

ЦЕНТРАЛЬНОУКРАЇНСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ ТЕХНІЧНИЙ УНІВЕРСИТЕТ
ФАКУЛЬТЕТ ЕКОНОМІЧНИЙ
КАФЕДРА ЕКОНОМІКИ, ПІДПРИЄМНИЦТВА ТА
ГОТЕЛЬНО-РЕСТОРАННОЇ СПРАВИ

ДОПУЩЕНО ДО ЗАХИСТУ:
Завідувач кафедри

_____ проф. Зайченко В.В.

«25» грудня 2023 р.

КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА
за другим (магістерським) рівнем вищої освіти
на тему: «Управління потенціалом
конкурентоспроможності підприємства (на прикладі
ПП “КІРОВОГРАДПТАХОПРОМ”, м. Кропивницький)»,
«Management of the company's competitiveness potential»

Виконав здобувач вищої освіти 2 курсу,
групи ЕОБ-22м-1,4
ОПП «Економіка та організація бізнесу»
спеціальності 076 «Підприємництво та
торгівля»

_____ Чуріпа Р. М.
«25» грудня 2023 р.

Керівник роботи: к.т.н, доцент

_____ Чумаченко О. С.
«25» грудня 2023 р.

Рецензент к.е.н., доцент
_____ Кононенко Л.В.

Центральноукраїнський національний технічний університет

Факультет Економічний

Кафедра Економіки, підприємництва та ГРС

Рівень вищої освіти другий (магістерський)

Галузь знань 07 Управління та адміністрування

Спеціальність 076 Підприємництво та торгівля

Освітньо-професійна (освітньо-наукова) програма Економіка та організація бізнесу

ЗАТВЕРДЖУЮ:

**Завідувач кафедри економіки
та підприємництва**

(підпис)

д.е.н., проф Володимир ЗАЙЧЕНКО
(наук. ступінь, вч. звання, ім'я та прізвище)

« 9 » вересня 2023 року

**ЗАВДАННЯ НА КВАЛІФІКАЦІЙНУ РОБОТУ
ЗА ДРУГИМ (МАГІСТЕРСЬКИМ) РІВНЕМ ВИЩОЇ ОСВІТИ
ЗДОБУВАЧА ВИЩОЇ ОСВІТИ**

Чуріні Родіона Миколайовича

(прізвище, ім'я та по-батькові)

1. Тема роботи Управління потенціалом конкурентоспроможності
підприємства (на прикладі ПП «Кіровоградптахопром», м. Кропивницький)

2. Керівник роботи Чумаченко Ольга Сергіївна, к.т.н., доцент
(прізвище, ім'я, по батькові, науковий ступінь, вчене звання)

3. Строк подання роботи до захисту 25 грудня 2023

4. Мета та завдання кваліфікаційної роботи Мета кваліфікаційної роботи: дослідження теоретико-методологічних основ управління конкурентоспроможністю підприємства аграрної сфери, розробка практичних заходів вдосконалення процесів виробництва, раціональної координації матеріальних потоків, оцінка економічних показників господарської діяльності. Завдання: розкрити теоретико-методологічні засади поняття і оцінки ефективності управління потенціалом; оптимізація ресурсів та підвищення конкурентоспроможності за рахунок раціонального управління компонентами потенціалу; проаналізувати можливості економії витрат при підвищенні рівня обслуговування, постачанні продукції вчасно та з мінімальними витратами; механізму створення інтегрованої ефективної системи регулювання та контролю матеріальних та інформаційних потоків; визначити напрями подальшого розвитку досліджуваного підприємства; обґрунтувати методи зменшення дебіторської заборгованості та раціонального управл. Коштами, збалансованістю постачань надійним замовникам, збуту, стандартизації вимог.

КАЛЕНДАРНИЙ ПЛАН

№ з/п	Назва етапів виконання кваліфікаційної роботи	Строк виконання етапів роботи	Примітка
1.	Ознайомлення з літературними джерелами	09.09.23-20.09.23	
2.	Написання вступу та першого розділу "Теоретичні основи управління потенціалом конкур-сті підприємства"	21.09.23-10.10.23	
3.	Написання другого розділу "Характеристика господар. діяльності ПП «Кіровоградптахопром»"	11.10.23-11.11.23	
4.	Написання третього розділу " Напрями підвищення конкурентоспроможності підприємства на прикладі ПП «Кіровоградптахопром»"	12.11.23-10.12.23	
6.	Оформлення кваліфікаційної роботи	10.12.23-15.12.23	
	Перевірка кваліфікаційної роботи на унікальність		
7.	та виявлення академічного плагіату	15.12.23-20.12.23	
	Підготовка ілюстративного матеріалу, отримання відгуку наукового керівника, зовнішньої рецензії,		
	рецензії, підготовка до захисту	20.12.23-25.12.23	

Дата видачі завдання

«9» вересня 2023 р.

Керівник роботи _____ *Чумаченко О.С.*
(підпис) (прізвище та ініціали)

Завдання прийняте до виконання

«9» вересня 2023 р.

Здобувач _____ *Чурина Р.М.*
(підпис) (прізвище та ініціали)

АНОТАЦІЯ

до магістерської роботи Р.М. Чуріпи

Управління потенціалом конкурентоспроможності підприємства (на прикладі
ПП «КІРОВОГРАДПТАХОПРОМ», м. Кропивницький)

Актуальність теми. За останні роки відбулося значне посилення конкуренції у всіх сферах економічної діяльності. Поява великої кількості нових підприємств, лібералізація імпорту, проникнення на вітчизняний ринок іноземних компаній, розвиток ринку капіталу та акціонерних підприємств – усе це значно змінило ринкову ситуацію. Зменшення платоспроможного попиту, з одного боку, та збільшення пропозицій товарів та послуг – з іншого, створили умови, коли такі поняття як «потенціал» та «конкурентоспроможність» стали невід'ємною складовою діяльності будь-якої організації. У такій ситуації для кожного виробника стає необхідним аналіз конкурентоспроможності та розробка дієвих засобів щодо її підвищення. Так, проблема досягнення конкурентоспроможності потенціалу підприємства є дуже важливою умовою успішного функціонування кожного підприємства.

Сьогодні, завдяки конкурентній боротьбі, за всієї її тонкості та динамізму, виграє той, хто проводить аналіз та бореться за свої конкурентні позиції. Щоб вижити у цій боротьбі, кожне підприємство має підвищувати рівень конкурентоспроможності як продукції, а й самої організації загалом та її потенціалу. Цим обумовлена актуальність обраної теми.

Мета роботи вивчення теоретичних досліджень та розробка практичних рекомендацій по вдосконаленню процесу управління потенціалом конкурентоспроможності на підприємстві.

Об'єктом роботи є процес управління потенціалом конкурентоспроможності ПП «Кіровоградптахопром».

Предмет дослідження методичні та теоретичні питання, практичні інструменти управління складовими потенціалу конкурентоспроможності підприємства.

Для досягнення мети були поставлені та вирішені наступні завдання:

- розглянути сутність, систему елементи потенціалу конкурентоспроможності підприємства;
- визначити методи підвищення ефективності управління потенціалу конкурентоспроможності;
- проаналізувати загальну характеристику підприємства;
- проаналізувати логістичну діяльність підприємства;
- визначити сучасний рівень конкурентоспроможності підприємства;
- розробити пропозиції для росту потенціалу конкурентоспроможності, обґрунтувати запропоновані заходи;
- визначити прогнозний економічний ефект запропонованих проектів.

При дослідженні були використані такі методики: системний та комплексний підхід, методи економіко-статистичного аналізу, групування, візуалізації за допомогою графіків і таблиць, експертного оцінювання; отриману аналітичну інформацію, опрацьовано дані статистичної та бухгалтерської звітності підприємства, матеріали фахівців у галузі менеджменту та логістики, розміщені в підручниках, монографіях, наукових виданнях та електронних джерелах.

Ключові слова: конкурентоспроможність, потенціал підприємства, інновації.

ABSTRACT

to the master's thesis of R.M. Churipy

Management of the company's competitiveness potential (for example
PE "KIROVOGRADPTAHOPROM", Kropyvnytskyi)

Actuality of theme. In recent years, there has been a significant increase in competition in all spheres of economic activity. The appearance of a large number of new enterprises, the liberalization of imports, the penetration of foreign companies into the domestic market, the development of the capital market and joint-stock enterprises - all this significantly changed the market situation. A decrease in solvent demand, on the one hand, and an increase in the supply of goods and services, on the other, created conditions where such concepts as "potential" and "competitiveness" became an integral part of any organization's activity. In such a situation, it becomes necessary for each manufacturer to analyze competitiveness and develop effective means to increase it. Thus, the problem of achieving the competitiveness of an enterprise's potential is a very important condition for the successful functioning of every enterprise.

Today, thanks to competition, for all its subtlety and dynamism, the one who conducts the analysis and fights for his competitive positions **wins**. To survive in this struggle, every enterprise must increase the level of competitiveness of both products and the organization itself in general and its potential. This determines the relevance of the chosen topic.

The purpose of the work is to study theoretical research and develop practical recommendations for improving the process of managing the competitiveness potential at the enterprise.

The object of the work is the process of managing the competitiveness potential of PE "Kirovogradptakhoprom".

The subject of research is methodical and theoretical issues, practical tools for managing the components of the company's competitiveness potential.

To achieve the goal, the following tasks were set and solved:

- consider the essence, system, elements of the enterprise's competitiveness potential;
- to determine the methods of increasing the effectiveness of management of competitiveness potential;
- analyze the general characteristics of the enterprise;
- analyze the logistics activities of the enterprise;
- to determine the current level of competitiveness of the enterprise;
- develop proposals for the growth of competitiveness potential, substantiate the proposed measures;
- determine the forecast economic effect of the proposed projects.

The following methods were used in the research: systematic and complex approach, methods of economic and statistical analysis, grouping, visualization using graphs and tables, expert evaluation; obtained analytical information, processed data from statistical and accounting reports of the enterprise, materials of specialists in the field of management and logistics, placed in textbooks, monographs, scientific publications and electronic sources.

Keywords: competitiveness, enterprise potential, innovation.

ЗМІСТ

ВСТУП	5
1. ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ УПРАВЛІННЯ ПОТЕНЦІАЛОМ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА	7
1.1. Конкурентоспроможність потенціалу підприємства як необхідна умова його розвитку	7
1.2. Стратегія і потенціал конкурентоспроможності	12
1.3. Конкурентні переваги та конкурентний потенціал підприємства	17
1.4. Комплексний потенціал конкурентоспроможності інноваційних підприємств	34
2. ХАРАКТЕРИСТИКА ГОСПОДАРСЬКОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ПП «Кіровоградптахопром»	42
2.1. Загальна характеристика ПП «Кіровоградптахопром»	42
2.2. Організація виробничого процесу ПП «Кіровоградптахопром»...	42
2.3. Економічні характеристики діяльності	48
2.4. Фінансовий стан та фінансові результати підприємства	61
3. НАПРЯМИ ПІДВИЩЕННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА ПП “Кіровоградптахопром”	73
3.1. Підвищення якості продукції підприємства	73
3.2. Зменшення дебіторської заборгованості	77
ВИСНОВКИ	87
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ	89

ВСТУП

Актуальність роботи. За останні роки відбулося значне посилення конкуренції у всіх сферах економічної діяльності. Поява великої кількості нових підприємств, лібералізація імпорту, проникнення на вітчизняний ринок іноземних компаній, розвиток ринку капіталу та акціонерних підприємств – усе це значно змінило ринкову ситуацію. Зменшення платоспроможного попиту, з одного боку, та збільшення пропозицій товарів та послуг – з іншого, створили умови, коли такі поняття як «потенціал» та «конкурентоспроможність» стали невід'ємною складовою діяльності будь-якої організації. У такій ситуації для кожного виробника стає необхідним аналіз конкурентоспроможності та розробка дієвих засобів щодо її підвищення. Так, проблема досягнення конкурентоспроможності потенціалу підприємства є дуже важливою умовою успішного функціонування кожного підприємства.

Сьогодні, завдяки конкурентній боротьбі, за всієї її тонкості та динамізму, виграє той, хто проводить аналіз та бореться за свої конкурентні позиції. Щоб вижити у цій боротьбі, кожне підприємство має підвищувати рівень конкурентоспроможності як продукції, а й самої організації загалом та її потенціалу. Цим обумовлена актуальність обраної теми.

Потенціал підприємства забезпечує конкурентні переваги у майбутньому, тобто може посилити чи знизити існуючі нині. Тому доцільно говорити про конкурентоспроможність потенціалу організації, який у свою чергу відіграє важливу роль у подальшому розвитку організації. Конкурентоспроможність потенціалу підприємства є комплексною характеристикою для порівняння, що відображає ступінь переваги сукупності показників оцінювання можливостей підприємства, що визначають успіх на конкретному ринку за встановлений інтервал часу по відношенню до сукупності аналогічних показників організацій-конкурентів. Дослідженню цих питань присвячено багато публікацій як закордонних, так і вітчизняних фахівців.

У рамках ідентифікації та розвитку майбутнього потенціалу важливо своєчасно виявляти небезпеки та можливості у навколишньому підприємстві середовищі. На цій основі має досягатися його конкурентоспроможність. Досвід показує, що нинішній потенціал слід перевіряти з розрахунком на майбутнє, при цьому по можливості потрібно ідентифікувати та розвивати новий потенціал успіху. Ця сфера завдань прийняття ефективних управлінських заходів.

Об'єктом дослідження є процес управління потенціалом

конкурентоспроможності ПП «Кіровоградптахопром».

Предметом дослідження є методичні та теоретичні питання, практичні інструменти управління складовими потенціалу конкурентоспроможності підприємства.

Метою роботи є вивчення теоретичних досліджень та розробка практичних рекомендацій по вдосконаленню процесу управління потенціалом конкурентоспроможності на підприємстві.

Згідно з метою роботи потрібно вирішити наступні задачі:

- розглянути сутність, систему елементи потенціалу конкурентоспроможності підприємства;
- визначити методи підвищення ефективності управління потенціалу конкурентоспроможності;
- проаналізувати загальну характеристику підприємства;
- проаналізувати логістичну діяльність підприємства;
- визначити сучасний рівень конкурентоспроможності підприємства;
- розробити пропозиції для росту потенціалу конкурентоспроможності, обґрунтувати запропоновані заходи;
- визначити прогностичний економічний ефект запропонованих проєктів.

У процесі виконання роботи комплексно використовувались загальнонаукові і специфічні методи, зокрема: системний та комплексний підхід, методи економіко-статистичного аналізу, групування, візуалізації за допомогою графіків і таблиць, експертного оцінювання; отриману аналітичну інформацію, опрацьовано дані статистичної та бухгалтерської звітності підприємства, матеріали фахівців у галузі менеджменту та логістики, розміщені в підручниках, монографіях, наукових виданнях та електронних джерелах.

Практична цінність: виявлено особливості виробничого процесу ПП «Кіровоградптахопром», які не відповідають сучасним стандартам якості та проблеми управління грошовими надходженнями, вирішення яких запропоновано у формі проєктів підвищення якості продукції та методів зниження дебіторської заборгованості, що сприятиме покращенню рівня конкурентоспроможності та розвитку потенціалу підприємства.

Наукова новизна організаційно-економічних шляхів та пропозицій, які виносяться на захист, полягає у розробці методу управління ризиками зростання рівня дебіторської заборгованості при реалізації продукції, обґрунтовано економічні показники проєкту заміни технології виробництва.

Структура роботи. Дипломна робота містить вступ, три розділи основної частини, висновки та список використаних джерел.

1. ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ УПРАВЛІННЯ ПОТЕНЦІАЛОМ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА

1.1. Конкурентоспроможність потенціалу підприємства як необхідна умова його розвитку

На сьогоднішні чинне законодавство України надало економічним суб'єктам господарювання більше прав і свобод. За останні роки відбулося значне посилення конкуренції у всіх сферах економічної діяльності. Поява великої кількості нових підприємств, лібералізація імпорту, проникнення на вітчизняний ринок іноземних компаній, розвиток ринку капіталу та акціонерних підприємств – усе це значно змінило ринкову ситуацію. Зменшення платоспроможного попиту, з одного боку, та збільшення пропозицій товарів та послуг – з іншого, створили умови, коли такі поняття як «потенціал» та «конкурентоспроможність» стали невід'ємною складовою діяльності будь-якої організації. У такій ситуації для кожного виробника стає необхідним аналіз конкурентоспроможності та розробка дієвих засобів щодо її підвищення. Так, проблема досягнення конкурентоспроможності потенціалу підприємства є дуже важливою умовою успішного функціонування кожного підприємства.

Сьогодні, завдяки конкурентній боротьбі, за всієї її тонкості та динамізму, виграє той, хто проводить аналіз та бореться за свої конкурентні позиції. Щоб вижити у цій боротьбі, кожне підприємство має підвищувати рівень конкурентоспроможності як продукції, а й самої організації загалом та її потенціалу.

Потенціал підприємства – це абстрактна економічна категорія, з одного боку, яка є результатом взаємодії всіх елементів економічних відносин не тільки існуючих, а й прихованих. А з іншого боку – це економічна основа, реальна сила розвитку організації, яку характеризує система показників, які показують наявні ресурси та їх резерви, які можна використовувати за певних умов [1, з. 9].

Ефективне використання потенціалу підприємства означає можливість одночасно і раціонально використовувати всі існуючі ресурси для досягнення високих кінцевих результатів та задоволення потреб споживачів. Формування потенціалу підприємства – це процес ідентифікації та створення спектра підприємницьких можливостей, його структуризації та побудови певних організаційних форм для стабільного розвитку та ефективного відтворення [2,

с.26]. Потенціал підприємства грає значну роль як у довгостроковому, так і у короткостроковому розвитку підприємства. Потенціал характеризує поточний стан підприємства і є передумовою для утворення його майбутніх результатів і майбутнього стану. Розвиток є шляхом переходу від поточного до майбутнього стану.

Аргументи про зв'язку потенціалу організації з її розвитком:

- розвиток організації у довгостроковому періоді є причинно-наслідковою основою формування його нового потенціалу, а створений потенціал підприємства є причинно-ресурсною основою для його подальшого розвитку;
- розвиток підприємства спрямований на забезпечення потенціалу, який створює для цього необхідні умови та містить необхідні ресурси;
- кількісне накопичення потенціалу підприємства (у вигляді збільшення виробничо-фінансових, інтелектуальних та трудових можливостей) сприяє виникненню якісно нових шляхів та можливостей розвитку підприємства;
- розвиток підприємства у довгостроковому періоді, використовуючи наявний потенціал підприємства, створює умови для руйнування його попереднього потенціалу та створення нового.

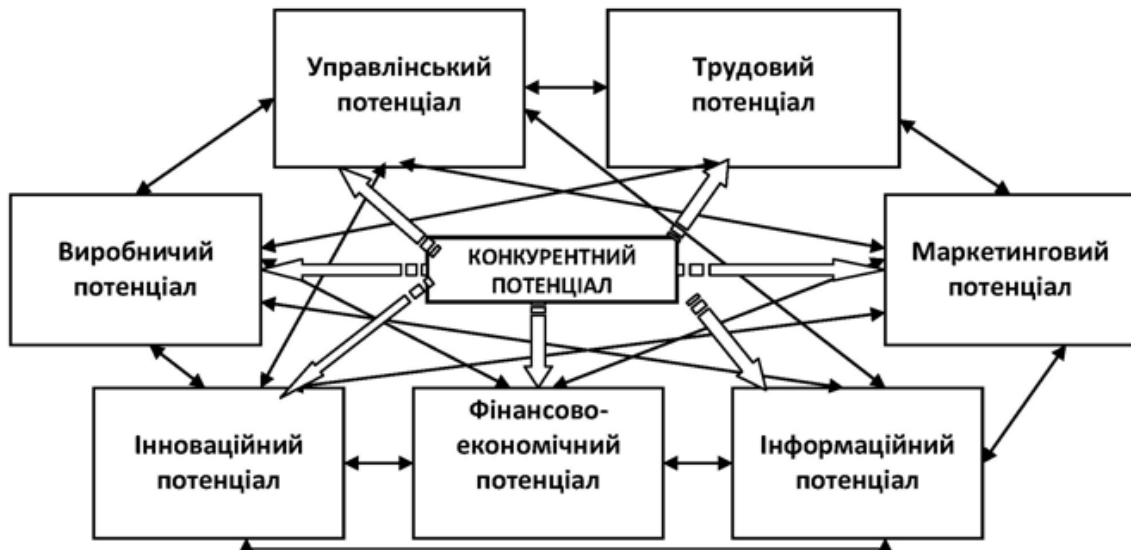


Рис. 1.1. Структура конкурентного потенціалу

Потенціал будь-якої організації тісно пов'язаний із її конкурентоспроможністю. У цілому конкурентоспроможність – це здатність об'єкта витримувати конкуренцію з подібними об'єктами у конкурентному середовищі. Конкурентоспроможність встановлює потенціал виживання

організації за умови стійкої конкурентної боротьби цьому ринку і відтворює результативність використання його ресурсів. Щоб підприємство було конкурентоспроможним, потрібно завжди турбуватися про найефективніше використання ресурсів.

Потенціал підприємства забезпечує конкурентні переваги у майбутньому, тобто може посилити чи знизити існуючі нині. Тому доцільно говорити про конкурентоспроможність потенціалу організації, який у свою чергу відіграє важливу роль у подальшому розвитку організації. Конкурентоспроможність потенціалу підприємства є комплексною характеристикою для порівняння, що відображає ступінь переваги сукупності показників оцінювання можливостей підприємства, що визначають успіх на конкретному ринку за встановлений інтервал часу по відношенню до сукупності аналогічних показників організацій-конкурентів.

Виділяють кілька особливостей та рівнів конкурентоспроможності потенціалу підприємства.

Головна характеристика конкурентоспроможності потенціалу підприємства – *здатність адаптуватися до умов мінливого зовнішнього середовища*. Швидку адаптацію потенціалу забезпечує комплекс інтелектуальних, технічних, технологічних, організаційних та економічних складових, які визначають успішну діяльність на ринку. Відповідно, коли організація має широкий набір компетенцій з належним якісним рівнем, то передумови для виграшу в конкурентній боротьбі у нього краще, а величина конкурентоспроможності потенціалу досить висока.

Конкурентоспроможність потенціалу підприємства як об'єкт управління – це система взаємопов'язаних елементів, що складається з *внутрішнього середовища організації, її споживачів та конкурентів, об'єднаних в єдине ціле* для виконання завдання забезпечення міцних конкурентних позицій, збереження наявних та нарощування нових конкурентних переваг [3, с.26].

Система конкурентоспроможності потенціалу організації, заснована на виділенні проблемно-орієнтованого контуру управління, має цільовий циклічний характер. Вона дозволяє вчасно враховувати та реагувати на зміни у зовнішньому та внутрішньому середовищі підприємства, і тим самим забезпечити високий рівень його адаптивності до динамічних умов середовища; систематизувати вхідні та вихідні інформаційні потоки за циклами та контурами

управління, оперативно використовувати отриману інформацію в системі управління.

Таблиця 1.1. Особливості та рівні конкурентоспроможності потенціалу підприємства

Особливості	Рівні
Конкурентоспроможність не є іманентною якістю підприємства. Її можна виявити і оцінити лише за наявності конкурентів	Підприємства першого рівня націлені на розгляд організації апарату управління як внутрішнього нейтрального елемента потенціалу, керівник лише коригує випуск продукції, не беручи до уваги питання конкурентоспроможності та задоволення споживчих потреб
Трактування конкурентоспроможності потенціалу щодо, тобто вона має різні рівні щодо різних конкурентів	Підприємства другого рівня конкурентоспроможності прагнуть створити «зовні нейтральний» виробничий елемент потенціалу. Тому потенціал організації зобов'язаний цілком відповідати стандартам, визначеним його головними конкурентами
Конкурентоспроможність потенціалу Підприємства визначають обчисленням продуктивності застосовуваних ресурсів у процесі виробництва.	Виробнича складова потенціалу підприємств третього рівня перебуває під сильним впливом з боку управлінської складової, сприяє її розвитку та удосконаленню
На рівень конкурентоспроможності потенціалу підприємства впливає рівень конкурентоспроможності його складових (насамперед продукції), а також загальний	Підприємства четвертого рівня: коли успіх у конкурентній боротьбі стає не стільки функцією виробництва, скільки функцією управління і стає залежним
Конкурентоспроможність галузі та держави	Від якості, ефективності управління, організації виробництва тоді організації досягають четвертого рівня конкурентоспроможності свого потенціалу і обганяють конкурентів на тривалий термін

Конкурентний потенціал підприємства є взаємозв'язок чотирьох сторін діяльності підприємства: маркетингу, фінансів, внутрішніх процесів, розвитку

(рис. 1.1). Для оцінки конкурентного потенціалу підприємства виявлено та згруповано показники, що мають причинно-наслідкові зв'язки між собою, які всебічно охоплюють діяльність підприємства незалежно від розміру та напряму діяльності.

У зарубіжній практиці для оцінки конкурентоспроможності потенціалу підприємства використовуються різні методи:

- за напрямом формування інформаційної бази можна виділити критеріальні та експертні методи оцінки;
- за способом відображення кінцевих результатів виділяють графічні, математичні та логістичні методи оцінки;
- по можливості розробки управлінських рішень існують миттєві та стратегічні методи оцінки;
- за способом оцінки виділяють індикаторні та матричні методи.

Використання при виявленні та оцінці конкурентних переваг підприємства розглянутого блоку різних методів дозволяє найбільш повно та ретельно розглянути можливості підприємства щодо формування та реалізації його *конкурентного потенціалу*.

Процеси трансформації економічних відносин та розвитку ринкових відносин, що характеризуються вагомою зміною зовнішнього середовища господарювання, загостренням та посиленням конкурентної боротьби вимагають від керівників пошуку та застосування нових, найбільш ефективних підходів та форм управління промисловими підприємствами.

Тенденції розвитку науки управління зумовили еволюцію управління конкурентоспроможністю потенціалу підприємства від поточної діяльності до визнання необхідності сталості цього процесу. Кожне з вітчизняних підприємств, функціонуючи стабільно або з кризовими симптомами, має враховувати неминучість виникнення ризикових ситуацій, які можуть призвести до збоїв у його роботі або серйозної дестабілізації та постійно оновлювати окремі функціональні елементи управління конкурентоспроможності потенціалу (рис. 1.2).



Рис. 1.2. Взаємозв'язок фінансово-економічного стану та ПКП

Конкурентне середовище вимагає від господарюючих суб'єктів зміцнювати власний потенціал та розробки конкурентоспроможних стратегій. Конкурентоспроможність окремих елементів конкурентного потенціалу при збалансованій організаційній взаємодії має забезпечувати їх синергізм. Тому забезпечення конкурентних переваг та можливостей їх створення має спиратися на адекватну систему управління ними та збільшення конкурентного потенціалу.

1.2. Стратегія і потенціал конкурентоспроможності

Фірма, яка прагне стати конкурентоспроможною, може обрати для досягнення цієї мети різні шляхи, але зробити вибір вона має обов'язково. Якщо фірма не визначилася зі стратегією конкурентної боротьби, то це небажання вибрати спосіб, яким вона хоче вести конкурентну боротьбу. Такі фірми

опиняються у надзвичайно поганому стратегічному становищі. Їхня частка на ринку недостатня, вони відчують брак інвестицій, і таким фірмам майже гарантована низька норма прибутку.

Намагаючись бути скрізь, фірма, яка не визначилася зі стратегією, у кожному конкретному ринковому сегменті поступатиметься компаніям, які вже зробили вибір.

Конкурентна стратегія компанії зазвичай передбачає як наступальні, так і оборонні дії, що вживаються залежно від зміни ситуації на ринку. Крім того, конкурентна стратегія передбачає короткострокові тактичні ходи для миттєвої реакції на ситуацію та довгострокові дії, від яких залежать майбутні конкурентні можливості компанії та її позиція на ринку [87].

Компанії у всьому світі використовують різноманітні засоби із залучення покупців, завойовуючи їх довіру на повторних продажах, випереджаючи конкурентів та утримуючи своє місце на ринку. З того часу, як керівництво компанії стало поєднувати короткострокові і довгострокові маневри для приведення у відповідність специфічної ситуації компанії та ринкового середовища, існує безліч варіантів і нюансів стратегії [88].

Центральним моментом у стратегічній орієнтації підприємства є вибір базової стратегії конкуренції щодо певної сфери його господарської діяльності. По суті, це вибір конкурентної поведінки на ринку, що створює стійку конкурентну перевагу.

Конкурентна стратегія має базуватись на двох істотних умовах. 1) має бути визначено стратегічну мету підприємства щодо даного товару чи послуги з погляду масштабу конкуренції. 2) має бути обраний тип конкурентної переваги.

Стратегічна мета підприємства виділяє цільовий ринок і, відповідно, масштаб конкуренції, що передбачає орієнтацію весь ринок чи окремий ринковий сегмент.

Портер М. за співвідношенням масштабу конкуренції та типу конкурентної переваги виділив три базові стратегії конкуренції [7]:

- лідерства з витрат;
- диференціації;
- фокусування на витратах чи диференціації.

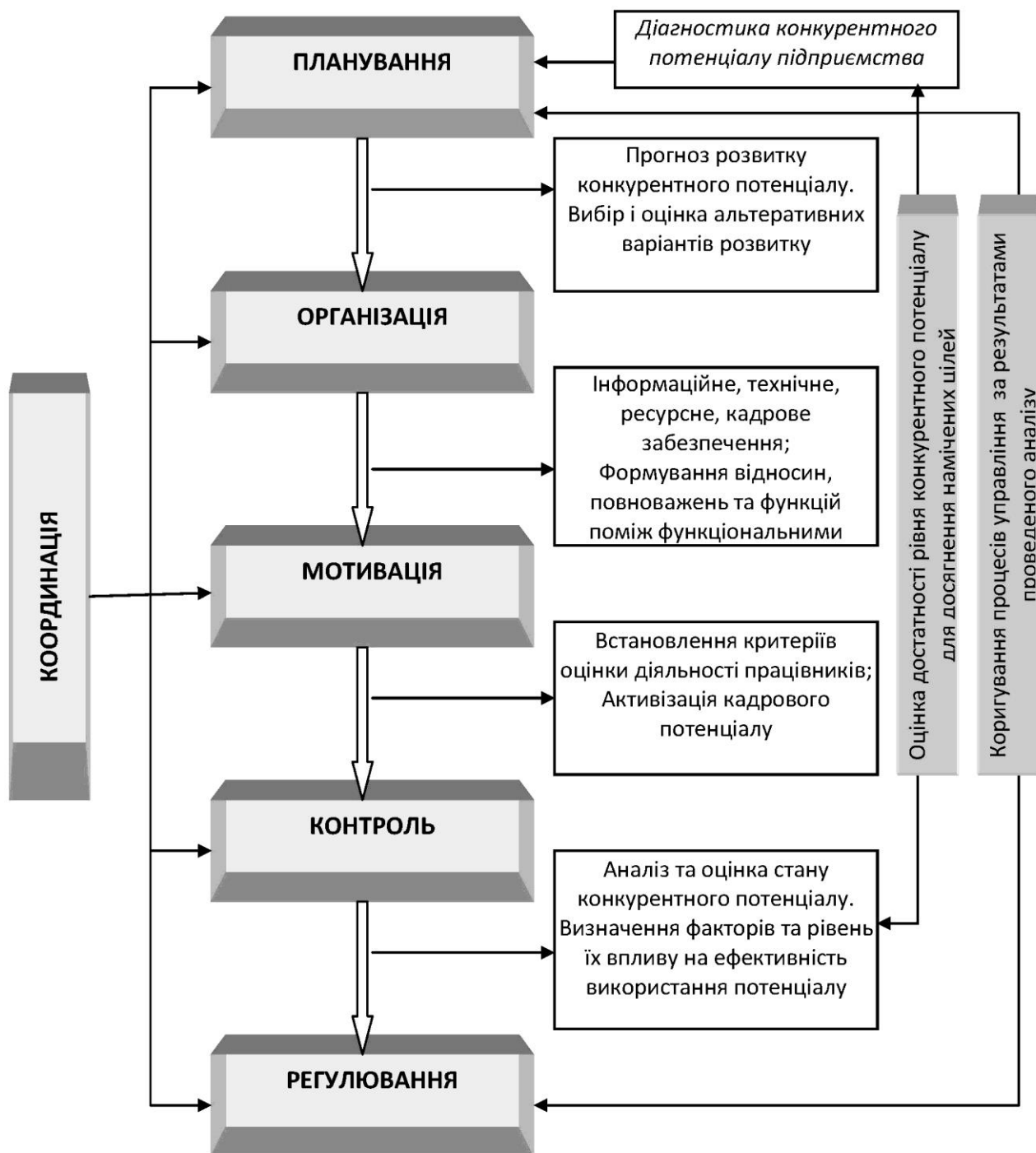


Рис. 1.3. Процес управління конкурентним потенціалом

Базові конкурентні стратегії різняться залежно від цього, яку перевагу вони спираються. Тут необхідно відповісти на такі запитання:

- якому типу конкурентної переваги слід віддати перевагу: внутрішньому, заснованому на перевагу за витратами, або зовнішньому, що базується на унікальності продукції; яке легше захищати на конкретному ринку.

На ці питання необхідно відповісти шляхом аналізу конкурентної ситуації, що включає дослідження: ключових факторів успіху (КФУ) для цільового ринку; сильних і слабких сторін своїх конкурентів стосовно цих чинників; галузевих специфічних можливостей та небезпек; загальних очікувань споживачів.

Підприємство, виходячи з цієї інформації, може визначити конкурентну перевагу, щодо якої має найкращу позицію; ухвалити рішення про досягнення такої переваги в конкретній галузі; спробувати нейтралізувати переваги конкурентів.

До ключових факторів успіху, що впливають на конкурентну перевагу, належать:

- *технологічні*: високий науково-дослідний потенціал; здатність до виробничої інноваційної діяльності;
- *виробничі*: повне використання виробничого ефекту масштабу та досвіду, висока якість виробництва, оптимальне використання виробничих потужностей, висока продуктивність, необхідна виробнича гнучкість;
- *маркетингові*: повне використання маркетингового ефекту масштабу та досвіду, високий рівень післяпродажного обслуговування, широка продуктова лінія, потужна збутова мережа, висока швидкість доставки продукції, низькі витрати на збут;
- *управлінські*: уміння швидко реагувати на зміни у зовнішньому середовищі, наявність управлінського досвіду, уміння швидко виводити товар на ринок зі стадії НДДКР;
- *інші*: потужна інформаційна мережа, високий імідж, вигідне територіальне розташування, уміння захищати інтелектуальну власність.

Іншим важливим критерієм, на основі якого можуть бути класифіковані конкурентні стратегії, є частка ринку, що належить підприємству (фірмі). Зокрема, Ф. Котлер, виходячи з цього критерію, виділяє такі типи конкурентної стратегії: лідера ринку, що йде за лідером, та фахівця [63]. Розглянемо ці стратегії.

Стратегії лідера. Фірма – лідер ринку товару – займає домінуючу позицію, причому це визнають і її конкуренти. Часто лідер є "точкою відліку" для конкурентів, які атакують, імітують чи уникають його. До категорії лідерів потрапляють найвідоміші фірми. Фірма-лідер має у своєму розпорядженні наступний набір стратегій.

Розширення первинного попиту. Зазвичай лідер – це та фірма, яка робить найбільший внесок у розвиток базового ринку. Найприроднішою стратегією, що виявляє відповідальність лідера, є стратегія розширення глобального попиту, спрямована на виявлення нових споживачів товару, пропаганду нових застосувань існуючих товарів чи збільшення разового споживання товару. Ми знаходимо тут компоненти стратегії інтенсивного зростання. Розширюючи, таким чином, базовий ринок, лідер приносить користь усієї сукупності конкурентів, що діють на ринку. Фірма, зайнята лише конкурентною боротьбою, займає швидше реактивну позицію, яка залежить від дій конкурентів, а не від еволюції потреб ринку. Очевидно, потрібен баланс між цими двома орієнтаціями.

Стратегія "наступного за лідером". "Наступний за лідером" – це конкурент із невеликою часткою ринку, який обирає адаптивну поведінку, погоджуючи свої рішення з рішеннями, прийнятими конкурентами.

Такі фірми мають на меті "мирного співіснування" та усвідомленого поділу ринку. Подібна поведінка найчастіше має місце в ситуаціях олігополії, коли можливості диференціації малі, а перехресна еластичність за цінами дуже висока, тому кожен конкурент прагне уникнути боротьби, яка може завдати шкоди всім фірмам.

Подібна поведінка зовсім не означає, що фірма не може мати конкурентної стратегії. Навпаки, факт володіння малою частиною ринку посилює значення чітких стратегічних цілей, адаптованих до можливостей та устремлінь фірми. У дослідженні стратегій фірм, що володіють малою частиною ринку, було встановлено, що вони здатні подолати труднощі, пов'язані з їх невеликою величиною, і в деяких випадках досягають більш високих показників, ніж домінуючі конкуренти.

Комутантна (з'єднувальна) стратегія – переважає при звичайному бізнесі у місцевих (локальних) масштабах. Сила дрібного не спеціалізованого підприємства – у його кращій пристосованості до задоволення невеликих за об'ємом (а нерідко й короткочасних) потреб конкретного клієнта. Це також шлях підвищення споживчої цінності, але не за рахунок надвисокої якості (як у пацієнтів), а за рахунок індивідуалізації послуги. "Ви доплачуєте за те, що я вирішую саме ваші проблеми", – таким могло б бути гасло цих фірм.

За своєю природою попит завжди має точкове, локальне походження: у

даного споживача у зв'язку з певними обставинами виникла потреба в тому й тому. Збіг у загальних рисах запитів великих груп або окремих верств споживачів плюс наявність технічної можливості поставити їх задоволення на потік створюють основу масового (віоленти) чи спеціалізованого (патієнти) виробництва. Але ці умови виконуються далеко не завжди. І тоді на сцену виступають коммутанти.

Щойно створювані щоразу для даного конкретного випадку незліченні дрібні підприємства виконують роль сполучної тканини економіки. Лише коммутанти готові використати будь-яку можливість для бізнесу, тоді як інші фірми дуже суворо дотримуються свого виробничого профілю.

Справа в тому, що відсутність великих виробничих потужностей, особливих знань у вузькій галузі або науково-технічних наділів, тобто. всього, чим сильні інші фірми, призводить до того, що комутантам (в рамках розумного) практично байдуже, чим займатися. Через непомітність і навіть безликість діяльності коммутанти отримали назву "сірих мишей". Фірми-миші, однак, мають і властиві лише їм переваги. Їм легко радикально змінювати сфери комерційної діяльності, що неспроможні робити інші фірми. У свою чергу підвищена гнучкість посилює позиції комутантів у конкурентній боротьбі. Дух вільного підприємництва з його постійною націленістю на одержання прибутку та готовністю використовувати заради нього будь-які засоби проявляється у діяльності комутантів у найбільш чистій та закінченій формі.

1.3. Конкурентні переваги та конкурентний потенціал підприємства

Процес стратегічного управління підприємством – один із найскладніших видів управлінської діяльності, в якому можна виділити такі етапи:

- аналіз навколишнього середовища (внутрішнього та зовнішнього);
- визначення загального напрямку розвитку організації;
- формулювання стратегії;
- реалізація стратегії;
- контроль за реалізацією стратегії.

Кожне підприємство функціонує у сильно диференційованому середовищі, тому розробка стратегії його поведінки значною мірою зумовлена факторами взаємодії та впливу середовища на стратегію підприємства.

У загальному вигляді аналіз оточення (середовища) фірми є процес моніторингу організаційного оточення, що ідентифікується зі справжніми та майбутніми загрозами та сприятливими можливостями, які можуть впливати на здатність фірми до досягнення її цілей. У разі організаційне оточення є набір чинників зовнішньої та внутрішньої ситуації організації, які можуть сприяти її просуванню вперед задля досягнення поставленої мети [87].

Аналіз організаційного оточення базується на загальній теорії систем, згідно з якою сучасні організації більш відкриті та активніше взаємодіють зі своїм оточенням.

Необхідно зазначити, що, попри відмінності процедур аналізу середовища (оточення) фірми, його мета – забезпечити своєчасне реагування управління на зовнішні та внутрішньо імпульси для збільшення свого успіху.

Щоб аналіз середовища був дієвим і ефективним, менеджер повинен розуміти структури організаційного оточення.

Останнє включає всі сили організації, з якими фірма стикається у своїй повсякденній стратегічній діяльності. Буквально все, що можна назвати поза і всередині фірми, може бути включене в дане поняття, оскільки всі елементи середовища можуть впливати на неї.

Середовище ніколи не буває стабільним, і, звичайно, кожна організація повинна знати не тільки своє середовище проживання та природу його змін, але й уміти реагувати на ці зміни, бо невдача у пристосуванні до середовища виллється в невдалий бізнес.

У загальному вигляді середовище постає як спектр деяких обмежень. Наприклад, бажання розширити діяльність фірми впирається у фінансові обмеження та ресурсні можливості підприємства. Керівництво підприємства у своїй діяльності з реорганізації може бути обмежене опором співробітників. Споживчий попит як частину довкілля впливає можливість фірми досягти поставлених планових цифр прибутків і продажів.

Аналіз середовища підприємства передбачає наявність відповідних методів та інструментарію, що дозволяють виявити загрози та можливості, які можуть виникнути у зовнішньому середовищі по відношенню до фірми, а також сильні та слабкі сторони останньої.

Найбільш поширеним методом аналізу середовища є метод SWOT. Абревіатура складена з перших букв англійських слів: Strengths – сили, Weakness

– слабкість, Opportunities – можливості, Threats – погрози [90].

1. *Сильні сторони* – це внутрішні чинники, які, найімовірніше, сприятимуть ефективності роботи фірми (наприклад, добре підготовлений персонал зі збуту, налагоджене виробництво, високоякісна продукція).

Сила може полягати також у навичках, значному досвіді, цінних організаційних ресурсах чи конкретних можливостях, досягненнях, що дають фірмі переваги над ринком. З точки зору формування стратегії сильні сторони важливі, оскільки можуть бути використані як основа для формування стратегії та конкурентної переваги. Якщо сильних сторін недостатньо для того, щоб сформувані на їх основі успішну стратегію, то керівництво фірми має створити базу, на якій ця стратегія могла б ґрунтуватися.

2. *Слабкі сторони* – це внутрішні чинники, які, найімовірніше, перешкоджатимуть ефективній роботі організації (наприклад, високі фіксовані витрати, застарілий дизайн продукції та розтягнуті графіки поставок).

Слабкість – це відсутність чогось важливого для функціонування фірми або те, що їй не вдається (порівняно з іншими), або щось, що ставить її у несприятливі умови. Слабка сторона в залежності від того, наскільки вона важлива у конкурентній боротьбі, може зробити фірму вразливою, а може – ні.

Успішна стратегія має бути спрямована на усунення слабких сторін, які роблять фірму вразливою, заважають її діяльності або не дають використовувати привабливі можливості. Організаційна стратегія повинна повністю враховувати сильні та слабкі сторони фірми та її конкурентні можливості. Ризиковано слідувати стратегічному плану, який неможливо повністю реалізувати, використовуючи наявні ресурси та досвід фірми, або виконанню якого завадять її слабкі сторони.

3. *Можливості* – це зовнішні чинники, які сприяють організації (наприклад, ефективні канали збуту, відповідність законодавству, наявність зростання сегментів ринку, надійність поставок ключових компонентів).

У цій матриці виділяються два розділи: сильні та слабкі сторони. У них заносяться виявлені на попередньому етапі аналізу сильні та слабкі сторони фірми. Відповідно у верхній частині матриці також виділяються два розділи – можливості та загрози, в які вписуються всі виявлені можливості та загрози.

На перетині розмірів утворюється чотири поля: СІВ (сила та можливості); СІУ (сила та загрози); СЛВ (слабкість та можливості); СЛУ (слабкість та

загрози).

На кожному полі необхідно розглянути всі можливі парні комбінації та виділити ті, які мають бути враховані під час розробки стратегії поведінки організації.

Щодо тих пар, які були обрані з поля СІВ, слід розробляти стратегію щодо використання сильних сторін організації для того, щоб отримати віддачу від можливостей, що з'явилися у зовнішньому середовищі.

Для тих пар, які опинилися на полі СЛВ, стратегія повинна бути побудована таким чином, щоб за рахунок можливостей, що з'явилися, спробувати подолати наявні в організації слабкості.

Якщо пара знаходиться на полі СІУ, то стратегія має передбачати використання сили організації для усунення загроз.

Для пар, що знаходяться на полі СЛУ, організація повинна виробляти таку стратегію, яка дозволила б їй як позбутися слабкості, так і спробувати запобігти загрозі, що нависла над нею. Виробляючи стратегії, слід мати на увазі, що можливості та загрози можуть переходити у свою протилежність. Так, невикористана можливість може стати загрозою, якщо її використовує конкурент. І навпаки, вдало попереджена загроза може створити в організації додатковий сильний бік, якщо конкуренти не усунули цю загрозу.

Для успішного застосування методології SWOT-аналізу організації важливо вміти не тільки розкрити загрози та можливості, але й спробувати оцінити їх з точки зору того, наскільки важливим для організації є облік у стратегії своєї поведінки кожної з виявлених загроз та можливостей.

Слід зазначити, що аналіз середовища – дуже важливий етап розробки стратегії організації. Одночасно це дуже складний і дорогий процес, що вимагає уважного відстеження процесів, що відбуваються в середовищі, оцінки факторів встановлення зв'язку між факторами, а також тими сильними і слабкими сторонами, можливостями та загрозами, які укладені у зовнішньому середовищі.

Очевидно, що, не знаючи середовища, організація не зможе існувати, тому вона вивчає середовище, щоб забезпечити успішне просування до своїх цілей.

У процесі свого функціонування та задоволення своїх потреб підприємство як суб'єкт господарської діяльності (СГД) змушене вступати в конкурентні відносини з іншими суб'єктами, що діють на цій же території, – своїми конкурентами. Неминуча конкуренція обумовлюється головним чином

обмеженістю ресурсів, що надають цінність більш ніж для одного із суб'єктів (під ресурсами тут розуміється все, що необхідно учасникам конкурентних відносин для їхньої життєдіяльності та, насамперед, споживачів їхньої продукції). За можливості володіння даними ресурсами і відбувається саме змагання. У цих умовах, щоб забезпечити собі право на певну частку ринку в подібному "зіткненні інтересів", СГД необхідно мати певні конкурентні переваги, наявність яких і визначає успіх конкурентного учасника конкурентних відносин.

Очевидно, що окремо взятий СГД "черпає свою силу" відразу з кількох джерел; не варто скидати з рахунку і такий фактор, як випадковість. Однак практично завжди можна виділити одну (іноді більше) основну конкурентну перевагу, втрата якої має в довгостроковому плані "фатальні" для суб'єкта наслідки на даному ринку, хоч і не веде до його негайної "загибелі" внаслідок дії так званих інерційних факторів. Однак у довгостроковій перспективі (за умови, що у нього не з'явиться нова "основна" конкурентна перевага або знову не зміниться зовнішнє середовище) у СГД немає жодних шансів продовжувати конкурентну боротьбу на цьому ринку. Даний тип конкурентних переваг ми надалі називатимемо домінантним. Втрата "звичайної" конкурентної переваги лише змінює конкурентне становище СГД, яке він займає щодо своїх конкурентів, але не загрожує його життєздатності в цілому.

Конкурентне становище СГД не статично, воно може змінюватися при певних змінах зовнішнього середовища, під яким ми розумітимемо ті умови (свої "правила гри"), в яких відбувається пряма або опосередкована взаємодія СГД з усіма іншими елементами економічної системи. Окремі елементи довкілля, які безпосередньо чи опосередковано впливають на конкурентне становище СГД, ми називатимемо чинниками довкілля, які можна класифікувати так:

а) суб'єктні, що визначаються взаємним впливом СГД (наприклад, змова кількох суб'єктів);

б) регульовані, які є результатом регулюючої діяльності держави (зміна податкового та митного законодавства);

в) постійні, які не залежать від волі та бажання як СГД, так і держави (відкриття нового родовища корисних копалин).

Таким чином, зміна характеру впливу існуючого або поява нового фактора

довкілля призводить до зміни конкурентного становища СГД. При цьому якщо воно призводить до поліпшення конкурентних позицій суб'єкта щодо його конкурентів, то ми говоритимемо про позитивну динаміку зміни конкурентного становища СГД. Відповідно негативна чи нейтральна динаміка свідчить про погіршення чи принципово незмінному рівні конкурентного становища над ринком.

Крім того, щоразу згадуючи конкурентне становище СГД, його домінантну конкурентну перевагу, фактори довкілля тощо, необхідно враховувати і той ринок, на якому конкурують суб'єкти. Залежно від складності ринку розрізняють регіональний, національний та світовий рівень. Подібний поділ пов'язаний здебільшого з якісною зміною довкілля для СГД та можливістю появи цілого ряду нових вимог до суб'єктів при зміні масштабу ринку. Адже саме процес уніфікації світового економічного простору, що посилюється, ставить перед багатьма сучасними теоретиками і практиками все більше питань, змушуючи їх все частіше звертатися до проблеми конкурентоспроможності. Цілком очевидно, що конкурентне становище СГД має змінюватися при його переході на ринок вищого рівня. Так само, як і в даному випадку, можуть змінюватися і вимоги до домінантної конкурентної переваги суб'єкта. Відповідно добровільний перехід або "примусовий переклад" (у разі відкритої економіки) СГД на інший рівень ринку класифікуватиметься як зміна довкілля. Отже, можна говорити про те, що СХД, який ми розглядаємо, конкурентоспроможний у певний момент часу на даному ринку, якщо він має домінантну і конкурентну перевагу, яка є необхідною умовою його життєдіяльності.

Чинники, які забезпечують підприємству високі досягнення, зазвичай пов'язують із поняттям "стратегічні чинники успіху". Головна передумова їх формування полягає у здатності підприємства усвідомити та утримати протягом тривалого часу свої переваги як виробника товару порівняно з конкурентами.

У спеціальній літературі [60, 86, 87, 90] наведено вимоги, яким мають відповідати конкурентні переваги, щоб вважатися стратегічним фактором успіху:

- забезпечувати унікальність своєї марки проти конкуруючими протягом багато часу, навіщо сильні боку цієї фірми співвідносяться зі слабкими сторонами суперника;

- задовольняти специфічні потреби клієнта. Іншими словами, щодо сильні сторони підприємства мають давати релевантну вигоду цій цільовій групі споживачів;

- будуватися на специфічних здібностях та ресурсах підприємства, які мають бути оригінальними порівняно з конкуруючими підприємствами та які важко чи неможливо імітувати.

Незважаючи на складний та багатопричинний характер успіху, часто висловлюється думка, що вирішальне значення мають лише окремі параметри. Отже, високі досягнення над ринком підприємства будуть лише у тому випадку, якщо воно зможе домогтися конкурентних переваг, спираючись на головні чинники успіху у своїй галузі. Однак у різних галузях мають значення різні чинники успіху.

Щодо поняття "фактор успіху" склалися суперечливі уявлення. Багато хто єдиний у тому, що воно характеризує змінні складові, які мають прямий вплив на досягнення підприємства. Стратегічні чинники успіху базуються не так на об'єктивно заданих, але в суб'єктивно сприймаються споживачем перевагах. Основою успіху є стійкі конкурентні переваги, які полягають у кращих, у розумінні клієнта, споживчих властивостей цього товару порівняно з конкурентами. У зв'язку з зростаючою функціональною взаємозамінністю продуктів на багатьох споживчих ринках стратегічні фактори успіху повинні ідентифікуватися в цій галузі, насамперед у сфері збутової діяльності.

Багато змінних, що характеризуються у спеціальній літературі як чинники успіху, стосуються ресурсів та здібностей підприємства. Визначних досягнень над ринком можна домогтися не просто у вигляді чудових ресурсів і здібностей підприємства, а завдяки їх адекватному застосуванню. Наприклад, такі параметри, як кваліфікація персоналу чи організаційна культура, стають основою зміцнення позиції товарної марки у свідомості споживача, якщо внаслідок їх використання створюється ефективна послуга.

Для багатьох підприємств головна проблема полягає в тому, щоб конкурентні переваги, що перебувають у формі ресурсів та здібностей перетворити та реалізувати на ринку, і тим самим створити стратегічні фактори успіху. Відмінності у плані надання послуг впливають становище підприємства у конкурентній боротьбі лише тому випадку, якщо вони можуть бути трансформовані в диференціацію товарів хороших і торкнуться параметри,

мають вирішальне значення для покупця.

Слід проводити різницю між стратегічними чинниками успіху та потенціалом підприємства. Так, потенціал характеризує здібності та ресурси підприємства, за допомогою яких воно може стійко забезпечувати високі досягнення. Стратегічні чинники успіху, своєю чергою, спираються на стратегічний потенціал і від нього тим, що безпосередньо впливають ринковий ефект, оскільки безпосередньо сприймаються клієнтом.

Якщо підприємство має, наприклад, потенціал у вигляді сучасної технології, то цю можливість воно має впровадити на ринок таким чином, щоб його продукція придбала в очах споживача велику споживчу вартість або мала більш сприятливу ціну порівняно з марками, що конкурують. Формування потенціалу успіху на диверсифікованих підприємствах відбувається, наприклад, шляхом обміну ноу-хау між різними господарськими областями або завдяки об'єднанню їх зусиль зі створення благ. В обох випадках в результаті синергічного ефекту закладається основа зниження витрат або збільшення споживчої вартості продукту. За новою термінологією, здатність чи ресурси, що охоплюють все господарське поле, виражаються поняттям ключової компетенції.

У загальному вигляді завдання стратегічного управління полягає в орієнтації ресурсів та здібностей підприємства на довкілля таким чином, щоб створити необхідний потенціал успіху. У межах стратегічного менеджменту можна назвати дві основні завдання створення потенціалу успіху:

- 1) на основі аналізу зовнішньої та внутрішньофірмової обстановки ідентифікувати та розвивати майбутній потенціал успіху;

- 2) забезпечувати трансформацію потенціалу успіху на фактори успіху.

У рамках ідентифікації та розвитку майбутнього потенціалу важливо своєчасно виявляти небезпеки та можливості у навколишньому підприємстві середовищі. На цій основі має досягатися його конкурентоспроможність. Досвід показує, що нинішній потенціал слід перевіряти з розрахунком на майбутнє, при цьому по можливості потрібно ідентифікувати та розвивати новий потенціал успіху. Ця сфера завдань менеджменту розрахована на ефективність заходів.

Друге ключове завдання пов'язані з проблемою перетворення. Існуючий потенціал успіху необхідно перетворити і реалізувати таким чином, щоб в очах клієнта підвищилася споживна вартість продукту або знизилася витрати на його

придбання та експлуатацію. Інакше кажучи, внутрішньофірмовий потенціал має ефективно трансформуватися на ринкову перевагу.

Досягнення цієї мети необхідно, щоб ринкова орієнтація охоплювала все підприємство, а маркетинг грав роль всеосяжної функції. Дослідження показують, що співпраця між маркетингом, з одного боку, та науковими дослідженнями та розробками – з іншого, є важливим джерелом успіху підприємства. У теорії економіки підприємства і на практиці велика увага приділяється менеджменту точок перетину різних ланок створення благ, завдяки чому підвищується ефективність перетворення потенціалу успіху в стратегічні фактори успіху.

Підприємство постійно стоїть перед необхідністю розвитку нового потенціалу та трансформації його у стратегічні чинники успіху.

Тоді як за звичайному аналізі зовнішньої обстановки у центрі уваги перебувають, передусім, конкуренти і споживачі, у процесі управління потенціалом успіху необхідний глобальне охоплення навколишнього підприємства середовища. Зважаючи на її зростаючу складність, важливо ідентифікувати галузі, які повинні перебувати під систематичним спостереженням підприємства. Відповідні зв'язки можна проілюструвати на прикладі двох важливих галузей аналізу – технологічної та екологічної.

Основні технологічні розробки часто привносяться конкурентами з інших галузей. У цих умовах із проблемами технологічної адаптації стикаються, насамперед, підприємства, що утвердилися на даному ринку. І, навпаки, перед фірмами інших галузей, які мають релевантні ресурси і здібності, відкривається перспектива проникнення на нові ринки.

Тому, з одного боку, необхідно, щоб у технологічні розробки, які проводяться з метою створення стратегічного потенціалу успіху, можна було внести зміни, оскільки ресурси та здібності мають відповідати новим вимогам. З іншого боку, подібні розробки можуть викликати також зміни у сфері стратегічних факторів успіху відповідно, наприклад, з очікуваннями клієнтів щодо підвищення якості продукту. Для багатьох підприємств головною проблемою стають екологічні рамки, оскільки вони все більше впливають на рішення клієнтів щодо купівлі товару та вибору товарної марки. Тому "чисті" технології користуються зростаючою увагою саме тих підприємств, які надають пріоритетне значення екологічним інноваціям.

У таких умовах підприємства повинні розвивати свої ресурси та здібності для створення стратегічного потенціалу успіху, який дозволив би постачати на ринок товари та технології, що відповідають екологічним вимогам. Крім того, вимоги клієнта до екологічної чистоти продукту можуть бути критерієм прийняття рішень про його покупку і тим самим сприяти поліпшенню якості цієї товарної групи.

Певний інтерес у цьому зв'язку представляє конкурентний потенціал СГД, під яким розуміється потенційна можливість суб'єкта зберігати своє конкурентне становище за умов зовнішнього середовища. Таким чином, зміна конкурентного становища СГД залежить, з одного боку, від сили впливу того чи іншого чинника довкілля, з другого – від здатності самого суб'єкта "тримати удар". При цьому на останній показник вирішальний вплив у довгостроковій перспективі має конкурентний потенціал підприємства, який визначається в результаті проведення аналізу. Аналіз потенціалу підприємства дає можливість виявити сильні та слабкі сторони його діяльності і на цьому тлі чіткіше визначити сильні та слабкі сторони конкурентів, а також позитивні та негативні фактори середовища підприємства.

Як зазначено в дослідженнях [86, 87, 90, 91], бізнес-шанси фірми визначаються шляхом аналізу виявлених відхилень реальних результатів та обставин роботи від "ідеалів", намічених у цілях та концепції маркетингу. Проблеми підприємства, що виникають у зв'язку з цим, можна умовно розділити на три групи:

1) проблеми ринку, що обслуговується фірмою, що характеризуються зменшенням його ємності та насиченості товарами, появою фірм-послідовників і зростанням кількості конкурентів, що реалізують аналогічну продукцію;

2) проблеми, пов'язані з товаром (його ціною, зверненням, збутом), з предметною та видовою конкуренцією. Вони викликані обмеженістю основних та допоміжних функцій товару, його неясним позиціонуванням, дефіцитністю інформації, що передається споживачам, про його властивості. Слід мати на увазі і недоліки в організації товарного обігу, реклами, зберігання та доставки товарів, системи стимулювання збуту;

3) проблеми, зумовлені внутрішньофірмовими факторами і, насамперед, пов'язані з нераціональним розподілом фінансових ресурсів, у тому числі з недооцінкою значущості фінансування маркетингової діяльності.

Яким чином може бути проведений аналіз потенціалу підприємства?

Мета аналізу потенціалу – виявити можливості підприємства. У центрі уваги перебувають питання: " Які особливі здібності має фірма? " , " У яких областях вона має достатньої компетенції? " .

Аналіз потенціалу повинен включати практично всі сфери діяльності підприємства: менеджмент, виробництво, наукові дослідження, фінанси, маркетинг та ін. Найбільш підходящим способом збору інформації про потенціал фірми є систематичний розгляд усіх цих напрямів. Джерелом кількісних показників може бути внутрішня документація. Оцінка якісних характеристик може проводитись експертами [41].

Діяльність В.П. Баранічева, С.Г. Стрижова [92] потенціал підприємства запропоновано оцінювати з погляду впливу всіх складових маркетингової діяльності. В цьому випадку при системному підході потенціал підприємства (П) дорівнює усередненому потенціалу всіх служб підприємства:

$$П = < Пп , Пб , Пі , Пф , Пс , Пт , По , Пу , Пн , Пк , Пр , Пд , Пч >, (1.1.)$$

де Пп – потенціал персоналу підприємства; Пб – потенціал матеріально-технічної бази; Пі – потенціал інформаційної бази; Пф - потенціал фінансових ресурсів; Пс – потенціал стратегічного планування; Пт – потенціал технологічного забезпечення; По - потенціал організаційної структури; Пу - потенціал стилю управління; Пн – потенціал навичок та досвіду персоналу; Пк – потенціал корпоративної культури підприємства; Пр - потенціал управлінських рішень; Пд – економічні результати діяльності; Пч - соціальні результати діяльності.

Взаємозв'язок різних елементів потенціалу підприємства представлений на рис. 1.8.

Укрупнений аналіз можливостей підприємства може доповнюватися за такими напрямками [91]:

- щодо продукції – які позиції асортименту дають найбільший та найменший оборот, продаж яких виробів приносить найбільший та найменший дохід;
- за ринками – які ринки є найбільш і найменш пріоритетними для продукції фірми з погляду обороту та доходу;

- по галузях – у яких галузях реалізується продукція фірми, які частки ринків належать фірмі у цих галузях;
- по споживачам – хто постійні споживачі продукції фірми, що приваблює в даної продукції, що потрібно для залучення нових споживачів;

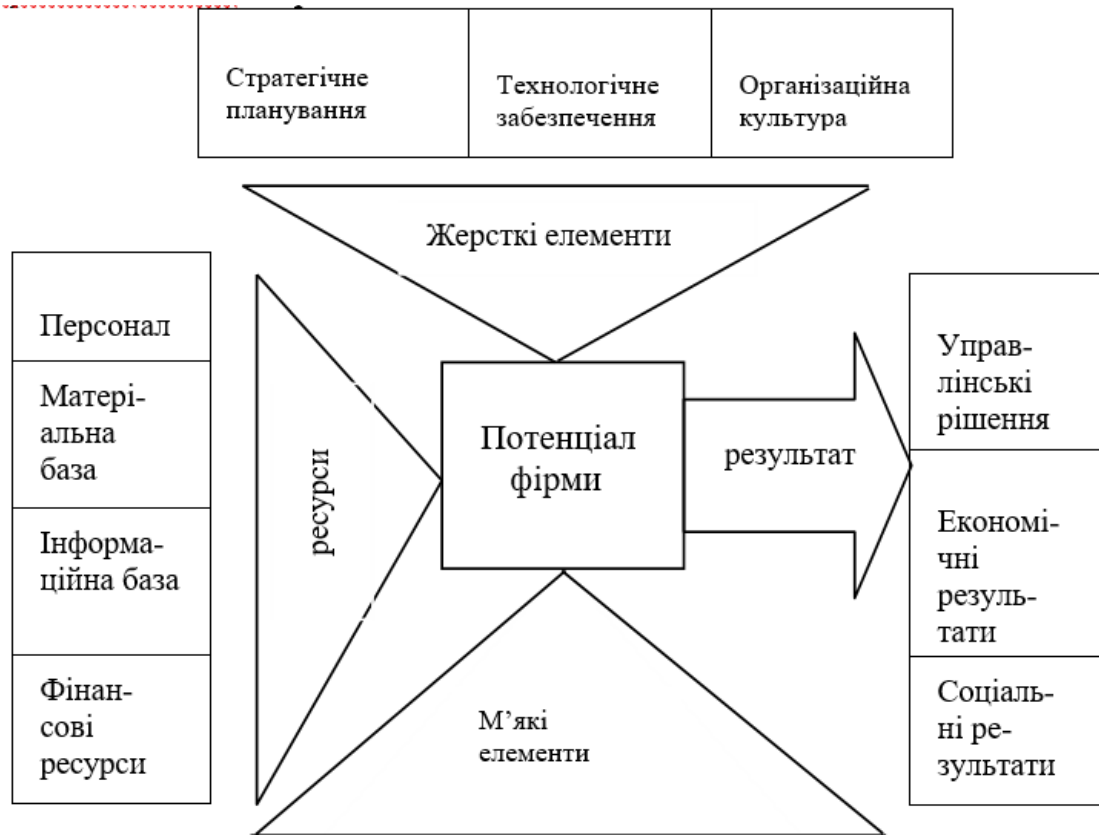


Рис. 1.4. Склад елементів потенціалу підприємства

Для аналізу потенціалу підприємства можуть застосовуватися традиційні економічні показники, використовувані порівняння діяльності найбільших корпорацій. До таких показників можна віднести [93]:

1) доходи – готівка, яка в процесі звичайної господарської діяльності надходить у результаті продажу товарів, надання послуг, а також використання іншими підприємствами ресурсів даної фірми (надходження відсотків, дивідендів, рентних та ліцензійних платежів);

2) чистий прибуток – прибуток, отриманий у поточному році після виплати всіх податків, відсотків за облігаціями, кредитами, відрахуваннями до пенсійних фондів;

3) активи – вартісну оцінку наявних у розпорядженні фірми та контрольованих коштів, отриманих у результаті попередньої діяльності, які

мають стати джерелом майбутніх надходжень фірми;

4) коефіцієнт прибутковості продажів, що дорівнює відношенню величини прибутку до вартості реалізованої продукції або до доходів.

Успіх будь-якої підприємницької діяльності багато в чому визначається правильно обраною стратегією управління потенціалом підприємства, що є складовим елементом менеджменту у бізнесі. Вибір стратегії, своєю чергою, залежить від кількох чинників: який обсяг потенціалу має підприємство; наскільки високий рівень конкурентоспроможності потенціалу підприємства; яка його частка на ринку та ким воно є – лідером, суперником чи аутсайдером; які цілі підприємство ставить собі – зміцнити лідерство, вийти лідери, закріпитися в "серединці" чи уникнути банкрутства. Залежно від поставленої мети підприємство вибирає ту чи іншу стратегію поведінки над ринком.

Технологія управління потенціалом підприємства включає такі етапи:

- 1) оцінка структури, динаміки та ефективності використання потенціалу підприємства, його частки на ринку;
- 2) оцінка конкурентоспроможності підприємства;
- 3) аналіз резервів та втрат підприємства;
- 4) вибір стратегії та тактики щодо підвищення конкурентоспроможності підприємства;
- 5) проведення заходів щодо підвищення конкурентоспроможності підприємства, виходячи з обраної стратегії та тактики.

Таким чином, управління потенціалом підприємства в умовах ринку зводиться, по суті, до управління його конкурентоспроможності (до оцінки та аналізу факторів, що підвищують або знижують конкурентоспроможність підприємства, вибору та реалізації відповідної стратегії та тактики для досягнення тієї чи іншої наміченої мети). Щоб вибрати правильну стратегію, менеджеру потрібно, перш за все, знати, що є економічним потенціалом.

Економічний потенціал підприємства – це сукупність ресурсів (трудових, матеріальних, нематеріальних, фінансових та ін.), що є у розпорядженні підприємства, та здатності його співробітників та менеджерів до використання ресурсів з метою створення товарів, послуг та отримання максимального доходу. Для економічного потенціалу підприємства характерні чотири основні риси. 1. Економічний потенціал підприємства визначається його реальними

можливостями у тій чи іншій сфері економічної діяльності. При цьому не лише реалізованими можливостями, а й нереалізованими з якихось причин. 2. Можливості будь-якого підприємства багато в чому залежать від наявних у нього ресурсів та резервів (економічних, соціальних), не задіяні у виробництві. Тому потенціал підприємства характеризується також певним обсягом ресурсів і резервів як залучених, так і не залучених у виробництво, але підготовлених до використання в ньому. 3. Володіння ресурсами є необхідною, але недостатньою умовою для успіху в будь-якому бізнесі. Необхідне вміння розпорядитись наявними ресурсами, що є завданням номер один у будь-якому бізнесі. Менеджеру слід пам'ятати, що потенціал підприємства визначається не тільки і не стільки наявними у нього можливостями та ресурсами, скільки його здібностями до їх використання з метою створення товарів, послуг та отримання максимального доходу. 4. Рівень та результати реалізації потенціалу підприємства (обсяг створеної продукції чи доходів) визначаються також обраною формою підприємництва та відповідною їй організаційною структурою підприємства. У теорії та практиці зарубіжного бізнесу ще недавно не було такого поняття, яке поєднувало б усі ці чотири риси економічного потенціалу підприємства. Це пояснювалося тим, що під час технократичного буму на Заході пріоритет віддавався основному капіталу: машинам, верстатам, обладнанню та іншим видам матеріально-речових ресурсів. Потім, у зв'язку з вичерпанням можливостей отримання більшого ефекту від технічного фактора, основна увага стала приділятися людському капіталу, а саме здібностям працівників, повній реалізації їхнього особистісного потенціалу. Така стратегія приносить чималі доходи фірмі навіть тоді, коли, начебто, й інші технічні можливості вже вичерпані. Тому модель економічного потенціалу процвітаючої фірми виглядає так: людський капітал + основний капітал + оборотний капітал = Економічний потенціал фірми У збалансованості всіх зазначених елементів економічного потенціалу і, перш за все, людського та основного капіталу, західні бізнесмени бачать "ключ" до успіху у будь-якій підприємницькій діяльності. Як пише відомий бізнесмен Лі Якокка: "Усі господарські операції можна, зрештою, звести до позначення трьома верствами: люди, продукт, прибуток. На першому місці стоять люди. Якщо у вас немає надійної команди, то з інших факторів мало

що вдається зробити".

Якщо колись у зарубіжному бізнесі людський капітал враховувався лише частково і безпосередньо (у вигляді витрат заробітну плату у складі оборотного капіталу), сьогодні людський капітал є самостійним основним чинником розвитку. Західні бізнесмени, які вміють рахувати гроші, переконалися на своєму досвіді, що вкладення в людину (витрати на підвищення кваліфікації, освіту, охорону здоров'я, дозвілля та відпочинок за рахунок фірми) множать доходи та підвищують конкурентоспроможність.

Отже, модель економічного потенціалу будь-якого підприємства визначається такими факторами:

- обсягом та якістю наявних у нього ресурсів: чисельністю зайнятих, основними виробничими та невикористаними фондами, оборотними фондами або матеріальними запасами, фінансовими та нематеріальними ресурсами – патентами, ліцензіями, інформацією, технологією);
- здібностями співробітників (фахівців, робітників, допоміжного персоналу) до створення будь-якої продукції, тобто. їх освітнім, кваліфікаційним, психофізіологічним та мотиваційним потенціалом;
- здібностями менеджменту оптимально використовувати наявні у підприємства ресурси, підготовкою, талантом та професійною адаптацією менеджерів, умінням створювати та оновлювати організаційні структури підприємства;
- інноваційними здібностями, тобто. здібностями підприємства до оновлення виробництва, зміни технології та т.п.;
- інформаційними здібностями, тобто. здібностями обробляти і "перетравлювати" інформацію для використання її у виробництві;
- фінансовими здібностями: кредитоспроможністю підприємства, внутрішньою та зовнішньою заборгованістю та ін.

У сумі вони утворюють сукупну (економічну та соціальну) спроможність підприємства, яка при порівнянні з аналогічною здатністю інших підприємств відображає рівень його конкурентоспроможності.

Філософові Г.Г. у роботі [37] рекомендовано концептуальні підходи до сценарію формування конкурентоспроможного потенціалу галузей вітчизняної економіки.

Таким чином, конкурентоспроможність потенціалу підприємства – порівняльна характеристика, що містить комплексну оцінку стану його найважливіших параметрів щодо будь-яких вибраних стандартів – світових, національних, галузевих, іншого підприємства.

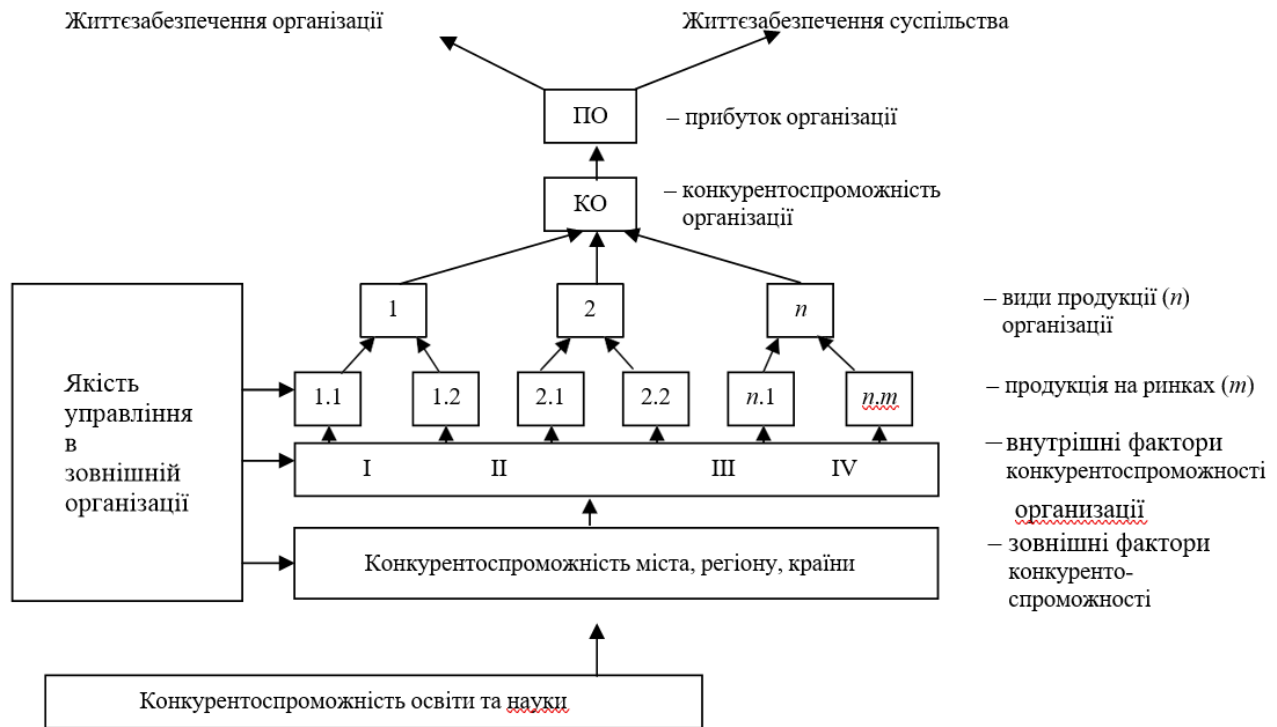


Рис. 1.5. Взаємозв'язки факторів конкурентоспроможності [60]:

I – якість управління організацією (як внутрішній фактор); II – якість стратегії підвищення конкурентоспроможності організації; III – потенціал організації; IV – організаційно-технічний рівень виробництва

Комплексна діагностика зовнішніх та внутрішніх факторів конкурентоспроможності товарів та організації дозволяє знайти конкурентні переваги організації та формувати для їх реалізації портфелі нововведень та інновацій. У сукупності виконання цієї роботи дозволить підвищити конкурентоспроможність кожного товару на кожному ринку та організації загалом. Підвищення конкурентоспроможності організації дозволить збільшити масу прибутку для життєзабезпечення суспільства (через податки) та самої організації.

Конкурентоспроможність інтегрує всі технічні, економічні, управлінські та інші аспекти діяльності організації. У цьому конкурентоспроможність

організації є умовою отримання нею прибутку. У свою чергу, умовою забезпечення конкурентоспроможності організації є забезпечення конкурентоспроможності товарів і послуг, що нею випускаються. Спрощений логічний ланцюжок збільшення прибутку організації можна подати у вигляді рис. 1.6.



Рис. 1.6. Спрощений логічний ланцюжок збільшення прибутку організації

Напрями підвищення конкурентоспроможності підприємства для структуризації цілей можна поділити на дві групи:

1) які забезпечують процеси підвищення конкурентоспроможності товарів (підвищення якості управління, вдосконалення зв'язків із зовнішнім середовищем, стратегічний маркетинг, вдосконалення інноваційної діяльності організації тощо);

2) щодо підвищення якості товарів та сервісу їх споживачів (табл. 1.4).

Таблиця 1.4. Напрями підвищення конкурентоспроможності організації

Напрямок підвищення конкурентоспроможності	Короткий зміст робіт за напрямом
<i>Напрями, що забезпечують процеси підвищення конкурентоспроможності товарів</i>	
Підвищення якості управління	Перехід економічної, управлінської та інженерної підготовки та перепідготовки кадрів на систему МЕТУК (методика □ економіка + техніка + + управління □ конкурентоспроможність), вивчення механізмів дії економічних законів, законів організації, дотримання вимог наукових підходів та принципів, застосування при прийнятті рішень (особливо стратегічних) сучасних методів та моделей управління
Удосконалення зв'язків із зовнішнім середовищем	Моніторинг основних параметрів макро-, мезо- та мікросередовища організації, їх комплексна діагностика та забезпечення пропорційності та оперативності інформації про навколишнє середовище, підвищення адаптованості до неї організації
Впровадження (проведення) стратегічного маркетингу "виходу" та "входу" організації	Дослідження динаміки потреб та цінностей, макро- та мікросегментація ринків, прогнозування зміни параметрів ринку, розробка нормативів стратегічної конкурентоспроможності товарів та організації, розробка пропозицій щодо формування різних стратегій організації
Вдосконалення організації інноваційної діяльності	Ревізія патентного фонду, розробка організаційної структури інноваційної організації, яка орієнтована на конкурентоспроможність. Включення до структури посад головного менеджера, заступників керівника з маркетингу, логістики, сервісу споживачів. Аналіз ефективності інноваційної діяльності

Впровадження нових інформаційних технологій	Розробка та впровадження інтегрованої інформаційної технології CALS, що охоплює всі стадії життєвого циклу продукції, технології управління якістю, ресурсозбереженням тощо.
Впровадження нових фінансових та облікових технологій	Впровадження нових фінансових та облікових технологій звітності, розробка та впровадження фінансових технологій із прогнозування рентабельності організації на основі прогнозів. Впровадження міжнародних стандартів з фінансової та бухгалтерської прибутковості кожного найменування товару на кожному ринку (спочатку – синтез, потім – аналіз)
Аналіз ресурсомісткості кожного товару за стадіями його життєвого циклу та впровадження ресурсозберігаючих техн.	Розробка та впровадження в кожній організації методики комплексного аналізу ресурсомісткості товарів за стадіями життєвого циклу, аналіз технічних, організаційних та соціально-економічних факторів ресурсомісткості товарів. Розробка стратегій та технологій ресурсозбереження, що забезпечують не погіршення, а покращення використання ресурсів на підприємстві
Підвищення організаційно-технічного рівня виробництва	Забезпечення необхідного оновлення основних фондів, зростання прогресивних технологій, орієнтація на безперервні процеси на основі мікроелектроніки, біотехнології, генної інженерії з використанням екстремальних умов у замкнутих безвідходних циклах автоматизованого виробництва
Розвиток логістики	Розмежування функцій закупівельної та збутової логістики, взаємозв'язків функцій логістики, її інформаційного та фінансового забезпечення, нормування потреб у ресурсах, автоматизація процесів
Розвиток тактичного маркетингу	Розмежування функцій стратегічного та тактичного маркетингу, уточнення функцій тактичної макро- та мікросегментації, стимулювання прискорення збутових процесів, дослідження поведінки покупців
Напрями щодо підвищення якості товарів та сервісу їх споживачів	
Підвищення якості товарів (за кожним найменуванням)	Аналіз та міжнародні порівняння показників якості товарів організації та її конкурентів: показників призначення, надійності, екологічності, ергономічності, технологічності, стандартизації та уніфікації, дизайну, патентоспроможності, безпеки застосування та ін. (але не економічності), прогнозування показників якості товарів за конкретними ринками
Підвищення якості сервісу споживачів товарів (за кожним найменуванням)	Аналіз та міжнародні порівняння показників якості сервісу споживачів товарів організації та її конкурентів: якість реклами, гарантійний термін, якість маркування та пакування товару, якість супровідної документації, імідж торгової марки та торгового центру, якість обслуговування покупця, якість доставки та монтажу, якість післяпродажного обслуговування покупця, якість утилізації товару, прогнозування показників якості сервісу споживачів товарів на конкретних ринках, розробка та реалізація інноваційних проектів щодо підвищення якості товарів та якості сервісу їх споживачів

Щоб створити конкурентоспроможне підприємство, необхідно не лише модернізувати виробництво та управління, а й чітко знати, для чого це робиться, яка мета має бути досягнута. Головним при цьому має бути уміння визначити, швидко та ефективно використати у конкурентній боротьбі свої порівняльні переваги. Усі зусилля необхідно направити на розвиток тих сторін, які вигідно відрізняють вас від потенційних чи реальних конкурентів. Тому багато провідних фірм сформулювали свої переваги у вигляді гасел і правил, яким повинні дотримуватися всі їхні працівники.

1.4. Комплексний потенціал конкурентоспроможності інноваційних підприємств

У сучасних умовах конкурентоспроможність визначає не лише конкурентні позиції, а й життєвий цикл підприємств. Інноваційні підприємницькі структури набувають своїх особливостей у процесі функціонування, а їх розвиток багато в чому залежить не лише від підтримки рівня конкурентоспроможності, а й від його постійного підвищення. Причина цього в тому, що якщо не забезпечується високий рівень конкурентоспроможності, то підприємницькі структури цієї категорії, зазвичай, перестають розвиватись інноваційно, бо підтримувати колишню інноваційну активність не вдається.

Розробити напрями підвищення конкурентоспроможності підприємницьких структур на внутрішньому та зовнішніх ринках дозволяє така економічна категорія як комплексний потенціал конкурентоспроможності. У інноваційних підприємницьких структур комплексний потенціал конкурентоспроможності формується порівняно із звичайними підприємствами з урахуванням наявної інноваційної складової – інноваційного потенціалу. Ця категорія є базовим компонентом інноваційної активності підприємства, тому розглянемо далі основні наукові підходи до його визначення.

Інноваційний потенціал є здатністю господарюючої системи до трансформацій фактичного стану в новий – для забезпечення існуючих та перспективних потреб суб'єкта-новатора, споживачів та ринків. Зазначимо, що таке формулювання узагальнено характеризує зміст інноваційного потенціалу суб'єктів господарювання, не вказуючи на їх особливості та конкретні складові.

Розглядаючи модель конкурентоспроможності інноваційно-активних підприємств, виділяють інноваційну складову потенціалу конкурентоспроможності – інноваційний потенціал.

Структура *інноваційного потенціалу* інноваційно-активних підприємств у даному визначенні включає:

- інноваційну активність фахівців,
- певний рівень інноваційних технологій,
- конкурентоспроможну продукцію та послуги підприємства.

Представлена тут структура має також досить узагальнений характер, хоча вона та враховує саме особливості функціонування інноваційних підприємств.

Ця структура не передбачає наявності необхідної ресурсної бази, яка потрібна на забезпечення необхідного інноваційного потенціалу підприємств.

Іванов С.А. та Галенко В.П. до структури інноваційного потенціалу, крім інноваційної складової, включають також ресурсну складову, вплив з боку держави, довкілля та результативність діяльності підприємства (рис. 1.1). Такий підхід не розкриває структури інноваційного потенціалу підприємства, а лише підміняє її загальною структурою потенціалу інноваційно-активних підприємств.

Інноваційний потенціал господарюючої системи у дослідженні Арсентьєвої Н.А. представлений складовою загального ресурсного потенціалу країни. До складу інноваційного потенціалу входять матеріально-технічні, трудові, інформаційні, людські, правові та інші види ресурсів, пов'язані між собою державою, інноваторами, інвесторами та суспільством. На наш погляд, представлений підхід не дає системного уявлення про структуру інноваційного потенціалу, а лише узагальнено вказує на його місце у складі загального ресурсного потенціалу країни.

Існує думка, що інноваційний потенціал підприємств включає потенціали організаційної структури управління та організації виробництва, а також виробничий, ринковий, трудовий, ресурсний, інтелектуальний, науково-технологічний, інвестиційний та стратегічний потенціал. Здається, що дана структура характеризує більшою мірою загальний потенціал підприємств, ніж висвітлює структуру власне інноваційного потенціалу.

Структура інноваційного потенціалу підприємств включає забезпеченість ресурсами (трудовими, матеріально-технічними, фінансовими та інформаційними); дослідно-конструкторські та науково-дослідні роботи; рівень розвитку технологій; ефективність заходів маркетингу; організаційну структуру, систему управління. Ця структура, на наш погляд, лише частково описує структуру інноваційного потенціалу підприємств, але при цьому не пояснює необхідність включення до неї таких складових, як організаційна структура, система управління та ефективність заходів маркетингу, які самі по собі не належать до інноваційного потенціалу.

Халезов В.М., розглядаючи структуру інноваційного потенціалу підприємства, виділяє дві її основні складові: інноваційний потенціал матеріальних ресурсів та інтелектуальний потенціал (рис. 1.7).

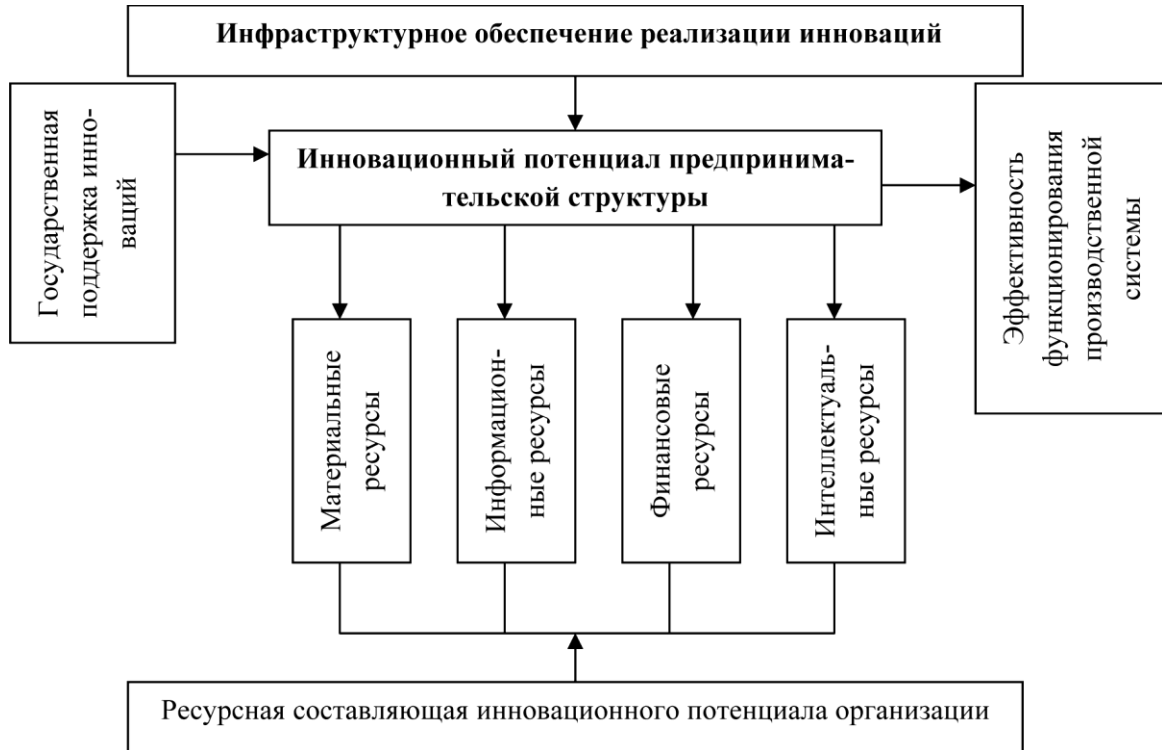


Рис. 1.7. Структура інноваційного потенціалу підприємства

Жодна із складових не вказує на інноваційний характер діяльності і така структура більшою мірою характеризує ресурсний потенціал.

Квеско Р.Б. для оцінки інноваційного потенціалу підприємства виділяє такі його структурні складові:

- науково-технічний потенціал (кількість осіб, які володіють вченими ступенями);
- число раціоналізаторських пропозицій у розрахунку на одного співробітника;
- число наукових розробок та патентів та ін;
- індикатори комерціалізації (частка нових видів продукції (послуг) у загальному обсязі продукції (послуг) підприємств);
- число ліцензійних договорів та ін;
- тривалість виконуваних робіт (розмір інноваційного лага);
- рівень інноваційності систем управління (види стимулювань персоналу, зайнятого інноваційною діяльністю на підприємствах);
- характер участі вищого керівництва підприємства у реалізації інноваційних проектів;

– рівень свободи при реалізації інноваційних проектів, здійсненні науково-технічних розробок, що надається персоналу.

Гайфутдінова О.С. вважає, що структура інноваційного потенціалу підприємств складається з кадрового потенціалу, виробничо-технічного потенціалу, науково-технічного потенціалу та фінансово-економічного потенціалу. Незважаючи на присутність двох інноваційно-значущих складових, представлена структура інноваційного потенціалу підприємств не може його характеризувати, оскільки не зазначені вимоги та/або умови, що характеризують стан кадрового потенціалу та фінансово-економічного потенціалу – як складових досліджуваного потенціалу.

Структура інноваційного потенціалу підприємств має бути представлена трьома складовими: інституційною (правові та економічні інститути, людський капітал та дослідження, досконалість ринків, інфраструктура), ресурсною (матеріально-технічні ресурси, інформаційні) ресурси, фінансові ресурси, людські ресурси) та результативною (новий продукт чи послуга, нові знання чи технології), взаємопов'язаними та взаємодоповнювальними один одного.

Загалом, усі розглянуті вище варіанти структур інноваційного потенціалу підприємства певною мірою відображають його сутнісні характеристики. У більшості розглянутих авторських підходів багато компонентів загального потенціалу видаються як компоненти інноваційного потенціалу підприємств. У розглянутих підходах не повною мірою враховано те, що саме інноваційний потенціал є індикатором інновативної активності та спрямованості діяльності підприємств. Дослід відносять основні компоненти загального потенціалу підприємств до інноваційного, оскільки від стану готовності зазначених компонентів сприяти здійсненню інноваційної діяльності залежить конкурентоспроможність інноваційних підприємств. Зважаючи на вищевикладене та на основі вивчення наукових підходів, нами була сформована структура інноваційного потенціалу підприємств, яка може бути представлена:

1) для підприємств-новаторів, які займаються розробкою та виробництвом інноваційних продуктів, послуг, технологій:

– рівнем впровадження та використання інноваційних технологій, процесів, станом науково-технічних та конструкторсько-дослідних розробок, досліджень;

– потенційними ресурсними, технічними, управлінськими,

організаційними можливостями для своєчасного виявлення актуальних інноваційних проблем, потреб та запитів потенційних споживачів;

- потенційними ресурсними, технічними, управлінськими, організаційними можливостями щодо висування конкурентоспроможних ідей у сфері створення нових продуктів, послуг, технологій;

- потенційними ресурсними, технічними, управлінськими, організаційними можливостями реалізації та впровадження інноваційних ідей у вигляді розробок інноваційних продуктів, послуг, технологій та ін.;

- потенційними ресурсними, технічними, управлінськими, організаційними можливостями просування, збуту або використання власних інноваційних продуктів, послуг, технологій та ін;

2) для підприємств-новаторів, які використовують інноваційні продукти, послуги, технології:

- рівнем використання інноваційних технологій, процесів;

- потенційними ресурсними, технічними, управлінськими, організаційними можливостями своєчасного виявлення актуальних інноваційних проблем, потреб та запитів потенційних споживачів;

- потенційними ресурсними, технічними, управлінськими, організаційними можливостями придбання та використання інноваційних продуктів, послуг, технологій та ін. для підвищення конкурентоспроможності та ефективності функціонування.

Така структури інноваційного потенціалу підприємств те, що структура орієнтована на особливості функціонування основних категорій інноваційно-активних підприємств.

Сутнісні характеристики комплексного потенціалу конкурентоспроможності інноваційних підприємств безпосередньо пов'язані з його структурними компонентами. Структури комплексного потенціалу конкурентоспроможності для різних категорій інноваційних підприємств ґрунтуються на запропонованій моделі структури стратегічного потенціалу конкурентоспроможності підприємств та структурі інноваційного потенціалу підприємств.

Гредставлено структуру комплексного потенціалу конкурентоспроможності інноваційного підприємства, яке займається розробкою та виробництвом інноваційних продуктів, послуг та технологій.

Ця структура представлена основними компонентами загального потенціалу підприємства та компонентами інноваційного потенціалу, характерними для даної категорії інноваційних підприємств.

Структура КПК підприємства, яке використовує інноваційні продукти, послуги, технології у виробництві інноваційної продукції (надання інноваційних послуг). Структура представлена основними компонентами загального потенціалу підприємства та компонентами інноваційного потенціалу, характерними для цієї категорії підприємств.

Отже, комплексний потенціал конкурентоспроможності інноваційних підприємств (КПКІП) можна описати у вигляді залежності, відображеної у формулі 1.2:

$$\text{КПКІП} = \text{П1, П2, П3, П4, П5, П6, П7, П8} \quad (1.2)$$

де КПКІП – комплексний потенціал конкурентоспроможності інноваційного підприємства; П1 – ресурси інноваційного підприємства; П2 – імідж інноваційного підприємства; П3 – інвестиційно-фінансовий потенціал інноваційного підприємства; П4 – управлінський потенціал інноваційного підприємства; П5 – виробничо-технологічний потенціал інноваційного підприємства; П6 – потенціал від впливу агента ринку (тобто держави) на інноваційне підприємство; П7 – організаційно-економічний механізм інноваційного підприємства; П8 – інноваційний потенціал інноваційного підприємства певної категорії.

У ф. 1.3 наведено порядок розрахунку зростання конкурентоспроможності за рахунок зростання інвестицій.

$$\text{КПКІП}\uparrow = \text{П3}\uparrow + \sum \text{П1}\uparrow, \text{П2}\uparrow, \text{П4}\uparrow, \text{П5}\uparrow, \text{П6}\uparrow, \text{П7}\uparrow, \text{П8}\uparrow \quad (1.3)$$

де КПКІП – значення зростання конкурентоспроможності інноваційного підприємства за рахунок інвестицій; П1 – значення зростання ресурсів інноваційного підприємства; П2 – значення зростання іміджу інноваційного підприємства; П3 – значення зростання інвестиційно-фінансового потенціалу інноваційного підприємства (збільшення інвестицій); П4 – значення зростання управлінського потенціалу інноваційного підприємства; П5 – значення зростання виробничо-технологічного потенціалу інноваційного підприємства; П6 – значення зростання потенціалу від впливу агента ринку (тобто держави) на інноваційне підприємство; П7 – значення зростання організаційно-економічного механізму інноваційного підприємства; П8 – значення зростання інноваційного

потенціалу інноваційного підприємства певної категорії.

Висновки розділу 1.

Комплексний потенціал конкурентоспроможності підприємницьких структур можна розглядати інтегровану сукупність виробничих ресурсів, можливостей, організаційних та управлінських процесів, компонентів інноваційного потенціалу з урахуванням категорії інноваційної діяльності, що використовують для досягнення поставлених цілей та формування конкурентних переваг. Збільшення комплексного потенціалу конкурентоспроможності підприємницьких структур можна досягти, наприклад, з допомогою зростання інвестицій. Для підвищення конкурентоспроможності інноваційних підприємств можна використати метод оцінки підвищення комплексного потенціалу конкурентоспроможності інноваційних підприємств. Цей метод передбачає залежність збільшення комплексного потенціалу конкурентоспроможності.

2.ХАРАКТЕРИСТИКА ГОСПОДАРСЬКОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ПП «КІРОВОГРАДПТАХОПРОМ»

2.1. Загальна характеристика ПП «КІРОВОГРАДПТАХОПРОМ»

ПП «КІРОВОГРАДПТАХОПРОМ» також має назву Кіровоградська інкубаторна станція – заснована в 1989 році. Підприємство входить до Асоціації птахівничих підприємств «ПТАХОПРОМ УКРАЇНИ». Місце знаходження: Кропивницький, Бобринецький шлях, 206 (інкубатор, р-н Масленіківка). Краще підприємство Кіровоградської області в номінації «Розведення свійської птиці клас 01.47». Здійснює продаж оптом та в роздріб добових і підрощених курчат: Фокси-Чик, Мастер Грей, Редбро, Бройлер (КОББ, РОСС), Іспанка Голошия, Адлерська Срібляста, Домінант покращеної селекції, Тетра, качка та індики. Курчата щеплені згідно графіка вакцинації затвердженого Управлінням Держпродспоживслужби в Кіровоградському районі. Також надаються послуги по інкубації. Пропонуються до продажу приватним господарствам біологічні активи (міраж, шкарлупа).

До продажу також пропонуються:

- курячий гній;
- комбікорми старт, фініш, премікс, БВД;
- випойки і вакцини для щеплення;
- обладнання для вирощування курчат;

ПП «КІРОВОГРАДПТАХОПРОМ» здійснює ветеринарний та інформаційний супровід.

2.2. Організація виробничого процесу ПП «КІРОВОГРАДПТАХОПРОМ»

Харчовий раціон відіграє велику роль при вирощуванні промислових

бройлерів. Курячі комбікорми – це продукція, в якій містяться поживні речовини, що можуть легко засвоїтись організмом птахів. Це зернові, фураж пшениці, макуха соняшникова, різні вітаміни. Звичайно, харчова кормів становить: 15-18% білків, 3-5% жирів, 4-6% харчової клітковини.

Пташині комбікорми містять такі складові:

- Амінокислота забезпечує білкову складову харчування повноцінно;
- мінеральні речовини, для формування скелета та яєчної шкаралупи;
- суміші вітамінів та мінеральні, підібрані по віку птахів та їх фізіології

Комбікорми мають велике значення для росту і розвитку птахів. Кожній фізіологічній групі дають повноцінний раціон по спеціальних рецептах, розрахованих на максимальний середньодобовий приріст. Раціон включає поживну речовину: необхідні біологічно активні речовини, мінерали, вітаміни, розраховані згідно особливостей та потреби організмів, що ростуть. Коли корми не міститимуть необхідну енергетичну цінність, це призведе до низької продуктивності птахів. Комбікорми закупаються у провідних вітчизняних виробників.

Вирощування бройлерів як технологічний процес – це тільки одна фаза в інтегрованому процесі виробництва м'яса курей (рис. 1.4). Вона включає: створення батьківського поголів'я, інкубаторні та бройлерні господарства, підприємства переробки, торгові мережі та споживачі.

На ПП "Кіровоградптахопром" цикл вирощування курчат проходить наступні етапи. 1й етап – це інкубатор, де за 21 добу яйце перетворюється в курча. Потім масово вилупляються курчата. Після цього їх сортують, вибраковуючи не життєздатних. ПП "Кіровоградптахопром" має власні інкубатори.

2й етап в життя курчат – це поселення у пташники – підготовлені приміщення, де процес під контролем комп'ютерного обладнання та операторів із досвідом.

Бройлерів розміщують зі щільністю не більше 34 кг ваги на 1 метр кв. В перші дні щільність розміщення курчат-бройлерів складає до 30-40 голів/м кв. Надалі курчата, віком більше 1 місяця утримують од 12 до 15 голів/м кв.

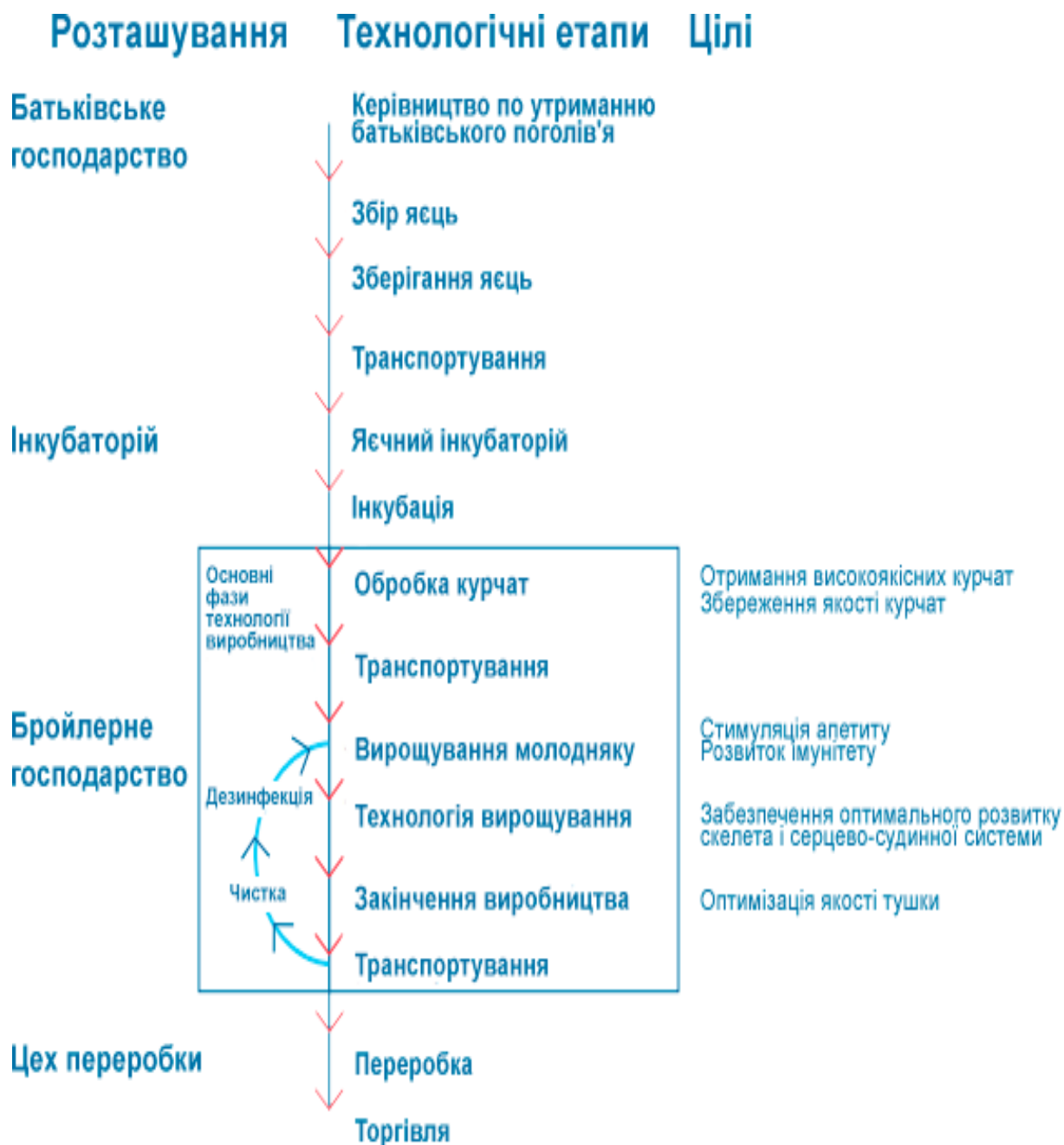


Рис. 2.1. Послідовність інтегрованого процесу виробництва м'яса курей

Режим по температурі є надважливим. У пташнику впродовж перших

10 днів підтримують температуру 33°C. Потім, залежно від клімату за межами приміщень, корегують температуру приміщень (табл. 2.3).

В технології вирощування бройлерів чиста вода має надзвичайно велике значення. Води має бути достатньо. Для вирощування курей переважно використовують підстилку з лушпиння соняшнику чи стружки з деревини. Шар матеріалу підстилки звичайно має товщину 7-10 см, а вміст вологи у ньому складає до 25%. В жодному разі не допустима цвіль в підстилках.

Таблиця 2.1. Основні фізіологічні вимоги до вирощування курчат

Вік, тижні	Освітлення, годин	Температура, °C	Витрати води, л на 100 голів бройлерів
1	24	32-33	2,8
2	24	30	8
3	23	27	10
4	23	22	15
5	23	21	20
6	23	21	25

Тривалість вирощування бройлерів становить від 42 до 45 днів. В цей час виконують потрібні технологічні та ветеринарні заходи: вакцинацію поголів'я проти інфекційних захворювань. Щоб підвищити резистентність організму для профілактики дають вітамінні комплекси.

Щоб уникнути теплового стресу застосовують технологію як в Італії – збиваючи температуру туманом на п'ять градусів за рахунок того, що воду прокачують під тиском, розпилюють через спеціальні форсунки,.

Технологію вирощування бройлерів постійно вдосконалюють. На меті – насичення ринку якісною і корисною білковою продукцією і водночас відносно дешевою. Селекціонери працюють над виведенням нових порід із кращими характеристиками. Щоб оцінити продуктивність птахів порівнюють співвідношення кормів, що були витрачені щоб

виростити кілограм м'яса. Тому бройлери на першому місці в м'ясному сегменті курей. ПП "Кіровоградптахопром" підходить до генетичного вдосконалення курей збалансовано. Важливими показниками є не лише приріст живої маси, а одночасне удосконалення таких характеристик як: міцна серцево-судинна система, ноги, та здоров'я птиці загалом. Генетичний потенціал птахів розвивається залежно від суми факторів: якість повітря, температура, площа розміщення; профілактика хвороб, наявність поживних речовин в комбінації комплексних кормів, вияв захворювань та лікування, правильне напування та годування. Впродовж всього періоду виробництва, стан птиці постійна потребує уваги і, особливо, перед переробкою (рис. 2.5). Взаємозалежними є всі складові. Відсутність одного елемента технології знизить продуктивність бройлерів.

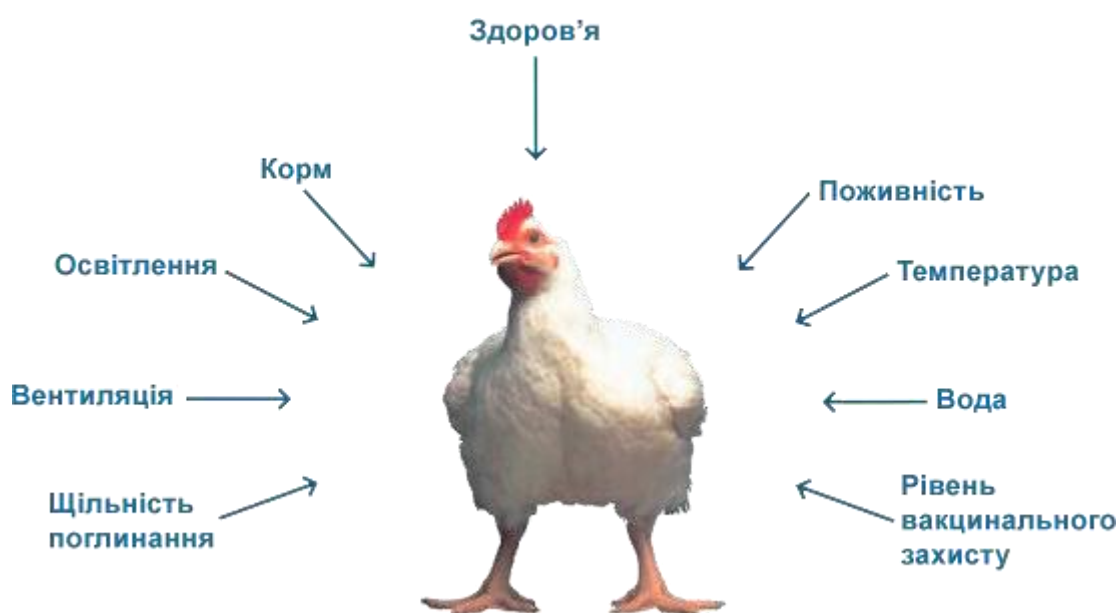


Рис. 2.2. Компоненти продуктивності бройлерів у ПП "Кіровоградптахопром"

Критичними для життя бройлерів є перші два тижні, що вимагають особливу увагу. Через це на 2й день після заселення у пташник нової партії курчат у ПП "Кіровоградптахопром" три дні застосовують

антибіотики, а надалі проводять підтримку вітамінними комплексами. Планується апробація виробництва курятини без залучення антибіотику. Тому в одному з пташників почнуться випробовування такої схеми утримання. Залежно від отриманих даних, керівництво прийме рішення. Для оптимізації процесів виробництва підприємство перейшло до інкубаторської вакцинації від напільної. Це покращило показники життєздатності поголів'я і полегшило роботу. Використовуються систему з трьох вакцинацій. Від 35го дня і до забою апетит птахів покращують спеціальним препаратом. Застосовуючи цю технологію вирощування, у кожному пташнику досягають 6 посадок за календарний рік. Проте для ПП "Кіровоградптахопром" визнано, що варіант з п'ятьма посадками більш оптимальний. За такою схемою спрощується проведення профілактичних робіт (ремонтів, перевірок техніки, електромережі та вентиляції, проведення утеплень, дезінфекції приміщень). Так порівняно з в іншими господарствами можна зберегти більше птахів. В результаті виробництво валової продукції в ПП "Кіровоградптахопром" сягає понад 35 тис. одиниць птиці.

Основні фінансові витрати на вирощування курки (до 70%) становить вартість кормів. При харчуванні бройлерів із правильним співвідношенням в кормі протеїну і амінокислоти відбувається хороший приріст ваги. В кормах також потрібні вітаміни і мікроелементи. ПП "Кіровоградптахопром" використовує комбікорм «кукурудзяний», що містить, переважно, зернові: пшеницю і кукурудзу, а решта – соняшниковий шрот, макуха сої, соєва олія, і премікси. В корм додають вітамінно-мінеральні речовини, підібрані з врахуванням віку курей та їх фізіологічного стану щоб за 45 діб утримання бройлер набрав потрібну вагу. У ПП "Кіровоградптахопром" вважають, що чітке виконання правил забезпечить запланований приріст птиці.

По кожній віковій групі курчат щоб отримувати максимальний добовий приріст розроблені рецепти повноцінного раціону, яким годують курчат на кожному етапі (табл. 2.2).

Статистичні дані приблизних витрат корму при вирощуванні бройлерів і середнього приросту курчат у ПП "Кіровоградптахопром" наведено в табл. 2.3 (від 1го дня при виконанні умов утримання та годування).

Таблиця 2.2. Склад харчового раціону бройлерів у ПП "Кіровоградптахопром"

№ з/п	Складники	Вік курчат		
		до 2 тижнів	від 2 тижнів до місяця	від 1 місяця та старше
1	кукурудза	50%	48%	45%
2	пшениця	16%	13%	13%
3	шрот або макуха	14%	19%	17%
4	кісткове або рибне борошно	-	7%	11%
5	кормовий жир	-	1%	3%
6	трав'яне борошно	-	3%	3%
7	кормові дріжджі	-	5%	5%
8	інші складники	20%	4%	3%

На забій курчат здають коли їм по 42дні і жива вага 2,4 -2,8 кг.

2.3. Економічні характеристики діяльності

ПП "Кіровоградптахопром" – це інкубаторна станція, як було зазначено, реалізує продукцію в межах області. Здійснює інкубацію та вирощування курчат для подальшої реалізації господарствам на ринках, переважно, впродовж весняно-літнього сезону. Не продана у визначені терміни жива птиця по досягненні зазначеного віку і ваги переробляється на м'ясо, несušок утримують для збирання яєць. Підприємство не конкурує з такими великими підприємствами із брендами як «Наша Ряба», «Гаврилівські курчата», «Золотко», чи продукцією «Авангарду». Тушки курей реалізуються в місцеві торговельні мережі в сирому вигляді.

При аналізі господарської діяльності підприємства досліджують економічні процеси виявляють позитивні та негативні тенденції розвитку підприємства. Узагальнивши дослідження, можливе прийняття оптимальних рішень та їх обґрунтування.

Розглянемо економічні показники сучасного стану підприємства на підставі аналізу за останні три роки – 2020-2022 рр. Табл. 2.4 показує динаміку за 2020-2022 рр. та структуру активів підприємства.

Те що належить підприємству – це актив. Завдяки активам формується виручка та прибуток. Необоротним активами вважають суму фінансових та матеріальних ресурсів, які використовує підприємство господарській діяльності у фіксованій формі тривалий час (більше ніж 1 р.). Грошові кошти, що обслуговують господарську діяльність, та їх еквіваленти називають оборотними активами. В цій групі також інші активи, призначення яких – реалізація або споживання за операційний цикл чи період до 1 р. з дати балансу. Значна частка оборотних активів підприємства – це запаси і дебіторська заборгованість.

Покращення економічного стану підприємства характеризується приростом активів, його впливом та ринкову частку. Коли порівняти 2022 та 2021 р.р., то є ріст на 5,19%. Зменшилась частка необоротних активів: порівняно 2022 та 2021 рр. на 12,13% – має місце погіршення технічного устаткування підприємства.

Обсяги необоротних активів з кожним роком значно зменшувались, що показала структура активів. 2022 р. оборотні активи мають більшу питому вагу, що є нормою для підприємств харчової промисловості. 2021-2020 рр більша частина – це необоротні активи, що формуються зарахунок зменшення дебіторської заборгованості по товарах і послугах.

Оборотні активи зростають з кожен рік, при зменшенні запасів (2022 - 2021 рр). Відповідає ефективному використанню запасів та збільшенню оборотності. Відповідно, зменшуються витрати утримання запасів, більш вірогідно, що не зіпсується продукція. На підприємстві необхідні оптимальні

обсяги запасу.

Таблиця 2.3. Динаміка росту птиці і витрат кормів у ПП "Кіровоградптахопром"

Вік бройлерів, у днях	Жива вага, кг/од.	Витрати корму, грам/добу на од.	Витрати від початку вирощування, грам/гол.
1	2	3	4
0	0,040	0	0
1	0,051	14	14
2	0,067	14	28
3	0,083	15	43
4	0,100	16	59
5	0,120	22	81
6	0,143	25	106
7	0,167	28	134
8	0,194	31	165
9	0,224	35	200
10	0,257	39	239
11	0,294	44	283
12	0,335	49	332
13	2	3	4
14	0,428	61	448
15	0,479	68	516
16	0,533	75	591
17	0,588	83	672
18	0,648	91	765
19	0,713	99	864
20	0,779	106	970
21	0,847	112	1082
22	0,917	118	1200
23	0,989	123	1323
24	1,063	128	1451
25	1,138	133	1584
26	1,214	137	1721
27-35	1,780	167	3089
36-42	2,550	186	4324

В табл. 2.5. представлено інформацію про основні засоби підприємства. Для контролю ситуації та планування майбутнього потрібна характеристика стану підприємстві. Розглянемо яку частку основних засобів треба збільшувати, чи оновлювати.

Таблиця 2.4

Динаміка та структура активів підприємства за 2020-2022 рр.

Види активів	Роки						Відхилення			
	2020	Питома вага	2021	Питома вага	2022	Питома вага	Абсолютне (тис. грн.)		Відносне, %	
							2021 до 2020	2022 до 2021	2021 до 2020	2022 до 2020
1. Необоротні активи	27 279,963	67,58	15 514,287	50,77	13 633,005	42,41	-11 765,676	-1 881,282	-43,13	-12,13
Нематеріальні активи	90,194	0,33	155,429	1,00	200,015	0,62	65,235	44,586	72,33	28,69
Основні засоби	22 871,404	83,84	11 592,525	74,72	9 508,479	29,58	-11 278,879	-2 084,046	-49,31	-17,98
2. Оборотні активи	13 088,076	32,42	15 043,583	49,23	18 510,328	57,59	1 955,507	3 466,745	14,94	23,04
Активи – всього	40 368,039	-	30 557,870	-	32 143,333	-	-9 810,169	1 585,463	-24,30	5,19

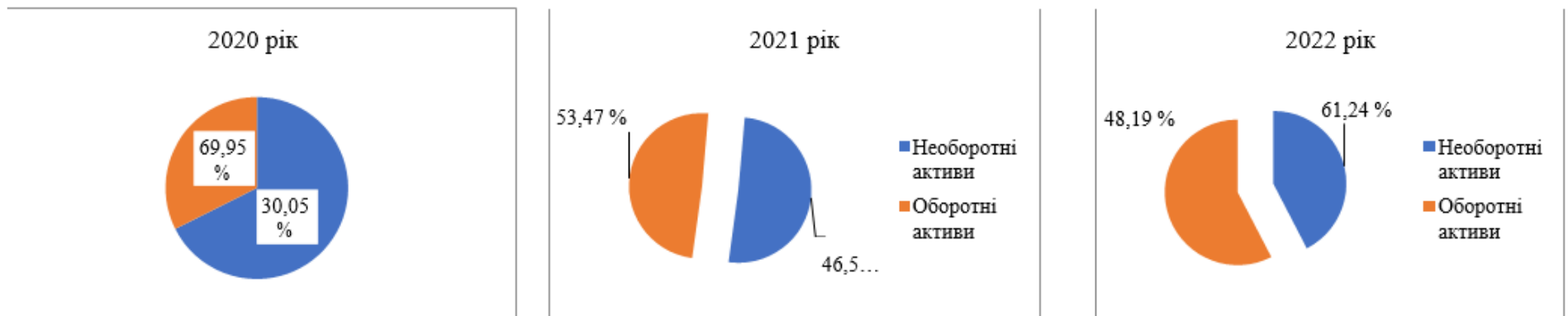


Рис.

2.3. Структура активів підприємства

Таблиця 2.5

Динаміка наявності та структури основних засобів ПП "Кіровоградптахопром"

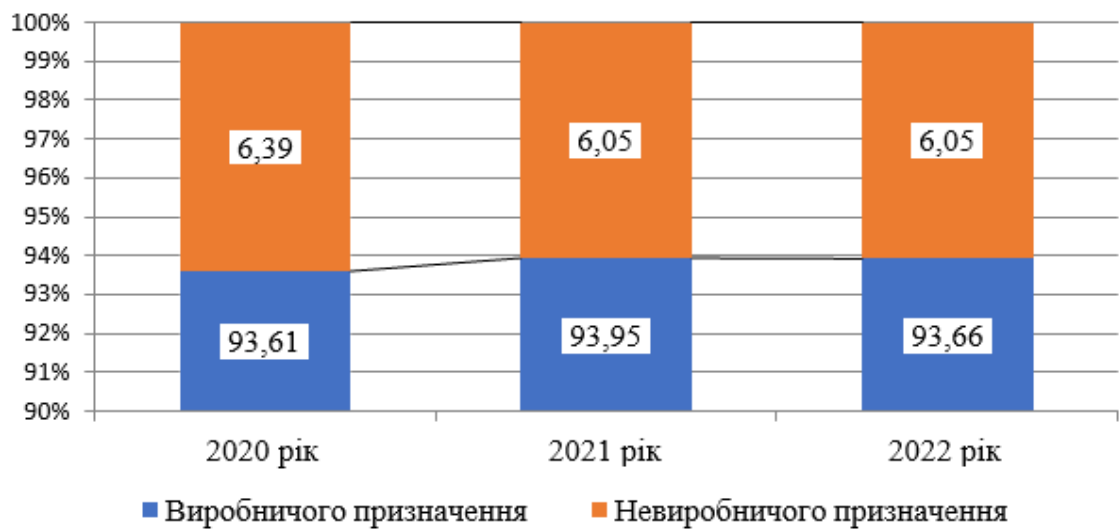
Найменування основних засобів	2020 р.	Питома вага	2021 р.	Питома вага	2022 р.	Питома вага	абсолютне відхилення		відносне відхилення	
							2021 до 2020	2022 до 2021	2021 до 2020	2022 до 2021
1. Виробничого призначення:	18866	93,61	22638	93,95	22886	93,66	3772	247	19,99	1,09
будівлі та споруди	9019	47,81	9921	43,83	9955	43,50	901	33	10,00	0,34
машини та обладнання	5246	27,81	5876	25,96	5894	25,76	629	18	12,00	0,31
транспортні засоби	3209	17,01	3530	15,59	3625	15,84	320	95	10,00	2,71
земельні ділянки	91	0,00	91	0,00	91	0,00	0	0	0,00	0,00
інші	1389	7,36	3309	14,62	3409	14,90	1919	100	138,16	3,02
2. Невиробничого призначення:	1288	6,39	1456	6,05	1548	6,34	168	91	13,08	6,26
будівлі та споруди	562	43,64	635	43,61	679	43,89	73	44	13,00	6,95
машини та обладнання	372	28,95	410	28,16	450	29,11	37	40	10,00	9,85
транспортні засоби	177	13,78	195	13,40	199	12,87	17	4	10,00	2,05
інші	175	13,64	216	14,83	218	14,13	40	2	22,99	1,25
Усього	20154	100,00	24095	100,00	24434	100,00	3940	338	19,55	1,41

Питома вага основних засобів виробничого призначення (табл. 2.5) збільшувалась кожного року. 2022 р. становила 93,6%, а 2021 р. – 93,8%). Через відкриття нової виробничої лінії 2021 р. Відповідно, збільшились основні засоби виробництва.

Частка вартості споруд та будівель у структурі стала 43,7% 2021 р. Це, на 10% більше, ніж 2020 р. Частка структури основних засобів обладнання та машин збільшились 2020 р. порівняно з 2020 р. – 28 %, але 2021 р. зменшились – 26%. Вага інших основних засобів у структурі 2021 р. – 14,5%, а 2020 р. – 7,4%, що більше на 138,2%.

Основних засобів, що є невиробничим обладнанням, 2021 р. стало в структурі 6%, 2020 р. було 6,4%, 2022 р. – 6,3%. Машини і обладнання 2020 -2021 рр. залишилось однаково 44% (сюди входять і комп'ютери для офісу).

На рис. 2.4. показано зміни основних засобів виробничого та невиробничого призначення: без змін.



2.4. Структура основних засобів за призначенням на підприємстві

Рис.

У табл. 2.6. показано рух основних засобів (ОЗ) на підприємстві. Такий аналіз показує якого виду основних засобів потрібно збільшити, спрогнозувати, що потребує заміни ближнього часу. Показники руху ОЗ характеризують технічний стан і рух засобів виробництва потрібні для прогнозування майбутніх змін ситуації на підприємстві.

2020 р. коефіцієнт введення становить 0,03, 2021 р. – 0,08, 2022 р. – 0,11. Це пов'язано із придбанням нового обладнання. За 2020-2022 рр. коефіцієнт вибуття показує скільки за рік зменшилось активної частини основних засобів також в нормі.

Таблиця 2.6

Показники руху та стану ОЗ підприємства за 2020 – 2022 рр.

Показники	Роки			абсолютне відхилення		відносне відхилення	
				2021 до 2020	2022 до 2021	2021 до 2020	2022 до 2021
	2020	2021	2022				
Первісна вартість на початок року	25383	29512	13200	4128	- 1631	16,26	-55,27
Знос оночних засобів	6640	1607	981	-5032	-626\	-75,79	-38,96
Надійшло у звітному році	1025	1107	1119	82	12	8,00	1,10
Вибуло в звітному році	135	345	398	210	528	155,29	15,22
Первісна вартість на кінець року	29512	13200	10399	- 16311	-2800	-55,27	-21,21
Коефіцієнт введення	0,03	0,08	0,11	0,05	0,02	141,45	28,33
Коефіцієнт вибуття	0,01	0,01	0,03	0,006	0,018	0,006	157,59
Коефіцієнт приросту	0,04	0,03	0,05	-0,009	0,029	-0,009	111,72
Коефіцієнт зносу	0,26	0,05	0,07	-0,21	0,02	-80,77	40
Коефіцієнт придатності	0,74	0,95	0,93	0,207	-0,020	0,207	-2,10

Тенденції зміни ОЗ підприємства показує коефіцієнт приросту. За весь період,

оскільки надійшло більше основних засобів, чим вибуло, то даний показник має додатне значення.

Міру втрати основними засобами своєї придатності показує, коефіцієнт зносу, 2020 р. становив 0,25, 2021 р. – 0,04, 2022 році 0,07. Зменшення даного показника є позитивним і свідчить про оновлення основних активів.

Коефіцієнтом придатності характеризується показник, яка частина придатна до експлуатації та не входить у знос. 2020 р. 0,74; 2021 р. – 0,95; 2022 р. – 0,93. Для підприємства – виробника сільськогосподарської продукції це норма.

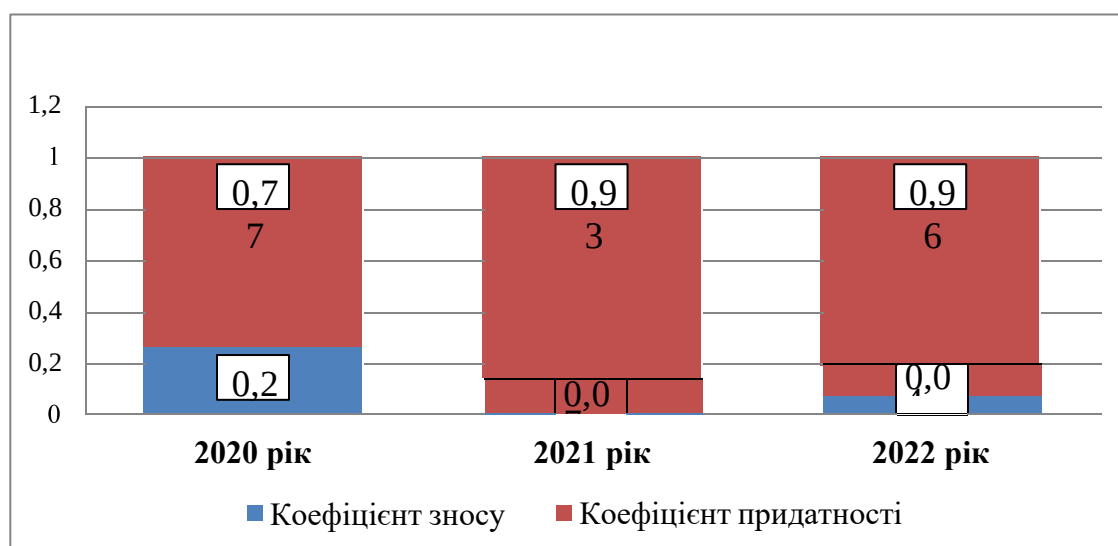


Рис. 2.5. Стан основних засобі підприємства

Одне з важливих завдань виробничого процесу є дослідження основних засобів. Важливо контролювати рух ОЗ, які вводяться в дію на підприємстві, передаються в експлуатацію, ремонтуються, зношуються. Показники, що характеризують ефективність використання ОЗ, а саме: фондівіддачу, фондомісткість та фондоозброєність праці ОЗ систематизовані в табл. 2.7.

Віддача ОЗ була 2020 р. 0,83, потім почала помітно рости, оскільки значно зріс чистий дохід, а середньорічна вартість ОЗ при порівнянні 2022 та 2021 рр зменшилась на 38,77%.

Збільшення, яке спостерігається, є позитивним. Суттєво зменшилась фондоозброєність праці, оскільки середньорічна вартість ОЗ зменшилась. Підприємство ефективно використовує свої ОЗ, оскільки віддача ОЗ збільшується швидкими темпами, а це означає, що обсяг реалізованої продукції збільшується, щоб ми бачимо із табл. 2.4, а місткість основних засобів зменшується. Місткість основних засобів показує вартість ОЗ на яку припадає 1 грн реалізованої продукції. А показник фондівіддачі показує скільки реалізовується товарів на 1 грн використаних ОЗ..

Таблиця 2.7

Динаміка ефективності використання основних засобів підприємства в 2020-2022 рр.

Види активів	Роки			Відхилення			
				Абсолютне (тис. грн.)		Відносне, %	
	2020	2021	2022	2021 до 2020	2022 до 2021	2021/ 2020	2022/ 2021
Чистий дохід , тис. грн.	17849	34464	36852	16615	2388	93,09	6,93
Середньорічна вартість основних засобів, тис. грн.	21513	17231	10550	-4281	-6681	-19,90	-38,77
Середньооблікова чисельність персоналу основної діяльності, осіб	8	7	7	194	-786	5,65	-21,67
Віддача основних засобів, грн/грн	0,83	2,00	3,49	1,17	1,49	141,06	74,65
Місткість основних засобів, грн/грн	1,21	0,50	0,29	-0,71	-0,21	-58,52	-42,74
Озброєність праці основними засобами, тис. грн/особу	2689,125	2461,571	1507,143	-215,52	-837,37	-24,18	-21,83



Рис. 2.6. Динаміка ефективності ОЗ підприємства

Більш мобільними, порівняно до ОЗ, є оборотні активи, які безперервно здійснюють кругообіг, знаходяться то на стадії виробництва, то у сфері обігу, змінюють у відносно короткий термін свою форму при господарській діяльності.

Для підприємства ефективне використання оборотних активів дуже важливе, оскільки значно впливає на загальну ефективність сукупності засобів, підприємства.

Щоб розробити напрями поліпшення ефективності використання оборотних активів важливе значення має вивчення їх структури. Це дозволить виявити резерви економії сировини і матеріальних ресурсів, удосконалення виробництва, прискорити обертання оборотного капіталу підприємства.

В табл. 2.5 показано динаміку і структуру оборотних активів ПП "Кіровоградптахопром" за 2020-2022 рр.

Динаміка оборотних активів (рис. 2.5) така: менша частка – це запаси. 2020 р. становили 4,95%, а 2021 р. запаси збільшились на 187,29%, а 2022 р. – становили 4,9% у структурі. Зменшення запасів свідчить про позитивну тенденцію: продукція користується попитом і реалізується швидко. Нема потреби в додаткових витратах коштів на утримання запасів (витрати на приміщення, електроенергію, персонал).

Таблиця 2.8 Структура оборотних активів підприємства в 2020-2022 рр.(станом на кінець року)

Найменування показника	2020 р.		2021 р.		2022 р.		Абсолютне відхилення		Відносне відхилення	
	тис. грн.	Питома вага, %	тис. грн.	питома вага, %	тис. грн	Питома вага, %	2021 до 2020	2022 до 2021	2021 до 2020	2022 до 2021
<i>1</i>	<i>2</i>	<i>3</i>	<i>4</i>	<i>5</i>	<i>6</i>	<i>7</i>	<i>8</i>	<i>9</i>	<i>10</i>	<i>11</i>
Запаси:	636	4,95	1 827	12,27	484	2,62	1 191 319	-1 343 283	187,29	-73,51
виробничі запаси	207	32,55	188 645	10,32	94 072	19,43	-18 378	-94 573	-8,88	-50,13
незавершене виробництво	31	4,87	45 111	2,47	84 301	17,41	14 108	39 190	45,51	86,87
готова продукція	19	3,10	25 276	1,38	12 835	2,65	5 532	-12 441	28,02	-49,22
товари	378	59,48	1 568	85,83	292 920	60,50	1 190 057	-1 275 459	314,56	-81,32
Дебіторська заборгованість:	11 538	88,15	11 245	73,99	14 683	79,32	-293 490	3 437 879	-2,54	30,57
дебіторська заборгованість за товари, роботи, послуги	3 661	32,38	2 753	25,18	2 364	16,11	-907 860	-388 423	-24,80	-14,11
дебіторська заборгованість за розрахунками	2 251	19,92	3 673	33,59	4 627	31,52	1 421	954 625	63,13	25,99
інша поточна	5392	47,70	4508	41,23	7647	52,09	-883	3138	-16,39	69,61
дебіторська заборгованість з нарахованих доходів	232	2,02	309	2,75	42	0,29	76	-267	32,99	-86,25

продовження табл. 2.8

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11
Грошові кошти та їх еквіваленти	704	5,48	1 071	7,20	2 128	11,50	366	1 057	52,02	98,65
Готівка	85	0,01	82	0,01	51	02	-3	-31	-3,53	-37,80
Рахунки в Банках	414	58,79	1 059	98,88	471	22,15	645	-588	155,72	-55,51
Витрати майбутніх періодів	0	0	0	0	0	0	0	0	-	-
Інші оборотні активи	209	1,63	1 054	7,08	1 214	6,56	844	159	402,36	15,17
Оборотні активи – всього	12 856	100	14 888	100	18 510	100	2 032	3 621	15,81	24,32

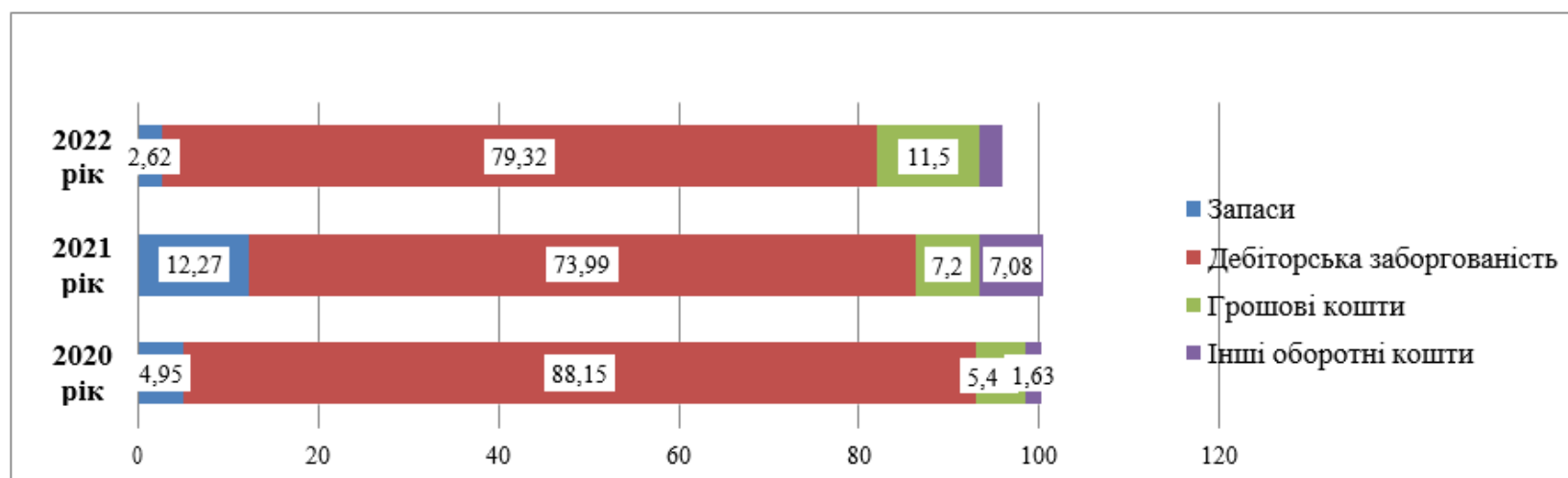


Рис. 2.7. Структура оборотних активів підприємства

Дебіторська заборгованість становить найбільшу частку. Перебування значних коштів у дебіторській заборгованості може завдати фінансових ускладнень. Нестача коштів може спричинити нестачу коштів підприємство для придбання виробничих запасів, виплат зарплати, розрахунку із бюджетом та постачальниками.

Дебіторська заборгованість зростає 2022 р. (79,3%). На збільшення вплинули фактори: обсяг продажів зріс; банкрутство і неплатоспроможність деяких покупців. До причин можна віднести: необережну політику підприємства стосовно покупців, значні темпи росту обсягів продажу. У питомій вазі 2022 р. (11,5%), 2021 р. – (7,2%) збільшились грошові кошти та їх еквіваленти. Оцінку показників ефективності оборотних коштів, наведено в табл. 2.9.

Таблиця 2.9. Показники оцінки ефективності оборотних активів підприємства

Показники	Роки			Абсолютне (тис. грн.)		Відносне, %	
	2020	2021	2022	2021 до 2020	2022 до 2021	2021/ 2020	2022/ 2021
Реалізована продукція, тис. грн	17849	34464	36852	16615	2388	93,09	6,93
Середньорічні залишки ОК, тис. грн	19036	14065	16776	-4970	2711	-26,11	19,27
Коефіцієнт оборотності	0,94	2,45	2,20	1,51	-0,25	161,32	-10,35
Коефіцієнт завантаження	1,07	0,41	0,46	-0,66	0,05	-61,73	11,54
Термін оборотності	383,95	146,93	163,89	-237,02	16,96	-61,73	11,54

Коефіцієнтом оборотності характеризується число обертів, що можуть робити за розрахунковий період оборотні кошти. Кожного року цей показник росте, крім 2022 р. На кожну гривню витрачених коштів 2020 р. було реалізовано продукції на 0,94 грн, а 2021 р - вже 2,25, а 2022 р. 2,2.

Коефіцієнтом завантаження характеризується скільки на 1 гривню реалізованої підприємством продукції припало оборотних коштів. Показник є оберненим до коефіцієнта оборотності. За умови позитивних змін зменшується (крім 2022 р.). Порівняно із 2020 р., у 2021 показник упав на 61,7%.

Тривалість часу одного оборту оборотних коштів показує тривалість обороту. Чим менша є ця величина, тим краще. 2020 року показник становив 383,95 днів, потім 2021р. зменшився на 236 днів і став 147 днів. 2022 року став 164 дня. Отже, оборотні кошти використовуються краще, оскільки кількість обертів оборотних коштів виросла.

Техніко-економічний аналіз дозволяє оцінити господарську діяльність, виявити взаємодію різних технічних та економічних факторів, причинні взаємозв'язки та виробничі резерви, розробити систему заходів для більш раціонального використання ресурсів.

2.4. Фінансовий стан та фінансові результати підприємства

Необхідним етапом при розробці фінансових планів та формуванні прогнозів є оцінка фінансового стану підприємства: рівня забезпеченості потрібними фінансовими ресурсами (табл. 2.10).

Зростає чистий дохід від реалізації продукції 2021 року відносно 2020 рр., 93 %, порівнюючи 2022 та 2021 рр, чистий дохід зріс на 6,94%. Зменшились 2022 року інші операційні доходи (одержані неустойки за порушення господарських договорів, штрафи, пені, дохід при списанні кредиторської заборгованості). Інші фінансові доходи – доходи, що виникають при фінансовій діяльності підприємства (дивіденди, відсотки, інші доходи від фінансової діяльності).

Таблиця 2.10. Динаміка доходу підприємства в 2020-2022 рр.

Показники, тис. грн	2020 р.	2021 р.	2022 р.	Відхилення			
				Абсолютне		Відносне	
				2021/ 2020	2022/ 2021	2021/ 2020	2022/ 2021
Чистий дохід від реалізації продукції	17849	34464	36852	16615	2388	93,09	6,93
Інші операційні доходи	13398	16065	13785	2666	-2279	19,90	-14,19
Інші фінансові доходи	44	233	110	188	-122	421,08	-52,70
Інші доходи	93134	3886	2 394	3793	-1491	4072,88	-38,38
Доходи – всього	31385	54648	50637	23263	-29879	74,12	-2,76

Різко змінювались інші доходи. Порівняно із 2020 р. 2021 р. збільшились на 421,08% (доходи від реалізації фінансових інвестицій, необоротних активів, доходи від операцій оренди/лізингу). Загалом видноріст 2021р. доходів на 74% порівняно до 2020 р., а 2022 року зменшились на 2,8%.

Визначимо динаміку прибутків підприємства за 2020-2022 рр. (табл. 2.11). Валовий прибуток збільшився, а інші види прибутку зменшились. На це впливають внутрішні складові певного виду прибутку. Прибуток від операційної діяльності містить в собі інші операційні витрати: витрати на збут та адміністративні постійно зростають. Величина прибутку до оподаткування залежна від самого прибутку від операційної діяльності, фінансових витрат, інших витрат.

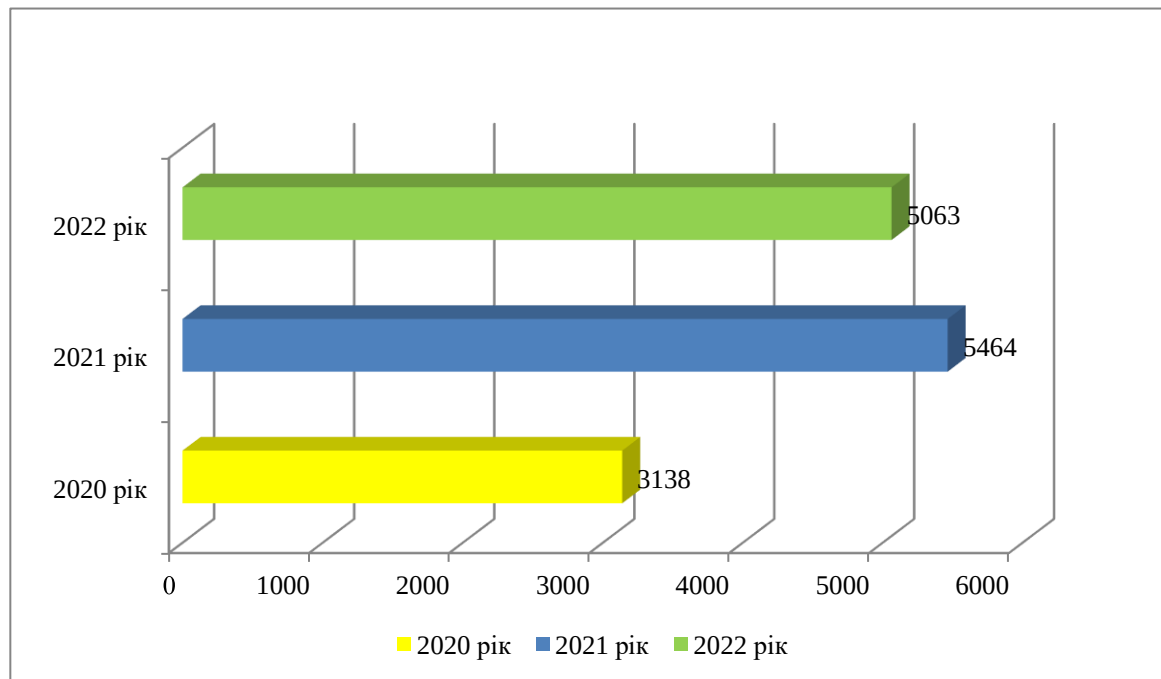


Рис. 2.8. Доходи підприємства

Таблиця 2.11. Динаміка прибутку підприємства в 2020-2022 рр.

Показники, тис. грн	2020 р.	2021 р.	2022 р.	Відхилення			
				Абсолютне		Відносне	
				2021/ 2020	2022/ 2021	2021/ 2020	2022/ 2021
Валовий прибуток	4730	7521	7920	2790	399	58,98	5,31
Прибуток від операційної діяльності	644	3784	5835	3139	2051	484	54,3
Прибуток до оподаткування	-1802	3971	4955	5774	983	320,34	24,75
Чистий прибуток.	-1802	3971	4955	5774	983	320,40	24,75

Прибуток від операційної діяльності 2021 року зріс, порівняно з 2020 р. – на 484% та в 2022 р. порівняно із 2021 р. – на 54,3%.

На даному рисунку ми бачимо, що валовий прибуток займає найбільшу частину, порівнюючи з 2020-2021 рр., і становить 7521178 тис. грн. Чистий

прибуток також зростає протягом всіх років.

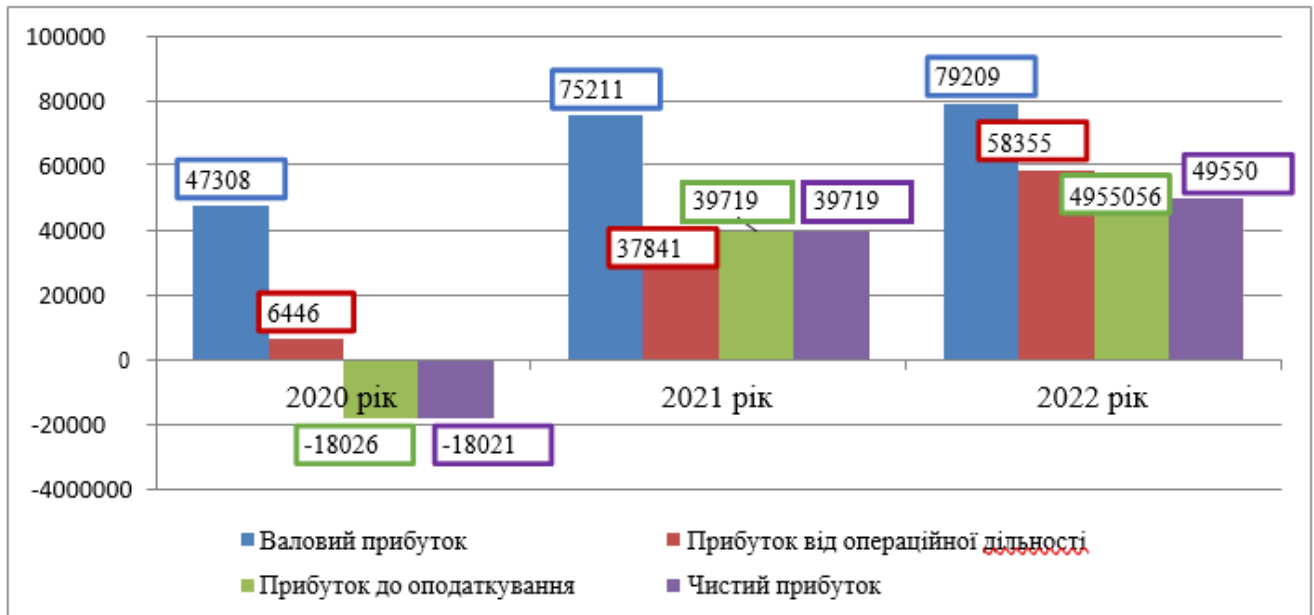


Рис. 2.12. Динаміка зміни прибутків підприємства, грн

Поточні витрати (табл. 2.10) – витрати, що мають місце періодично, менше як за місяць постійно, безпосередньо для виготовлення основної продукції підприємства. *Собівартість* зростає (табл. 2.10), оскільки збільшується кількість реалізованої продукції ПП "Кіровоградптахопром".

Зросли суттєво *адміністративні витрати*, у порівнянні 2022/2021рр. на 30%, що визначається розвитком підприємства і його розширенням. Сюди входять: витрати на утримання основних засобів, службові відрядження, винагороди за консультаційні, інформаційні, аудиторські послуги, оплата послуг зв'язку. Збутові витрати зросли. 2021 р. інші операційні витрати збільшились на 53 % порівняно до 2020 р. Фінансові витрати зростають, порівнюючи 2021 до 2020 рр. на 32%, 2022 р. порівняно до 2021р. – зменшились на 6%. Ця стаття включає: відсотки за використання банківських кредитів, банківського овердрафту. Зросли також інші витрати. Ростуть поточні витрати: 2021 року порівняно з 2020 р. – на 83%. Собівартість складає більше, як половину витрат по всіх роках, через збільшення обсягу реалізованої продукції.

Таблиця 2.12

Динаміка та структура поточних витрат підприємства в 2020-2022 рр.

Показники (тис. грн)	Роки						Відхилення			
	2020	Питома вага	2021	Питом а вага	2022	Питом а вага	Абсолютне		Відносне	
							2021 до 2020	2022 до 2021	2021 до 2020	2022 до 2021
Собівартість РП	13118	49,45	26943	55,50	36852	60,85	13824	9909	105,39	36,78
Адміністративні витрати	698	2,63	1339	2,76	1741	2,88	641	401	91,78	29,99
Витрати на збут	1716	6,47	2037	4,20	2525	4,17	320	488	18,69	23,97
Інші операційні витрати	9201	34,69	14092	29,03	16065	26,53	4891	1972	53,15	14,00
Фінансові витрати	1351	5,09	1785	3,68	1672	2,76	433	-112	32,09	-6,32
Інші витрати	440	1,66	2345	4,83	1701	2,81	1904	-643	432,18	-27,43
Поточні витрати разом	26527	100	48543	100	60559	100	22015	12016	82,99	24,75

Таблиця 2.13

Динаміка та структура операційних витрат підприємства в 2020-2022 рр.

Показники, тис грн	Роки						Відхилення			
	2020	Питома вага	2021	Питома вага	2022	Питома вага	Абсолютне, тис. грн		Відносне, %	
							2021 до 2020	2022 до 2021	2021 до 2020	2022 до 2021
Матеріальні витрат	574	12,87	845	9,41	427	4,78	271	-417	47,18	-49,37
Витрати на оплату праці	974	21,83	1224	13,64	1302	14,55	249	77	25,63	6,35
Амортизаційні відрахування	713	15,98	785	8,75	690	7,71	71	-95	10,09	-12,12
Інші операційні витрати	2073	46,45	5958	66,36	6348	70,94	3884	389	187,33	6,54
Відрахування на соціальні заходи	128	2,87	165	1,84	179	2,01	37	14	28,97	8,78
Операційні витрати – разом	4464	100	8979	100	8948	100	4514	-30	101,13	-0,34

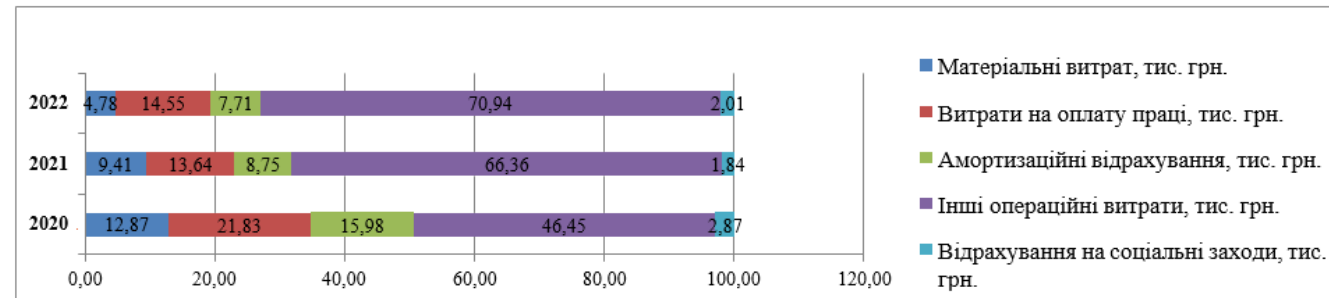


Рис. 2.10. Питома

вага операційних витрат на підприємстві

Через зростання виробництва обсяги матеріальних витрат збільшилися 2021р. на 47%, порівняно з 2020 р., а порівнюючи 2022 р. з 2021р., – зменшилися на 49,4%. До матеріальних витрат входять: сировина та матеріали, запасні частини та комплектуючі для ремонту, малоцінні інструменти. Витрати на оплату праці на 26% зросли 2021 р. порівняно з 2020 р. Величина амортизаційних відрахувань зменшилась 2022 р. на 12 %, порівняно з 2021 р. Це відрахування на повне відновлення та реконструкцію основних виробничих фондів від балансової вартості. Зростають також інші операційні відрахування. На соціальні заходи: до пенсійного фонду, узв'язку з тимчасовою втратою працездатності відрахування збільшилися на 8,8% у 2022 році, порівнюючи з 2021 р. Важливий елемент ведення господарської діяльності підприємства – операційні витрати, оскільки з них складаються щоденні поточні витрати, але не входять у виробничу собівартість. (оренда приміщень, оплата праці працівників, комунальні платежі офісу, витрати на відрядження, на найманих аудиторів і т.п.).

Коефіцієнтом ліквідності (табл. 2.14) характеризується чи достатньо для погашення боргів обігових коштів впродовж року. За три роки показники менші від нормативних значень: 2021 р. був -0,64, (позитивно в межах 1-1,5), 2022 р. становив 0,6, через зростання поточних зобов'язань.

Коефіцієнт швидкої ліквідності зменшився, і був 2021 року 0,56, у 2020 р. – 0,5. Показує скільки на одиницю термінових боргів припадає одиниць найбільш ліквідних активів. 2022 р. показник відповідав нормі (0,6-0,8) через те, що зменшилися запаси. Коефіцієнт абсолютної ліквідності у 2020 році склав 0,04, у 2021 році – 0,05, у 2022 – 0,07. Характеризує здатність підприємства терміново ліквідувати короткострокову заборгованість. Цей показник занижений в ПП "Кіровоградптахопром"..

Таблиця 2.14

Показники ліквідності та платоспроможності підприємства за 2020-2022 рр.

Показники	2020 р.	2021 р.	2022 р.	Нормативне значення
Коефіцієнт загальної ліквідності (коефіцієнт покриття)	0,51	0,64	0,62	1-1,5
Коефіцієнт швидкої (поточної) ліквідності	0,5	0,56	0,6	0,6-0,8
Коефіцієнт абсолютної (строкової) ліквідності	0,03	0,05	0,07	0,1-0,2
Чистий оборотний капітал, тис. грн.	-12327	-8060	-11408	>0

Чистий оборотний капітал показує чи здатне підприємство погасити свої поточні зобов'язання за рахунок поточних активів, характеризує поточну ліквідність. Від'ємне значення є негативним.

Коефіцієнт автономії (табл. 2.15) – показує рівень використання фінансових інструментів чи позикового капіталу для підвищення потенційної рентабельності інвестицій. 2021 р. становив -0,44, у 2022 р. – -0,27, що свідчить про високий рівень фінансових ризиків.

Співвідношення поточних і довгострокових зобов'язань підприємства до суми активів є показником концентрації позикового капіталу. У 2022 р. – 1,27, у 2021 р. – 1,44 – показник, яку частину активів підприємство фінансує за рахунок зобов'язань (0,4 - 0,6 – норма).

Коефіцієнт фінансової стійкості – характеристика здатності підприємства бути платоспроможним в перспективі. За 2020 -2022 рр. в нормі.

Таблиця 2.15. Показники фінансової стійкості

Показники	2020 р.	2021 р.	2022 р.	Нормативне значення
Коефіцієнт автономії (коефіцієнт концентрації власного капіталу)	-0.16	-0.44	-0.27	>0,5
Коефіцієнт боргового навантаження (коефіцієнт концентрації позикового капіталу)	1.16	1.44	1.27	↓
Коефіцієнт фінансової стійкості	0.37	0.24	0.07	>1,0
Коефіцієнт фінансової залежності	1.16	1.44	1.27	<2,0
Коефіцієнт маневреності власного капіталу	2.0	0.6	1.3	>0
Коефіцієнт забезпечення оборотних активів власними коштами	-0.9	-0.5	-0.6	>0,1
Маневреність робочого капіталу	-0.05	-0.23	-0.04	↓

. Коефіцієнтом фінансової залежності характеризується залежність від зовнішніх зобов'язань підприємства (зменшується). Частку власних коштів, вкладених в оборотні активи, характеризує коефіцієнт маневреності (в нормі – не менше 0,2, щоб забезпечити гнучке використання власного капіталу). 2021 р. становив 0,6, 2022 р. – 1,3 через зменшення власного капіталу.

Частку запасів (виробничих, матеріальних активів у власних обігових коштах) характеризує маневреність робочого капіталу. Запаси у 2022 р. у підприємства зменшились. Ділова активність. Кількість оборотів обігових коштів за період; яка виручка на одиницю обігових коштів показує коефіцієнт обертання оборотних активів. 2020 р. становив 1,36, 2021 р. – 2,29. Скільки отримано чистої виручки від реалізації продукції на одиницю коштів, інвестованих в активи показує коефіцієнт обертання активів. 2020 році – 0,4, у 2021 році коефіцієнт становив – 1,13 – позитивний процес.

В скільки раз виручка перевищує середню дебіторську заборгованість показує коефіцієнт оборотності дебіторської заборгованості. На підприємстві 2020 р. – 1,58, 2021 р. – 3,15 – тенденція позитивна.

Період погашення дебіторської заборгованості характеризується тривалістю обертання дебіторської заборгованості. 2020 року – 228, днів, 2021 р. – 114 днів, що є позитивним.

Період, за який запаси переходять в кошти – тривалість обертання запасів. У 2020 році – 35 днів, у 2021 році – 17 днів – показник зменшується.

В скільки разів виручка більше за середньорічну кредиторську заборгованість показує коефіцієнт оборотності кредиторської заборгованості. Маємо тенденцію до збільшення, що є несприятливим.

Таблиця 2.16. Показники ділової активності

Показники	2020 р.	2021 р.	2022 р.	Нормативне значення
Коефіцієнт обертання активів	0,44	1,13	1,15	↑
Коефіцієнт обертання оборотних активів	1,36	2,29	1,99	↑
Тривалість обороту оборотних активів	264	157	181	↓
Коефіцієнт оборотності дебіторської заборгованості	1,58	3,15	2,52	↑
Тривалість обертання дебіторської заборгованості	228,02	114,23	143,02	↓
Коефіцієнт оборотності запасів	12,20	24,62	28,72	↑
Тривалість обертання запасів	29	15	13	↓
Коефіцієнт оборотності кредиторської заборгованості	0,70	1,49	1,23	↑
Термін обертання кредиторської заборгованості	512,61	241,34	292,26	↓

В табл. 2.17 наведено динаміку показників рентабельності ПП "Кіровоградптахопром". Так, рентабельність операційної діяльності показує, обсяг прибутку, що припадає на 1 грн. операційних витрат, що мали місце і являє собою витратний показник рентабельності. Так, у 2021 р. порівняно з 2020 р. – збільшилась на 63,4%, що є позитивним. Ріст продовжився у 2022 р.

Ефективність використання активів підприємства для формування прибутку характеризується рентабельністю активів. Про хорошу роботу підприємства свідчать високі значення цього показника. У 2021 р. досягла 8,7%.

Скільки чистого прибутку припадає на одиницю вартості виробничих засобів (ВЗ) показує рентабельність ВЗ. За останні два роки спостерігалось зростання чистого прибутку, зменшилась сума вартості ОЗ. Відповідно, у 2022 р. рентабельність ВЗ становила 52%, що на 18% більше від 2021 р.

Скільки прибутку від реалізації припадає на одиницю виручки показує рентабельність реалізованої продукції. У 2022 становила 9,93%. Це менше на 3% від 2021 р., внаслідок збільшення витрат на збут та адміністративних.

По періоду окупності капіталу видно за який період інвестовані в активи кошти компенсуються чистим прибутком.

Показник періоду окупності власного капіталу 2022 р. від'ємний оскільки від'ємний власний капітал. Для підприємства важливо збільшити рентабельність власного капіталу.

Таблиця 2.17

Динаміка показників рентабельності в 2020-2021 рр., %

Показники	2020 рік	2021 рік	2022 рік	Відхилення	
				2021/ 2020	2022/ 2021
Рентабельність активів (за прибутком до оподаткування)	-2,77	8,60	18,08	11,37	9,48
Рентабельність активів (за чистим прибутком)	-2,77	8,60	18,08	11,37	9,48
Рентабельність операційної діяльності	14,44	63,50	91,92	49,06	28,42
Рентабельність власного капіталу	24,17	-29,44	-57,14	-53,60	-27,70
Рентабельність виробничих засобів	-6,65	34,26	52,11	40,91	17,85
Рентабельність реалізованої продукції за прибутком від реалізації	12,97	12,02	9,91	-0,95	-2,11
Рентабельність витрат	14,91	13,67	11,00	-1,24	-2,66
Коефіцієнт реінвестування	1390,95	- 496,44	-297,41	-1887,40	199,03
Період окупності капіталу	-26,53	7,69	6,49	34,23	-1,21
Період окупності власного капіталу	4,14	-3,40	-1,75	-7,54	1,65

Висновки до розділу 2

ПП "Кіровоградптахопром" працює у сільськогосподарській сфері. Здійснює вирощування та продаж курей та іншої домашньої птиці, надаючи послуги інкубації, ветеринарні послуги, продає інкубаційне та інше спеціальне обладнання та надає спектр послуг даного напрямку діяльності. Аналіз основних техніко-економічних показників та фінансового стану, враховуючи рівень складності ситуації в країні, добрий. Підприємство є рентабельним і має нормативну віддачу основних засобів за рахунок реалізації продукції, що користується попитом.

Підприємство в господарській діяльності має деякі проблеми з дебіторською заборгованістю, значними витратами, що призводило до збитків 2020 р. Керівництво приватного підприємства влаштовують показники ефективності діяльності.

Динаміка доходів свідчить про зниження на 3%, якщо порівнювати 2022 р. з 2021 р. Зросла динаміка прибутку: на 25% зріс чистий прибуток, якщо порівнювати 2022 р. та 2021 р. Зростання витрат супроводжує ріст реалізованої продукції.

У підприємства зросли зобов'язання і, відповідно, дещо нижчі оптимальних показники, що характеризують ліквідність, платоспроможність, фінансову стійкість. Задовільними є показники ділової активності підприємства.

Рентабельність:

- продукції по прибутку від реалізації була 2022 р. 9,92%;
- операційної діяльності – 92%.
- активів у 2022 р. – 18,1%.

3. НАПРЯМИ ПІДВИЩЕННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА ПП «КІРОВОГРАДПТАХОПРОМ»

3.1. Підвищення якості продукції підприємства

Підвищення якості продукції є одним із напрямків збільшення обсягів реалізації в подальшому довгостроковому періоді. Підприємство не є лідером галузі і тому повинне наслідувати передові досягнення провідних товаровиробників даної галузі. Це стосується перш за все, технології вирощування курей без антибіотиків та стимуляторів росту. Ці технології вже успішно впровадили на птахофабриках такі бренди, як «Наша Ряба» та інші великі виробники курятини. І ця продукція має очевидну відмінну якість. Як зазначалось в розділі 2, досліджуване підприємство на сьогодні застосовує комплекси антибіотиків щоб запобігати ряду хвороб птиці.

В усьому світі спостерігається тренд до ведення здорового способу життя. Люди практикують фізичну активність, відмову від шкідливих та шкідливих речовин у складу продуктів харчування. Це стосується також ринку курятини. Оскільки куряче м'ясо придатне для будь-якого раціону харчування, то воно найпопулярніше для всього населення. Тому вирощування птиці без антибіотиків все більш популярне.

Є ініціатива ФАО “Єдине здоров’я для всіх” – нова концепція “Без антибіотиків”, оскільки 2016 року однією з найважливіших проблем охорони здоров’я у світі була визнана стійкість до протимікробних препаратів (антибіотиків). Кабінет Міністрів України 2019 р. розробив Національний план дій боротьби зі стійкістю до протимікробних препаратів. Планом, передбачено поступове обмеження застосування антибіотиків у медицині, зокрема, ветеринарній та харчовій продукції.

Використання пробіотиків (природних антибіотиків) дорожче, ніж антибіотиків. Але на певному етапі виходить мінімізувати витрати обмежитись вакцинацією. Вже створені галузеві стандарти вирощування птиці без антибіотиків.

При впровадженні альтернативної схема вирощування птиці потрібно:

- повністю очищувати питну воду,

- персоналу дотримуватись гігієнічних правил (приймати душ і перевдягатися перед заходом до пташників, дати згоду не тримати у власному господарстві птиці),
- використовувати альтернативні речовини (пробіотики, фітобіотики, підкислювачі).

Курям замість антибіотиків дають із їжею вітаміни та пробіотики – натуральні мікробіологічні добавки для підвищення імунітету курчат та відновлення мікробного балансу кишківника.

Особливо популярна така продукція серед людей, які піклуються про своє здоров'я та фігуру, середнього класу, прихильників здорового способу життя молодих мам, спортсменів.

Птахофабрики України вже розробляють і впроваджують в своїх господарствах альтернативні способи вирощування курей, але їх число ще досить низьке і не перевищує 20%. Така продукція переважно експортується і лише в окремих торгових мережах (наприклад, Наша Ряба, М'ясомакет) представлена в Україні.

Пропонуємо ПП "Кіровоградптахопром" впровадити вирощування птиці безантибіотиків та стимуляторів росту. На міжнародному ринку на сьогодні вже широко пропонуються імунорегулятори на рослинній основі та пробіотики для птиці, що сприяють підвищенню імунітету птиці до такої міри, що можна беззастережно не використовувати антибіотики.

Для здійснення проекту потрібно виконати такі дії:

- підготувати та переоблаштувати приміщення де вирощують курей;
- розробити для годівлі птиці збалансований раціон, що мінімізує вірогідність захворювань, та підвищить якість продукції;
- організувати навчання персоналу, зокрема, по забезпеченню гігієни.

Інвестиційні кошти, необхідні для здійснення проекту (табл. 3.1).

Так, щоб ПП "Кіровоградптахопром" підвищити якість продукції через відмову від стимуляторів росту та антибіотиків, інвестувати потрібно 4,55 млн. грн. ПП "Кіровоградптахопром" може фінансувати проект без залучення кредитних коштів, оптимізуючи проектне фінансування.

Таблиця 3.1. Розрахунок обсягу інвестицій для реалізації проекту

Стаття витрат	Сума, тис.грн.
Облаштування приміщень	3500
Робробка та купівля необхідного корму та вітамінних добавок	1000
Підготовка персоналу	50
Разом	4550

З досвіду лідерів галузі, які вже практикують вирощування птиці без антибіотиків і стимуляторів росту, обсяги продажу продукції зростають порядком на 10-12%.

Якщо прогнозувати ріст на 10% або на 3685 тис.грн., то обсяги реалізації продукції стануть 40537 тис.грн у перший рік впровадження проекту.

За рівнем 2022 р. собівартість продукції:

$$28931/36852=0,8 \text{ грн./грн.}$$

Прогнозне підвищення собівартості становитиме:

$$3685*0,8=2892 \text{ тис.грн.}$$

На основі рентабельності визначимо обсяги чистого прибутку, який 2022р. становив 13,5%. Так, на прогнозний період приріст чистого прибутку буде: $3685*13,5/100 = 495$ тис. грн.

Таблиця 3.2. Характеристики проекту

Показник	Сума.
Приріст чистого доходу від реалізації продукції	3585
Приріст собівартості реалізованої продукції	2887
Приріст чистого прибутку	495
Інвестиції	455
Амортизаційні відрахування	22
Грошовий потік за проектом	514

Прогнозований чистий грошовий потік проекту становить 514 тис. грн.

Оцінку ефективності проекту визначимо за показниками: чиста теперішня вартість, період окупності та дисконтований період окупності проекту, індекс прибутковості.

Чиста теперішня вартість (NPV). Метод заснований на порівнянні суми вихідних інвестицій (IC) до загальної суми річних дисконтованих чистих грошових надходжень (P_k) протягом терміну реалізації інвестиційного проекту. Про доцільність запропонованого проекту свідчить величина $NPV > 0$.

Ставка дисконтування у 2021р. становила 6% (на основі облікової ставки НБУ). Із врахуванням можливих ризиків ставку дисконтування прийmemo 8%.

$$NPV = 518/(1+0,08)-455 = 25 \text{ тис. грн.}$$

Індекс рентабельності інвестицій (PI). За весь життєвий цикл проекту визначають відношення дисконтованих надходжень до дисконтованих витрат. Це зручний показник (оскільки є відносним) коли обирають один проект з кількох альтернативних, у яких значення NPV приблизно однакові. Вибирають проект (який вважають найбільш прибутковим), у якого індекс рентабельності більше 1, та найбільша величина цього показника серед аналізованих проектів.

Проект прибутковий: PI більший одиниці.

$$PI_1 = 518/(1+0,08)/455 = 1,05$$

Період окупності інвестицій (T). Це час повернення витрат на проект в результаті надходжень грошових коштів коли реалізується проект. Вибирають проекту з найменшим терміном окупності. Розрахунок терміну окупності залежить від рівномірності надходжень грошових коштів.

Суму інвестицій I ділять на величину щорічних надходжень P_t :

$$T = 455/518 = 0,88 \text{ р. (10,4 міс)}$$

Коли враховано дисконтування, розрахунок терміну окупності інвестицій дає більш точні результати, відповідні реальності.

$$T_{\text{дис}} = 455/(518/(1+0,08)) = 0,96 \text{ р (11,3 міс)}$$

Окупність проекту становить близько року. Оскільки проект на перспективу та довгостроковий, це допустимо.

Розглянемо як вплине випуск більш якісної продукції на показники діяльності ПП "Кіровоградптахопром" (табл. 3.3).

Таблиця 3.3. Вплив підвищення якості продукції
на показники діяльності ПП "Кіровоградптахопром"

Показник	До впровадження заходів	Після впроваджен ня заходів	Абсолютне відхилення	Відносне відхилення
1	2	3	4	5
Чистий дохід від реалізації продукції, тис. грн.	3685	4053	5254	10,0
Собівартість реалізованої продукції, тис. грн.	2893	3182	2924	10,0
Валовий прибуток, тис. грн.	7920	8713	792	10,0
Чистий прибуток, тис. грн.	4955	5450	667	10,0
Обсяг інвестицій, тис. грн.		435		
Чиста теперішня вартість, тис. грн.		24		
Індекс рентабельності інвестицій		1,05		
Термін окупності, місяців		10,4		
Термін окупності дисконтований, місяців		11,5		
Чистий економічний ефект, тис. грн.		403		

Підвищення якості продукції сприятиме збільшенню на 11% чистого доходу від реалізації та чистого прибутку. Обсяг інвестицій 435 тис. грн. Проект ефективний: позитивне значення має чиста теперішня вартість, індекс рентабельності інвестицій більший 1, термін окупності до 1 року. Чистий економічний ефект від запропонованого заходу становитиме 403 тис. грн.

3.2. Зменшення дебіторської заборгованості

На ефективне використання оборотних коштів впливають багато факторів. Зовнішні впливають не залежно від виду діяльності та інтересів підприємства. Активно вплинути можна тільки внутрішні.

Зовнішні фактори: особливості податкового законодавства, загальна економічна ситуація, можливість кредитування, відсоткові ставки по них, можливість участі в програмах із бюджетним фінансуванням. Підприємство може використати внутрішні резерви раціонального руху оборотних коштів, враховуючи ці і інші чинники.

Підвищити ефективне використання оборотних коштів можна, прискоривши їх оборотність. Це стосується виробничих запасів. Запаси необхідні для безперервного виробничого процесу, і при цьому тимчасово не задіяні у виробництві. Для підвищення ефективності використання оборотних коштів важливо ефективно організувати виробничі запаси. Щоб скоротити виробничі запаси важливо раціонально їх використовувати. Зокрема, потрібно: усунути запасів матеріалів понаднормові; вдосконалити нормування; поліпшити організацію постачань, встановити чіткі договірні умови логістики і їх виконання, оптимізувати вибір постачальників, покращити організацію складського господарства.

Оборотні кошти в обігу не створюють новий продукт, а тільки сприяють його реалізації покупцям. Надмірність коштів в обігу має негативний вплив. Скоротити обсяг оборотних коштів в обігу можна через раціональну організацію збуту виробленої продукції, застосовуючи прогресивні форми оплати, оптимізований документообіг, дотримання дисципліни по договорах і платежах.

ПП "Кіровоградптахопром" через стимулювання дебіторів до своєчасної оплати може вивільнити значні оборотні кошти, прискоривши оборотність дебіторської заборгованості.

Це без додаткового фінансування сприятиме росту обсягу виробництва, а вивільнені засоби можна використати на потреби ПП "Кіровоградптахопром".

Для забезпечення постійної платоспроможності і генерування залишку грошових активів до кінця планового періоду.

Синхронізація дозволить оптимізувати залишки грошових коштів, усунути сезонність і циклічність розходжень.

«Система прискорення-уповільнення платіжного обороту» є ефективним методом оптимізації, який можна використати коли у ПП "Кіровоградптахопром" формується надлишок чи дефіцит коштів. Це система заходів що прискорюють оборотність грошових потоків, шляхом скорочення вихідного грошового потоку чи залучення додаткових коштів.

При нестабільній ситуації в економіці актуально застосовувати результати прогнозного і оперативного аналізу. Метод дозволяє швидше адаптуватися та реагувати на зміни середовища, зосередити на пріоритетних напрямках діяльності обмежені ресурси. Щоб врахувати сезонні коливання реалізації продукції

здійснюють помісячну розбивку річного плану притоку і відтоку потрібних грошових коштів. Ці показники формуються на базі прогнозного аналізу, який складають на місяць як тематичні плани надходжень та витрат грошових коштів.

За результатами такого аналізу, за даними плану обсягів продажу та виплат коштів складають щомісячний платіжний календар ПП "Кіровоградптахопром" на поточний місяць. Такий механізм використання платіжного календаря сприятиме контролю ліквідності ПП "Кіровоградптахопром" і ефективному використанню грошових коштів.

Платіжний календар може бути оформлений наприклад, у вигляді графіка приходу коштів і виконання платежів, або база заявок запланованих грошових надходженнях або на витрату коштів. Платіжний календар формують помісячно, поквартально або на рік.

В умовах ПП "Кіровоградптахопром" платіжний календар доцільно робити на місяць максимально детально із виділенням колонки, де зазначене відхилення відпланових показників. Це дозволить аналізувати і оперативно на наступний місяць приймати управлінські рішення. План на рік можна скласти без деталізації, але приблизні дані можуть не дати бажаних результатів по оптимізації. Звіт по виконанню платіжного календаря, із зазначенням плану і факту доцільно складати вкінці року. На його основі можна виконати аналіз, прогноз, скласти план роботи наступного року.

Структурувати, формалізувати, автоматизувати систему руху коштів на підприємстві є основним призначенням платіжного календаря -

Реалізація запропонованих виробничого та організаційно-управлінського проектів на ПП "Кіровоградптахопром" сприятиме росту ефективності діяльності підприємства і збільшенню грошових надходжень.

Проект по зменшенню дебіторської заборгованості: удосконалення управління дебіторською заборгованістю ПП "Кіровоградптахопром".

За результатами аналізу роботи ПП "Кіровоградптахопром" видно, що розмір дебіторської заборгованості за продукцію мають тенденцію зростати швидше, ніж доходи від реалізованої продукції. Отже, значну частку продукції реалізують в кредит (рис. 3.1), що значну частинку коштів відбирає з обороту, і негативно впливає на рух коштів підприємства.

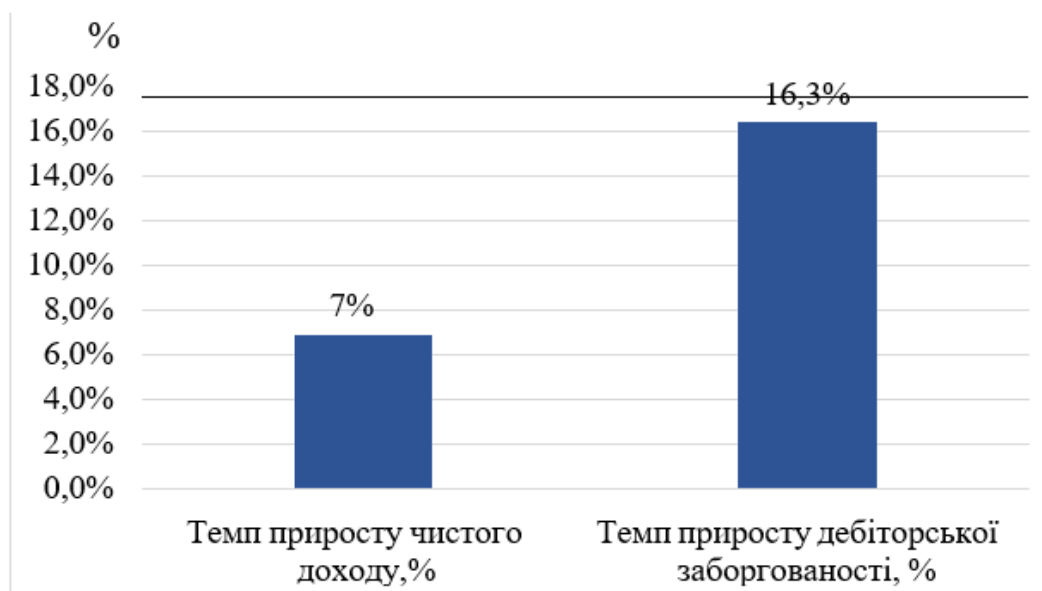


Рис. 3.1. Темпи приросту за 2022 р. по чистому доходу та дебіторській заборгованості при реалізації продукції ПП "Кіровоградптахопром"

Темп приросту дебіторської заборгованості суттєво більший темпу проросту доходу від реалізації продукції (рис. 3.1).

Способи прискорення погашення дебіторської заборгованості ПП "Кіровоградптахопром":

- перевіряти фінансовий стан покупців на предмет платоспроможності;
- оформляти своєчасно розрахункові документи;
- практикувати попередню оплату;
- удосконалювати розрахунки.

Наступні заходи для зниження дебіторської заборгованості пропонуються ПП "Кіровоградптахопром":

- вчасно відвантажувати продукцію та оформляти документи;
- вивчати платоспроможність покупців і замовників;
- вимагати вчасної оплати по дебіторській заборгованості;
- оптимізувати використання ресурсів;
- покращити організацію матеріально-технічного забезпечення;

- уникати формування надлишкових запасів без необхідності;
- уникати формування дебіторської заборгованості.

Підприємству управління дебіторською заборгованістю потрібне щоб вийти на максимальна прибутковість, а не тільки виконувати збір прострочених рахунків і позбавлятися боргів. В умовах конкуренції недостатньо працювати тільки з надійними покупцями, втрачаючи значну частку продаж, через обмежену платоспроможність покупців. Налагодити успішну роботу з такими покупцями та не допускати збитків – завдання фінансового менеджера.

На ПП "Кіровоградптахопром" доцільно впровадити оцінку ризиковості дебіторів як засіб управління дебіторською заборгованістю. Щоб збільшити вірогідність повернути борги від фінансово слабких підприємств-покупців, потрібно встановити заохочувальні умови та регулювати таким чином поставки. Отже, забезпечити до початку продаж правильну оцінку ризику.

За рівнем ризику потрібно ранжувати підприємства та ідентифікація рівень ризикованості символічними позначками для прискорення досліджень даних і використання при аналізі виборки підприємств. Для управління та контролю дебіторської заборгованості ПП "Кіровоградптахопром" допоможуть витяги із звіту, який відображає прострочені рахунки із зазначенням високо ризикових (прострочено понад 20 днів).

Потрібно створити ефективну систему градації категорій ризикованості взаємодії, з якими ПП "Кіровоградптахопром" планує співпрацювати.

Ризик від низького до середнього:

– Категорія 1 – платоспроможність та фінансовий стан підприємств стабільні (майже нульовий ризик).

– Категорія 2 – підприємства з доброю репутацією, стійким фінансовим станом без зареєстрованих інцидентів по боргу (звичайний комерційний ризик). Це майже 50% підприємств більшості галузей. Інші, з категорій 1 (3) ризику, зможуть перейти в цю категорію через певний час після накопичення позитивної інформації про оплачені рахунки.

Ризик середнього рівня:

- Категорія 3 – підприємства фінансово стійкі, але затримують платежі з постачальниками (відстрочують платежі). Доцільно точно визначати терміни

платежів та штрафи або проценти за затримку.

- Категорія 4 – підприємства, які мають фінансово слабкі.(великий ризик).

Така дебіторська заборгованість вимагає особливої уваги і має наслідком значні втрати. Часом взаємодії з підприємствами даної категорії потенційно вигідні. Першочергове значення має визначення підприємств з цієї категорії ризику, для постійного контролю та розробки ефективних заходів.

Категорія 5 – підприємства фінансово слабкі, зобов'язань не виконують (рівень ризику високий, неприйнятний). Робота за попередньою оплатою, процедурами контролю, виконання замовлень лише після оплати.

Доцільно розробити методичні положення на управлінні дебіторською заборгованістю ПП "Кіровоградптахопром" для оцінки покупців на платоспроможність, послідовність формування рейтингу покупців та замовників (рис. 3.2).

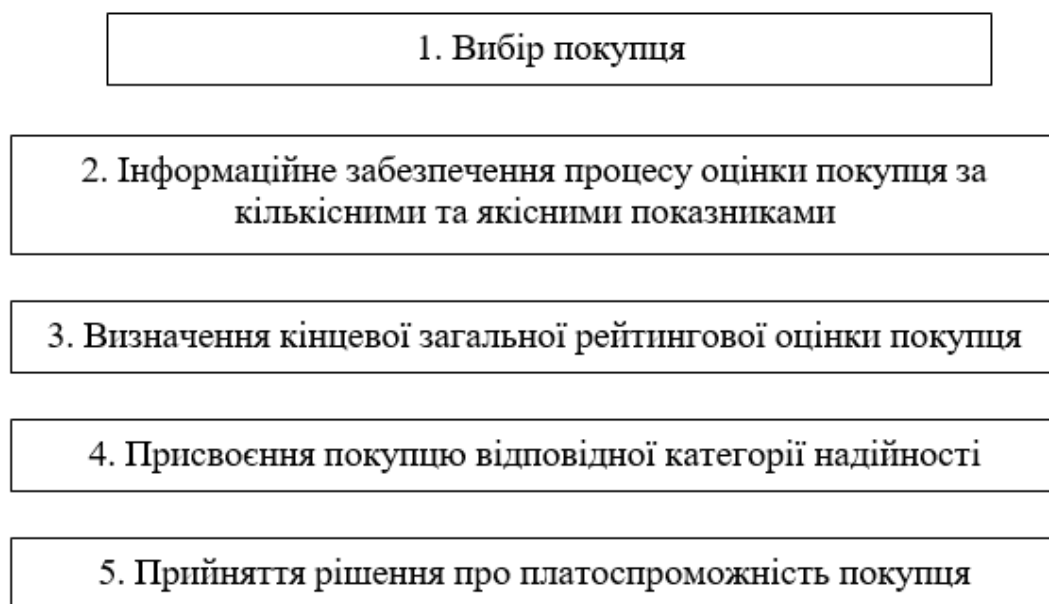


Рис. 3.2.

Послідовність визначення платоспроможних покупців ПП "Кіровоградптахопром"

Відповідним компонентам визначаються бали від 1 (ризик нульовий) до 5 (ризик високий). По кожному компоненту знаходять суму балів, ділять на 3 (число факторів), отримуючи сукупну рейтингову оцінку показників.

На підприємстві при аналізі якісних показників покупців основні критерії: історія покупця по дотриманню дисципліни платежів; компетентності покупця;

укладені угоди. Оцінку якісних показників визначення рейтингу виконують за сумою відповідних балів, призначених кожному елементу, з подальшим діленням на кількість.

Етап 3 – визначення рейтингової оцінки як середнього значення від оцінки кількісних та якісних показників.

Етап 4, присвоїти покупцю категорію надійності по значенню оцінки рейтингу:

1-1,5 – К.1. Ризики нульові

1,51-2,0 – К.2. Ризик середні.

2,01-2,5 – К.3. Ризики запізнень оплати високі.

2,51-3 – К.4. Ризик значний.

> 3,01 – К.5. Ризик високий.

Етап 5. Прийняття рішення продавцем (фінансовим менеджером з дебіторської заборгованості) про р і в е н ь платоспроможності покупця: ранжування по встановленому алгоритму покупців кожного місяця. Коли статус покупця змінюється (таумови відвантаження та оплати), він повідомляє про це менеджера по збуту. Впровадити схему оплати: аванс, передплата, а при потребі –штрафи, припинити відвантаження такому покупцю.

Повідомити покупця про зміну умов постачання у рамках договору, повідомити про термін оплати, провести переговори, запропонувати способи погашення боргу (графік, взаємозалік інше), скласти акт про звірку розрахунків.

При безрезультатних переговорах юридичним відділом боржнику направляється лист із вимогою повернення боргу на підставі повідомлення менеджера з фінансів.

У разі безрезультатності цих дій щодо погашення боргу, керівництвом може бути прийняте рішення продати дебіторську заборгованість або звернутись до суду.

Таким чином, ПП "Кіровоградптахопром" пропонується ранжувати всіх своїх дебіторів за представленим методом, що дозволить мінімізувати втрати від простроченої дебіторської заборгованості та неоплати продукції.

Таблиця 3.4. Рейтингова оцінка замовників по кількісних показниках

Компонент	Рівень показника	Фактичне значення для підприємства 1	Фактичне значення для підприємства 2	Бал	Присуджений бал для підприємства 1	Присуджений бал для підприємства 2
Стан дебіторської заборгованості наявних покупців та замовників						
Оборотність дебіторської заборгованості	<1,0			1		
	1,5-1,0	1,2		2	2	
	2,0-1,5		1,8	3		3
	4,0-2,0			4		
	>4,0			5		
Період погашення дебіторської заборгованості, днів	>1-30	12		1	1	
	31-60			2		
	61-90		63	3		3
	91-120			4		
	Більше 120			5		
Відношення дебіторської заборгованості до обсягу реалізації товарів, робіт, послуг, %	<3,8	3,5	3	1	1	1
	5,8-3,8			2		
	7,7-5,8			3		
	9,6-7,7			4		
	>9,6			5		
Рейтингова оцінка за кількісними показниками					1,33	2,33

Так буде створено базу замовників, яким своєчасно проведено оплату продукції, що сприятиме зменшенню у прогнозованому році дебіторської заборгованості на 7-8%.

Розрахуємо прогнозний рівень обсягу дебіторської заборгованості:
 $2753 \cdot (1 - 0,07) = 2560$ тис.грн.

Внаслідок впровадження заходів вдосконалення управління дебіторською заборгованістю за продукцію (табл. 3.6) коефіцієнт оборотності дебіторської заборгованості з 13,04 оборотів до 15,3, і зменшиться тривалість обертання дебіторської заборгованості з 25,1 до 23,5 днів.

Таблиця 3.5. Рейтингова оцінка покупців по якісних показниках

Компонент	Умови	Бал	Присуджений бал для підприємства 1	Присуджений бал для підприємства 2
1. Взаємовідносини покупця з підприємством	Постійний покупець	1	1	
	Одноразове придбання	2		2
Бал за компонентом 1			1	2
2. Недотримання платіжної дисципліни в минулому	Немає	1		2
	Є	2		
Бал за компонентом 2			1	2
3. Період погашення дебіторської заборгованості	1 – 30 днів	1	1	
	31 – 60 днів	2		
	61 – 90 днів	3		3
	91 – 120 днів	4		
	більше 120 днів	5		
Бал за компонентом 3			1	3
4. Наявність договору	письмовий	1	1	1
	усний	2		
Бал за компонентом 4			1	1
5. Рівень професійної компетентності директорів	Бажаання погасити позику (рефінансування)	1		1
	Некомпетентні	2	2	
Бал за компонентом 5			2	1
6. Наявність, застави, гарантії, поручительства	Є	1		
	Немає	2	2	2
Бал за компонентом 6			2	2
Рейтингова оцінка за якісними показниками			1,3	1,8

Таблиця 3.6. Рейтингова оцінка та присвоєння категорії надійності замовника

Підприємство	Підприємство 1	Підприємство 2
Кінцева рейтингова оцінка	1,3	2,05
Присуджена категорія (клас)	К.1	К.2

Внаслідок зменшення залишків дебіторської заборгованості за рахунок вивільнення коштів досліджуване підприємство отримає додатковий дохід, (підвищиться оборотність):

$2753/360 \cdot 25 = 192$ тис. грн. – дебіторська заборгованість до впровадження методики; $2478/360 \cdot 23,6 = 162$ тис. грн. – дебіторська заборгованість після впровадження рейтингових заходів.

Норма прибутку характеризує відношення прибутку до середньорічної величини дебіторської заборгованості за продукцію 2022р.:

$$N_p = 4955 / ((2753 + 2364)) = 0,968.$$

Таблиця 3.7 Оборотність дебіторської заборгованості за продукцію

Показник	До впровадження заходів	Після впровадження заходів
Чистий дохід від реалізації продукції, тис.грн.	36852	40537
Дебіторська заборгованість за товари, роботи, послуги, тис.грн.	2753	2560
Коефіцієнт оборотності дебіторської заборгованості за товари, роботи, послуги	13,04	15,1
Тривалість обертання дебіторської заборгованості, днів	25	23,6

Внаслідок прискорення оборотності дебіторської заборгованості підприємство отримає додатковий прибуток: $28 \cdot 0,968 = 27$ тис. грн.

Вірогідно, для здійснення такого проекту ПП "Кіровоградптахопром" потрібно залучити фахівця, щоб створити програмний ресурс для проведення рейтингової оцінки дебіторів та провести навчання персоналу для проведення його регулярно.

Чиста теперішня вартість проекту становитиме:

$$NPV = 27,84 / (1 + 0,08) - 11,5 = 14,3 \text{ тис.грн.}$$

Індекс прибутковості становитиме: $PI = 27,84 / (1 + 0,08) / 11,5 = 2,2$

Термін окупності: $T = 11,5 / 27,84 = 0,41$ р. (5 міс.).

Дисконтований термін окупності:

$$T_{\text{дис}} = 11,5 / 27,8 / (1 + 0,08) = 0,45 \text{ року або } 5,4 \text{ міс.}$$

Показники проекту, розраховані для обґрунтування заходів удосконалення управління дебіторською заборгованістю свідчать про доцільність даного проекту.

Таблиця 3.8. Вплив удосконалення управління дебіторською заборгованістю на показники діяльності ПП "Кіровоградптахопром"

Показник	До впровадження заходів	Після впровадження заходів	Абсолютне відхилення	Відносне відхилення
Чистий дохід від реалізації продукції, тис. грн.	36852	40537	3685	10,0
Дебіторська заборгованість за товари, роботи, послуги, тис. грн.	2753	2560	-192	-7,0
Коефіцієнт оборотності дебіторської заборгованості за товари, роботи, послуги	14,04	15,26	1,22	8,7
Тривалість обертання дебіторської заборгованості, днів	25	23,6	-1,4	-5,6
Обсяг інвестицій, тис. грн.		11,5		
Чиста теперішня вартість, тис. грн.		14,3		
Індекс рентабельності інвестицій		2,2		
Термін окупності, місяців		5		
Термін окупності дисконтований, місяців		5,4		
Чистий економічний ефект, тис. грн.		16335		

Обсяг дебіторської заборгованості ПП "Кіровоградптахопром" можна зменшити на 7% удосконаливши управління дебіторською заборгованістю. Оборотноість дебіторської заборгованості зросте на 1,25, а час обертання стане менша на 1,5 дні. Необхідні інвестиції – 11,5 тис.грн., чиста теперішня вартість проекту має позитивне значення, індекс рентабельності інвестицій становить 2,2, термін окупності до півроку.

Таблиця 3.9. Прогнозні результати діяльності
ПП "Кіровоградптахопром" від запропонованих заходів на

Показник	До впровадження заходів	Після впровадження заходів	Абсолютне відхилення	Відносне відхилення
Чистий дохід від реалізації продукції, тис.грн.	36852	40537	3685	10,0
Собівартість реалізованої продукції, тис.грн.	28931	31824	2892	10,0
Валовий прибуток, тис.грн.	7920	8713	792	10,0
Чистий прибуток, тис.грн.	4955	5478	523	10,6
Основні засоби, тис.грн.	9508	9963	455	4,8
Дебіторська заборгованість за товари, роботи, послуги, тис.грн.	2753	2560	-192	-7,0
Коефіцієнт оборотності дебіторської заборгованості за товари, роботи, послуги	14,04	15,26	1,22	8,7
Тривалість обертання дебіторської заборгованості, днів	25	23,6	-1,4	-5,6
Чиста рентабельність діяльності, %	13,44	13,51	0,06	-
Рентабельність продукції за чистим прибутком, %	17,13	17,22	0,09	-
Продуктивність праці, тис.грн./особу	1297,7	1426,8	129,1	10
Віддача основних засобів, грн.	13,38	15,83	2,45	18,3
Міскість основних засобів, грн.	0,07	0,06	-0,01	-15,5
Озброєність праці працівників, тис.грн./особу	383,5	401,9	18,4	4,8

Від впровадження проектів по збільшенню обсягів продукції коли підвищиться її якість та запровадження оцінки дебіторів шляхом ранжування по категоріях ризику затримки оплати сприятиме збільшенню обсягів реалізації продукції ПП "Кіровоградптахопром" на 10%,.

Висновки до розділу 3

Удосконалення механізму управління величиною дебіторської заборгованості ПП "Кіровоградптахопром" сприятиме більш ефективному використанню грошових ресурсів підприємства і, відповідно, підвищенню його конкурентоспроможності, передбачає впровадження заходів, що дозволять збільшити грошові потоки підприємства, підвищивши ефективність їх використання. Операційна діяльність є основним джерелом знаходження грошових коштів. Тому заходи, які сприятимуть збільшенню обсягів продажу продукції підприємства і підвищенню оборотності ресурсів по всіх видах, доцільні до впровадження

Підвищення якості продукції це одним з напрямків підвищення конкурентоспроможності підприємства, збільшення обсягів реалізації в довгостроковому періоді.

Для ПП "Кіровоградптахопром" запропоновано проект вирощування птиці без використання антибіотиків та гормонів росту. На сучасному міжнародному ринку вже широко представлені пробіотики та імунорегулятори – препарати для покращення здоров'я птиці на рослинній основі. Використання яких сприятиме підвищенню імунітету птиці та дозволить припинити використання антибіотиків. Запропоновано здійснити проект для зниження ризиків, несвочасної оплати продукції шляхом прискорення оборотності дебіторської заборгованості а для цього формувати і досліджувати рейтингові показники дебіторів-замовників.

В результаті реалізації цих проектів прогнозований збільшити обсяги реалізації продукції ПП "Кіровоградптахопром" може збільшитись на 10-12%, обсяг чистого прибутку зросте на 11%, а рентабельність зросте на 1%. За розрахунками коефіцієнт оборотності дебіторської заборгованості за реалізовану продукцію зросте на 1,3, а розрахункова тривалість обертання зменшиться на 1,5 днів. Підвищиться ефективність використання основних засобів та продуктивність праці. Інвестиції коштів в сучасні технології та основні засоби, що в довгостроковій перспективі спрямовані на покращення екологічності продукції, сприятиме збільшенню доходів від інвестування.

ВИСНОВКИ

Потенціал підприємства – це абстрактна економічна категорія, з одного боку, яка є результатом взаємодії всіх елементів економічних відносин не тільки існуючих, а й прихованих. Ефективне використання потенціалу підприємства означає можливість одночасно і раціонально використовувати всі існуючі ресурси для досягнення високих кінцевих результатів та задоволення потреб споживачів. Формування потенціалу підприємства – це процес ідентифікації та створення спектра підприємницьких можливостей, його структуризації та побудови певних організаційних форм для стабільного розвитку та ефективного відтворення.

Потенціал характеризує поточний стан підприємства і є передумовою для утворення його майбутніх результатів і майбутнього стану. Розвиток є шляхом переходу від поточного до майбутнього стану. Конкурентоспроможність встановлює потенціал виживання організації за умови стійкої конкурентної боротьби цьому ринку і відтворює результативність використання його ресурсів. Щоб підприємство було конкурентоспроможним, потрібно завжди турбуватися про найефективніше використання ресурсів.

ПП "Кіровоградптахопром" працює у сільськогосподарській сфері. Здійснює вирощування та продаж курей та іншої домашньої птиці, надаючи послуги інкубації, ветеринарні послуги, продає інкубаційне та інше спеціальне обладнання та надає спектр послуг даного напрямку діяльності. Аналіз основних техніко-економічних показників та фінансового стану, враховуючи рівень складності ситуації в країні, добрий. Підприємство є рентабельним і має нормативну віддачу основних засобів за рахунок реалізації продукції, що користується попитом.

Підприємство в господарській діяльності має деякі проблеми з дебіторською заборгованістю, значними витратами, що призводило до збитків 2020 р. Керівництво приватного підприємства влаштовують показники ефективності діяльності.

Динаміка доходів свідчить про зниження на 3%, якщо порівнювати 2022 р. з 2021 р. Зросла динаміка прибутку: на 25% зріс чистий прибуток, якщо порівнювати 2022 р. та 2021 р. Зростання витрат супроводжує ріст реалізованої продукції.

У підприємства зросли зобов'язання і, відповідно, дещо нижчі оптимальних показники, що характеризують ліквідність, платоспроможність, фінансову стійкість. Задовільними є показники ділової активності підприємства.

Рентабельність:

- продукції по прибутку від реалізації була 2022 р. 9,92%;
- операційної діяльності – 92%.
- активів у 2022 р. – 18,1%.

Підвищення ефективності управління грошовими потоками підприємства сприятиме збільшенню оборотності всіх видів ресурсів. Удосконалення економічного механізму зменшення дебіторської заборгованості ПП "Кіровоградптахопром" передбачає реалізацію заходів по ранжуванню споживачів за платоспроможністю для зниження ризиків затримки платежів чи несплати боргів.

Запропоновано також збільшити обсяги реалізації за рахунок підвищення якості продукції в довгостроковій перспективі, впровадивши технологію вирощування птиці без застосування антибіотиків та гормонів росту, використовуючи натомість препарати на рослинній основі (пробіотики та імуно регулятори для птиці). Препарати сприяють підвищенню імунітету птиці, вже широко представлені на сучасному міжнародному ринку та дозволяють відмовитись від застосування антибіотиків. В результаті реалізації цих проектів прогнозований збільшити обсяги реалізації продукції ПП "Кіровоградптахопром" може збільшитись на 10-12%, обсяг чистого прибутку зросте на 11%, а рентабельність зросте на 1%. За розрахунками коефіцієнт оборотності дебіторської заборгованості за реалізовану продукцію зросте на 1,3, а розрахункова тривалість обертання зменшиться на 1,5 днів. Підвищиться ефективність використання основних засобів та продуктивність праці.

ЛІТЕРАТУРА

1. Балабанова Л. В., Холод В. В. Стратегічне маркетингове управління конкурентоспроможністю підприємств : навч. посіб. К., 2006. 235 с.
2. Бедринець М. Д. Фінанси підприємств: навч. посіб. / М. Д. Бедринець, Л. П. Довгань. – К. : Центр учбової літератури, 2018. – 292 с.
3. Бердар М.М. Фінанси підприємств: навчальний посібник / М.М. Бердар. К.:Видавець Паливода А.В., 2012. – 464 с.
4. Бражнік Л. Фінансові ресурси підприємства: їх формування та використання. Економіка і суспільство, 2018. № 14. С. 778-783.
5. Васильков В.Г. Організація виробництва: навч. посіб. К.: КНЕУ, 2003. 524с.
6. Галушак М.П., Кужда Т.І. Економічне прогнозування: навчальний посібник. Тернопіль: ТНТУ, 2017. 160 с.
7. Гевко І.Б., Оксентюк А.О., Галушак М.П. Організація виробництва: теорія і практика: підручник. К.: Кондор, 2008. 178 с.
8. Герасимчук В.Г., Розенплентер А.Е. Економіка та організація виробництва: підручник /за ред. В.Г. Герасимчука, А.Е. Розенплентера. К.: Знання, 2007. 678с.
9. Гриньова В.М., Салун М.М. Організація виробництва: підручник. К.: Знання, 2009. 582 с.
10. Должанський І. З., Загорна Т. О. Конкурентоспроможність підприємства : навч. посіб. К., 2006. 384 с.
11. Должанський І. З., Загорна Т.О. Конкурентоспроможність підприємства : Навчальний посібник. Київ: Центр навчальної літератури, 2006. С. 75.
12. Економіка підприємства: підруч. / за ред. С.Ф.Покропивного. К.: КНЕУ, 2006. 528 с.
13. Економічний механізм забезпечення конкурентоспроможності торговельного підприємства : монографія / Я. Д. Качмарик, П.О. Куцик, Р. Л. Лупак, І. Я. Качмарик. Львів : Літературна агенція «Піраміда», 2012. 208 с.
14. Каламбет С.В. Фінанси підприємств. Практикум: Навч. посіб. / С.В. Каламбет, С.В. Іванов, Ю.В. Півняк – Дніпро : Герда, 2016.- 259 с.

15. Клименко С. М. Управління конкурентоспроможністю підприємства : навч. посіб. / С. М. Клименко, Д. О. Барабась, Т. В. Омеляненко та ін. К. : КНЕУ, 2006. 527 с.
16. Клименко С. М. Управління конкурентоспроможністю підприємства : навч. посіб. / С. М. Клименко, Д. О. Барабась, Т. В. Омеляненко та ін. К. : КНЕУ, 2006. 527 с.
17. Ковальчук І.В. Економіка підприємства: навч. посіб. К.: Знання, 2008. 680 с.
18. Ковтун О. І. Стратегія підприємства : підруч. Львів. 2000, 2009. 250 с.
19. Козик В.В., Гавриляк А.С. Організація виробництва: навч. посіб. Львів: Вид-во Нац. ун-ту "Львів. політехніка", 2005. 158с.
20. Коць О.О. Фінансово-економічна діяльність: Навч. посіб. / О. О. Коць, П. Г. Ільчук. – Львів: Видавець ПП Сорока Т. Б., 2016.- 134 с.
21. Кошелупов І. Ф. Програми підвищення конкуренто- спроможності організацій. Вісник соціально-економічних досліджень. 2012. Вип. 1 (44). С. 219-225.
22. Кошелупов І. Ф. Управління конкурентоспроможністю підприємства : монографія. Одеса : ОДЕУ, 2009. 152 с.
23. Круш П.В., Подвігіна В.І., Гулевич В.О. Організація виробництва: підручник. К.: Каравела, 2018. 552 с.
24. Курило О.Б. Фінанси підприємств: підручник / О.Б.Курило, Л.П.Бондаренко, О.И Вівчар, О.М. Чубка. - К.: Видавничий дім «Кондор», 2020. - 340 с.
25. Лупак Р. Л. , Васильців Т. Г. Конкурентоспроможність підприємства : навч. посіб. Львів, 2016. 484 с.
26. Лютий І.О. Фінанси. Підручник / [І.О. Лютий, С.Я. Боринець, З.С. Варналій та ін.]; за ред. І.О. Лютого. – К.: Вид-во Ліра-К, 2017. – 728 с.
27. Мельник П. І. Фінанси підприємств у ринкових умовах: навчальний посібник / П.І. Мельник. – Чернігів: Чернігівський національний технологічний університет, 2015. – 217 с.
28. Метеленко Н.Г. Внутрішній господарський механізм ефективного функціонування промислових підприємств: теорія, практика, перспективи: монографія. Запоріжжя: КПУ, 2010. 480 с.
29. Мізюк Б. М. Стратегічне управління : підручник. Львів : Магнолія.

2006. 392 с.

30. Мороз В.С. Організація виробництва: навч. посібн. К.: Ліра, 2015. 256 с.

31. Омеляненко Т. В., Барабась Д. О., Вакуленко А. В. Управління конкурентоспроможністю підприємства : навч.метод. посіб. для самост. вивч. дисц. К.: КНЕУ, 2006. 272 с.

32. Онищенко В. О., Редка О. В., Старовірець А. С. Організація виробництва: навчальний посібник для студ. вищ. навч. закл. К.: Лібра, 2013. 335с.

33. Організація виробництва: навч. посібн. / за ред. І.В. Багрової. К.: ЦУЛ, 2015. 248 с.

34. Отенко І. П., Полтавська Є.О. Управління конкурентними перевагами підприємства. Харків: Вид. ХНЕУ, 2014. 212 с.

35. Партин Г. О., Задерецька Р. І. Фінансовий контролінг: навчальний посібник. Львів: Видавництво Львівської політехніки, 2013. 232 с.

36. Партин Г.О. Фінансовий менеджмент: підручник / Г. О. Партин Н. Є. Селюченко. – Львів: Видавництво Львівської політехніки 2018. - 388 с.

37. Петрович Й.М., Захарчин Г.М. Організація виробництва: підруч. Львів: Магнолія плюс, 2014. 400 с.

38. Подвігіна В.І., Гулевич В.О. Організація виробничого процесу в часі та просторі. Потоківне виробництво: навч. посібн. К.: ЦУЛ, 2007. 136 с.

39. Прохорова В.В., Давидова О.Ю Організація виробництва: навч. посібник. Х.: Вид-во Іванченка І.С., 2018. 275 с.

40. Сіваченко І. Ю., Козак Ю. Г., Єхануров Ю. І. та ін. Управління конкурентоспроможністю підприємств : навч. посібник. К. : Центр навчальної літератури, 2006. 73с.

41. Скоропад І. С. та ін. Фінансова діяльність суб'єктів підприємництва: навчальний посібник / І. С. Скоропад, О. Б. Курило, О. М. Чубка, О. В. Дідух, І. О. Кривецький. Львів : Видавництво Львівської політехніки, 2016. 344 с.

42. Тарасенко І. О. Фінанси підприємств : підручник / І.О. Тарасенко, Н.М. Любенко. – Київ : КНУТД, 2015. – 359 с.

43. Тарнавська Н. П. Управління конкурентоспроможністю підприємств: теорія, методологія, практика. Тернопіль : Економічна думка, 2008. 570 с.

44. Теоретичні основи конкурентної стратегії підприємства: монографія /

за заг. ред. д-ра екон. наук, проф. Іванова Ю. Б. Х.: ВД «ІНЖЕК», 2016. 384 с.

45. Фінанси підприємств : навчальний посібник / Аранчій В.І., Чумак В.Д., Бражник Л.В. – Полтава, РВ ПДАА, 2018. – 350 с.

46. Фінанси підприємств: навч. посібник / за ред. Г.Я. Аніловської, І. Б. Висоцької. Львів: ЛьвДУВС, 2018. 440 с.

47. Фінанси підприємств: практикум. Том 1. Основи фінансів підприємств: навчальний посібник / С.А. Кузнецова, В.М. Вареник, М.М. Вакулич. – Дніпропетровськ: Дніпропетровський університет імені Альфреда Нобеля, 2013.– 256 с.

48. Цибульська Е. І. Конкурентоспроможність підприємства : навч. посіб. для студентів. Харків, 2018. 320 с.

49. Шершньова З. Є., Оборська С. В. Стратегічне управління : навч. посіб. К. : КНЕУ, 1999. 384 с.