іміджу підприємства. *Вісник Київського національного університету технологій та дизайну*. 2014. № 1. С. 176-181.

48 Кривенко М. Стратегія формування конкурентних переваг підприємства. *Вісник Київ. нац. ун-ту імені Тараса Шевченка: Економіка*. 2008. № 99–100. С. 44–48.

49 Лебьодкін К.С. Державна підтримка суб'єктів господарювання малого бізнесу. *Економічна теорія та право*. 2016. № 2. С. 183—194.

50 Мазій Н. Принципи та механізми державного регулювання розвитку підприємництва *Науковий вісник*. 2011. Вип. 8 URL: <http://www.lvivacademy.com/visnik8/fail/Mazij.pdf>

51 Обруч Г. В., Іванюта Б. Л., Журавльов К. В. Проблеми і перспективи розвитку малого та середнього підприємництва в Україні. *Вісник економіки транспорту і промисловості*. 2018. №61. С 53-62.

52 Основи бізнесу: підручник / В. Л. Дикань, В. О. Овчиннікова, І. В. Токмакова, М. В. Корінь, А. В. Толстова. Харків : УкрДУЗТ, 2018. 290 с.

53 Остапюк Б. Б., Клименко К. О., Кириченко О. О. Напрями забезпечення стратегічної конкурентоспроможності підприємства. *Вісник економіки транспорту і промисловості*. 2023. № 83

54 Отенко І.П., Грачов О.В. Оцінка гнучкості підприємства для виявлення резервів його розвитку. *Управління розвитком*. 2005. №3(35). С.77-80.

55 Пилипчук В.М. Ключові проблеми економічного розвитку України. *Економічний часопис ХХІ*. 2010. № 3-4. С. 34-39.

56 Підприємництво. Реалізація підприємницької діяльності у сучасних ринкових умовах: підручник / С. В. Панченко, В. Л. Дикань, О. В. Шраменко та ін. Харків : УкрДУЗ, 2018. ч. 2.. 228 с.

57 Підприємництво. Теоретичні основи організації підприємницької діяльності: підручник / С. В. Панченко, В. Л. Дикань, О.В. Шраменко та ін. Харків : УкрДУЗТ, 2018. ч. 1.. 241 с.

58 Полозенко Д.В. Вплив валютного регулювання на розвиток економіки країни. *Фінанси України*. 2010. № 2 (171). С. 65–69.

59 Промислова політика посткризової економіки: кол. монографія / [Дейнеко Л.В., Якубовський М.М., Шелудько Е.І. та ін.]; за ред. д-ра екон. наук, проф. Л.В. Дейнеко; за ред. д-ра екон. наук, проф. М.М. Якубовського; НАН України, ДУ "Ін-т екон. та прогноз. НАН України", К., 2014. 316 с.

60 Прохорова В.В., Давидова О.Ю. Об'єктивні умови формування інноваційного управління розвитком підприємств: науково-історичне підґрунтя подолання наслідків криз. *Бізнес Інформ*. 2018. № 3. С. 449–458.

61 Раєвнева О. В. Управління розвитком підприємства: методологія,

механізми, моделі: монографія. Харків: ІНЖЕК, 2006. 496 с.

62 Сенишин О. С., Горинь М.О. Державне регулювання економіки : навч. посібник. Львів: Львівський національний університет імені Івана Франка, 2014. 334 с.

63 Стратегії високотехнологічного розвитку в умовах глобалізації: національний та корпоративний аспекти: монографія / Н.П. Мешко, О.М. Сазонець, О.А. Джусов та ін. Донецьк: Юго-Восток, 2012. 470 с.

64 Стратегії економічного розвитку в умовах глобалізації: монографія/ за ред. Д.Г. Лук'яненка. К.: КНЕУ, 2001. 538 с.

65 Стратегічне управління: навчальний посібник / В. Л. Дикань, В. О. Зубенко, О. В. Маковоз, І. В. Токмакова, О. В. Шраменко. – Харків: УкрДАЗТ, 2012. – 331с.

66 Стрій Л.О. Маркетинг ХХІ століття. Концептуальні зміни та тенденції розвитку: монографія / За наук. ред. А. К. Голубєва. Одеса: ВМВ, 2010. 320 с.

67 Сучасні форми конкурентної взаємодії суб'єктів господарювання: монографія / Ж.В. Поплавська, Н.Л. Михальчишин, М.Л. Данилович-Кропивницька, О.В. Гошовська, С.О. Комаринець; за заг. ред. Ж.В. Поплавської. Львів: ТОВ «Галицька видавнича спілка», 2019. 201 с.

68 Управління бізнесом: підручник / С. В. Панченко, В. Л. Дикань, І. В. Воловельська, В. О. Маслова. Х.: УкрДУЗТ, 2017. 315 с.

69 Устенко А.О. Система управління підприємством. *Вісник Прикарпатського університету. Економіка*. 2014. Вип. Х. С. 96–103.

70 Уткіна, Ю.М., Остапук Б.Я. Інноваційний розвиток у механізмі забезпечення глобальної конкурентоспроможності підприємств. *Вісник економіки транспорту і промисловості*. 2018. №61. С. 167-173

71 Хвостіна І. М. Вдосконалення організації виробництва в умовах інноваційного розвитку підприємств. *Проблеми і перспективи розвитку підприємництва*. 2014. № 2(1). С. 68-73.

72 Шматько Н.М., Пантелєєв М.С., Кармінська-Белоброва М.В., Мирошник Т.О. Бренд-менеджмент в стратегічному управлінні підприємством. *Вісник Національного технічного університету "Харківський політехнічний інститут" (економічні науки)*. 2020. № 1. С. 110—115.

73 Юзик Л.О. Конкурентоспроможність підприємства на засадах соціально-орієнтованого маркетингу. *Економіка. Управління. Інновації*. 2009. № 2. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/eui_2009_2_42.

74 Яркіна Н. М. Управління підприємством як економічна категорія (теоретичні аспекти) / Н. М. Яркіна // Держава та регіони. Сер. : Економіка та підприємництво. 2014. № 1. С. 130-136. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/drep_2014_1_26

75 Яценко О.В. Проблеми та шляхи реалізації стратегії клієнтоцентричності компаній в умовах глобалізації ринків. *Науковий вісник. Всеукраїнська асоціація молодих науковців. Науки: економіка, політологія, історія*. 2019. № 7 (186). С. 103–112.

76 Методичні вказівки до виконання кваліфікаційної роботи рівня вищої освіти «другий (магістерський) рівень» усіх форм навчання / каф. «Економіки та управління виробничим і комерційним бізнесом». В. Л. Дикань, В. В. Компанієць, І. В. Токмакова, І.Л. Назаренко. Харків: УкрДУЗТ, 2019. 60 с.

77 Студентська навчальна звітність. Текстова частина (пояснювальна записка). Загальні вимоги до побудови, викладення та оформлення: методичний посібник з додержання вимог нормоконтролю у студентській навчальній звітності /Козар Л.М. [та ін.]; за заг. ред. Л.М. Козара. Х.: УкрДУЗТ, 2018. 54 с.

АКТ

перевірки випускної кваліфікаційної роботи на наявність ознак
академічного плагіату

Відповідно до даних сервісу Strikeplagiarism.com кваліфікаційна робота
на тему: «Напрями забезпечення стратегічної конкурентоспроможності
підприємства»
автора: Клименко Каріна Олександрівна
(ПІБ автора повністю)

містить 1,04 % запозичень. Ознаки академічного плагіату – відсутні.

Перевірку виконала
доцент кафедри економіки та управління
виробничим і комерційним бізнесом



(підпис)

Ганна ОБРУЧ

07.12.2023 р.