

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 інвестиційною діяльністю як
фактором забезпечення конкурентоспроможності
підприємства (на прикладі ТДВ «Коліймаш»,
м. Кропивницький)»
«Management of investment activity as a factor in ensuring
the competitiveness of an enterprise»

Виконав здобувач вищої освіти 2 курсу,
групи ЕП-22м-1,4
ОПП «Економіка підприємства»
спеціальності 051 «Економіка»

_____ Лунгул О. В.

«25» грудня 2023 р.

Керівник роботи: к.т.н, доцент

_____ Чумаченко О. С.

«25» грудня 2023 р.

Рецензент к.е.н., доцент

_____ Бондар Ю.А.

м. Кропивницький

Центральноукраїнський національний технічний університет

Факультет Економічний

Кафедра Економіки та підприємництва

Рівень вищої освіти другий (магістерський)

Галузь знань Соціальні та поведінкові науки

Спеціальність 051 «Економіка»

Освітньо-професійна (освітньо-наукова) програма Економіка підприємства

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**

Лунгула Олега Васильовича

(прізвище, ім'я та по-батькові)

1. Тема роботи «Управління інвестиційною діяльністю як фактором
забезпечення конкурентоспроможності підприємства
(на прикладі ТДВ „Коліймаш” м. Кропивницький)»

2. Керівник роботи Чумаченко Ольга Сергіївна
(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: дослід-
ження теоретико-методологічних основ управління потенціалом конкурентоспроможності
підприємства, розробка практичних рекомендацій по підвищенню його рівня на основі
застосування сучасних методів оцінки його компонентів, оцінки економічних показників
його господарської діяльності. Завдання: розкрити теоретико-методологічні засади оцінки і розвитку
конкурентного потенціалу ; розкрити сутність компонентів потенціалу конкурентоспроможності;
проаналізувати методичні підходи до оцінки наявного конкурентного потенціалу діяльності
підприємства з метою виявлення найбільш ефективних; розкрити сутність та складові систе-
ми та механізму удосконалення ефективності підприємства; провести аналіз діяльності
підприємства; визначити напрями подальшого розвитку досліджуваного підприємства;
обґрунтувати методи оцінки ефективності та здійснення оцінки економічної привабливості
та ефективності.

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 «Процес управління конкурентоспроможністю підприємства»	21.09.23-10.10.23	
3.	Написання другого розділу «Аналіз ефективності господарської діяльності ТДВ «Коліймаш»	11.10.23-11.11.23	
4.	Написання третього розділу «Розробка заходів для зростання конкурентоспроможності ТДВ «Коліймаш»		
5.	Оформлення кваліфікаційної роботи	12.11.23-10.12.23	
6.	Перевірка кваліфікаційної роботи на унікальність та виявлення академічного плагіату	10.12.23-15.12.23	
7.	Підготовка ілюстративного матеріалу, отримання відгуку наукового керівника, зовнішньої рецензії, рецензії, підготовка до захисту	15.12.23-20.12.23	
		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 _____ *Лунгул О.В.*
(підпис) (прізвище та ініціали)

АНОТАЦІЯ

до магістерської роботи О.В. Лунгула

Управління інвестиційною діяльністю як фактором забезпечення конкурентоспроможності підприємства (на прикладі ТДВ «Коліймаш»)

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 ТДВ «Коліймаш».

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 O.V. Lungula

Management of investment activities as a factor of ensuring the competitiveness of the enterprise (on the example of TDV "Koliimash")

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 TDV "Koliimash".

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.

З М І С Т

ВСТУП.....	4
1. ПРОЦЕС УПРАВЛІННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНІСТЮ ПІДПРИЄМСТВА.....	6
1.1. Системний підхід до управління конкурентоспроможністю підприємства.....	6
1.2. Зовнішнє оточення системи управління конкурентоспроможністю підприємства	11
1.3. Структура системи управління конкурентоспроможністю підприємства	13
1.4. Етапи процесу управління конкурентоспроможністю підприємства	13
1.5. Реалізація стратегії організації через проекти	30
2. ЕФЕКТИВНІСТЬ ГОСПОДАРЮВАННЯ ТА ІННОВАЦІЙНОЇ ПРОЕКТНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ТДВ «Коліймаш»	36
2.1. Загальна характеристика діяльності ТДВ «Коліймаш»	36
2.2. Основні показники господарської діяльності	40
2.3. Результати господарської діяльності підприємства.....	49
2.4. Ефективність проектної діяльності підприємства.....	54
3. ШЛЯХИ ПІДВИЩЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ ДІЯЛЬНОСТІ ТДВ «Коліймаш».....	65
3.1. Проект металопереробної дільниці	65
3.2. Планові інвестиції у створення переробної дільниці	68
3.3. Економічна ефективність переробної дільниці	68
3.4. Прогнозна соціально-економічна ефективність проекту	75
ВИСНОВКИ	78
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ	80

ВСТУП

Актуальність теми. На сучасному етапі розвитку суспільства в умовах конкуренції особливе значення має проблема управління процесом формування, підтримки конкурентних переваг і подолання конкурентних слабкостей. Хоча управління конкурентоспроможністю підприємства багато в чому має тактичний характер, важливу роль має стратегічне управління в процесі формування конкурентоспроможності. Компоненти стратегічного управління взаємопов'язані та спрямовані на майбутній успіх організації. Стратегічне управління вимагає міцних зв'язків між місією організації, її цілями, стратегією та втіленням її в життя. Місія визначає загальні цілі. Ціль визначає глобальні завдання в рамках призначення. Глобальні завдання визначають конкретні завдання. Стратегії вимагають здійснення дій та завдань. У більшості випадків необхідні дії можуть бути представлені у вигляді проекту. Для кожної організації важливо інтегрувати свої стратегію і здійснювані нею проекти.

Для вирішення завдання потрібен перш за все системний аналіз результатів виробничо-господарської діяльності базового підприємства, основних показників, якими характеризується економічна ефективність діяльності та раціональність користування резервами потенціалу підприємства (досконалість виробничого управління, розпорядження ресурсами, оновлення техніко-технологічної бази). Кваліфікаційна робота Лунгула О.В. досліджує ці актуальні проблеми.

Метою дослідження є створення фінансово-економічного механізму підвищення ефективності господарської діяльності підприємства «Коліймаш» для пошуку важливих стратегічних задач, на основі яких будуть обрані проекти для інвестування коштів у збільшення конкурентоспроможності.

Об'єкт дослідження – виробничо-господарська діяльність, управлінські процеси формування стратегії підвищення ефективності господарської діяльності підприємства ТДВ «Коліймаш» через здійснювані інноваційні проекти.

Предмет дослідження – система до якої входять теоретичні, методологічні та практичні способи розробки заходів збільшити ефективність господарювання ТДВ «Коліймаш».

Методи дослідження: статистичні, експертні оцінки, логічні, аналітичні, графічні, синтезу, порівняння, факторного моделювання, аналіз відносних показників, системний порівняльний підхід, побудова прогнозу, економіко-математичного моделювання. Виконано візуалізацію показників у табличній та графічній формі.

Інформаційна база дослідження – наукові праці вітчизняних та зарубіжних економістів, діючі законодавчі та нормативні акти, стандарти бухгалтерського обліку, дані бухгалтерської та фінансової звітності підприємства «Коліймаш».

Для досягнення мети вирішувались **завдання:**

- розглянуто поняття конкурентоспроможності, стратегічного управління, інтеграції системи вибору інвестиційних проектів зі стратегією організації;
- системно досліджено основні показники ефективності діяльності підприємства;
- виконано оцінку ефективності діяльності підприємств;
- розглянуто господарсько-правові аспекти функціонування та характеристику ТДВ «Коліймаш»;
- досліджено фінансово-економічний стан підприємства;
- продіагностовані показники ефективності господарювання;
- обґрунтований інвестиційний проект для підвищення ефективності діяльності підприємства та запропоновані напрями модернізації технічної бази підприємства.

Наукова новизна кваліфікаційної роботи: автором обґрунтовані стратегічні напрями підвищення ефективності діяльності підприємства на основі аналізу відомих з наукових джерел та методичний підхід оцінки інноваційного потенціалу, розроблений для ефективного впровадження інновацій та результатів, пов'язаних з методичними підходами підвищення ефективності виробництва на машинобудівному підприємстві,

Практична цінність. Запропонований, досліджений та обґрунтований інвестиційний проект оновлення основних засобів, створення металопереробної дільниці, пропозиції є обґрунтованими і можуть бути використані у практиці господарювання машинобудівного підприємства «Коліймаш», та на інших галузевих підприємствах.

1. ПРОЦЕС УПРАВЛІННЯ КОНКУРЕНТОЗДАТНІСТЮ ПІДПРИЄМСТВА

1.1. Системний підхід до управління конкурентоспроможністю підприємства

Найважливішою властивістю конкурентоспроможності підприємства є можливість на неї впливати, керувати конкурентоспроможністю. Ця властивість особливо важлива з практичної точки зору, оскільки вона прямо свідчить про те, що у підприємства повинні бути важелі впливу на фактори, що забезпечують їй той чи інший рівень конкурентоспроможності – *фактори конкурентоспроможності*. Змінюючи характер прояву чинників конкурентоспроможності, фірма може керувати рівнем своєї конкурентоспроможності, покращуючи свої конкурентні позиції на ринку.

Фактори конкурентоспроможності підприємства – явища і процеси виробничо-господарської діяльності підприємства та соціально-економічного життя суспільства, які викликають зміну абсолютної та відносної величини витрат на виробництво та реалізацію продукції, а в результаті – на зміну рівня конкурентоспроможності самого підприємства (рис.1.1).

До управління конкурентоспроможністю підприємства слід підходити комплексно і системно, що найповніше можна реалізувати з урахуванням принципу системного підколу. Комплексний підхід забезпечує дослідженню комплексність, але не завжди здатний задовольнити одну з головних вимог якісного дослідження – вимогу системності. Системність дослідження обов'язково передбачає і його комплексність. Таким чином, системний підхід до дослідження, на відміну від комплексного підходу, дозволяє одночасно врахувати вимоги і системності, і комплексності. Системний підхід є своєрідним винаходом XX століття для економіки. У сучасній інтерпретації системний підхід дозволяє підвищити організованість, якість та ефективність керованих об'єктів. Системний підхід передбачає уявлення процесу управління конкурентоспроможністю підприємства як системи.

Система — це сукупність (множина) елементів, що у відносинах і зв'язках друг з одним, утворюють певну цілісність, єдність. При цьому потрібно враховувати, що кожен елемент, що входить до системи, сам по собі може розглядатися як система, що складається з елементів іншого типу, тобто системи зазвичай є ієрархічною структурою.

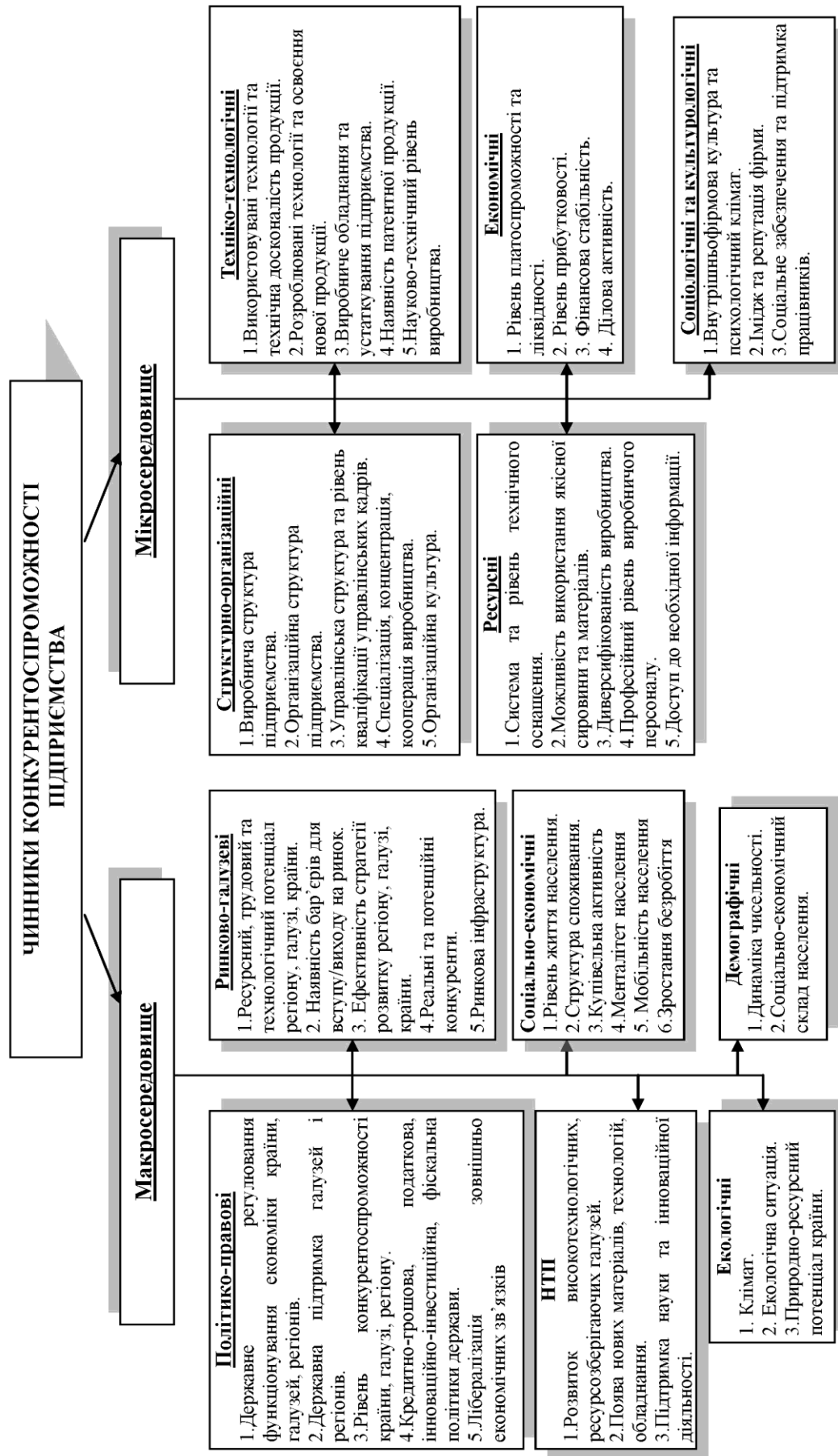


Рис. 1.1. Фактори конкурентоспроможності підприємства

Взаємозв'язки між елементами системи можуть змінюватися у часі відповідно до ходу виконання покладених на ці елементи функцій (рис.1.2). Система володіє новими інтегральними якостями, які відсутні усі компонентів. Виділення системи із реального світу завжди суб'єктивне. Будь-яка система взаємодіє з навколишнім її зовнішнім середовищем.

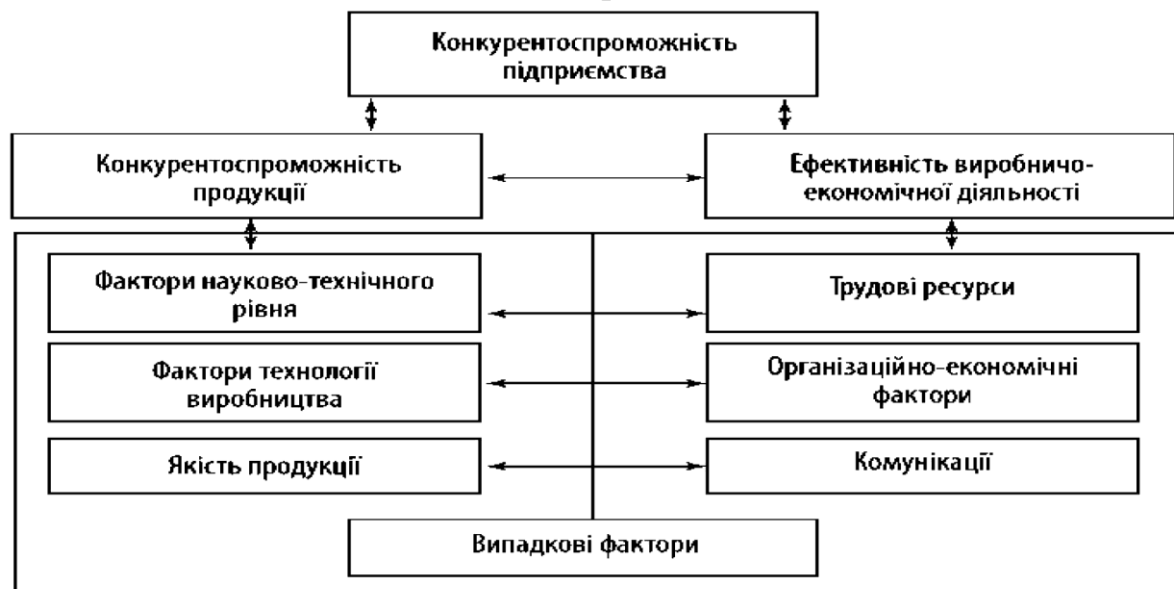


Рис. 1.2. Взаємодія груп факторів внутрішнього середовища підприємства

Основні категорії, що розкривають сутність системи стосовно систем управління лише на рівні підприємства. *Елемент* – це межа розподілу економічної системи з погляду розв'язання конкретного завдання у межах поставленої мети.

Зміст системи – речовий субстрат системи: сукупність людей, засобів виробництва та предметів праці. *Речовина системи* – предмети праці: усе, що відбувається обробку системі.

Енергія системи – люди та знаряддя праці, нововведення, власна інформація. Управління має бути спрямоване на раціональне використання енергії системи:

- реальну систему, що включає об'єкти з матеріальних елементів;
- складну систему, що складається з великої кількості взаємопов'язаних і взаємодіючих між собою елементів, кожен з яких може бути представлений у вигляді системи;
- активну систему, здатну протистояти обуренням довкілля і на неї вплив;
- систему з управлінням, що реалізує процес цілепокладання та втілення цілей;

- організаційну систему, що є одним з компонентів керованої підсистеми колективу людей;
- постійну систему, оскільки питання формування конкурентоспроможності підприємства не можуть вирішуватися епізодично (це має бути постійно функціонуючий процес);
- динамічну систему, що передбачає зміну її властивостей під впливом динаміки внутрішнього та зовнішнього середовища.

Розглянемо *структурування системи управління* конкурентоспроможністю підприємства на основі функціонального та об'єктного описів даної системи (рис.1.3). *Об'єктний* опис системи включає опис призначення, складу та розміщення її елементів.

Функціональний опис системи включає виділення функціональних підсистем, визначальних порядок функціонування системи.

Основна ідея побудови системи управління конкурентоспроможністю підприємства полягає в пошуку та формуванні конкурентних переваг, забезпеченні практичної реалізації резервів конкурентоспроможності підприємства.

Головним системоутворюючим фактором будь-якої системи є її функція, що відображає призначення, сенс існування системи. Функція системи управління конкурентоспроможністю підприємства полягає у формуванні конкурентоспроможності підприємства з метою забезпечення вищого рівня конкурентоспроможності підприємства та підвищення її ринкової стійкості на основі зміцнення конкурентних позицій на галузевому ринку. Джерелом розвитку системи управління конкурентоспроможністю підприємства виступає конкуренція як у внутрішньогалузевій мікросередовищі, так і з боку виробників товарів-замінників, імпортованих товарів.

Перед розглядом структури системи управління конкурентоспроможністю підприємства, необхідно виділити цю систему з середовища та сформувати її зовнішнє оточення.

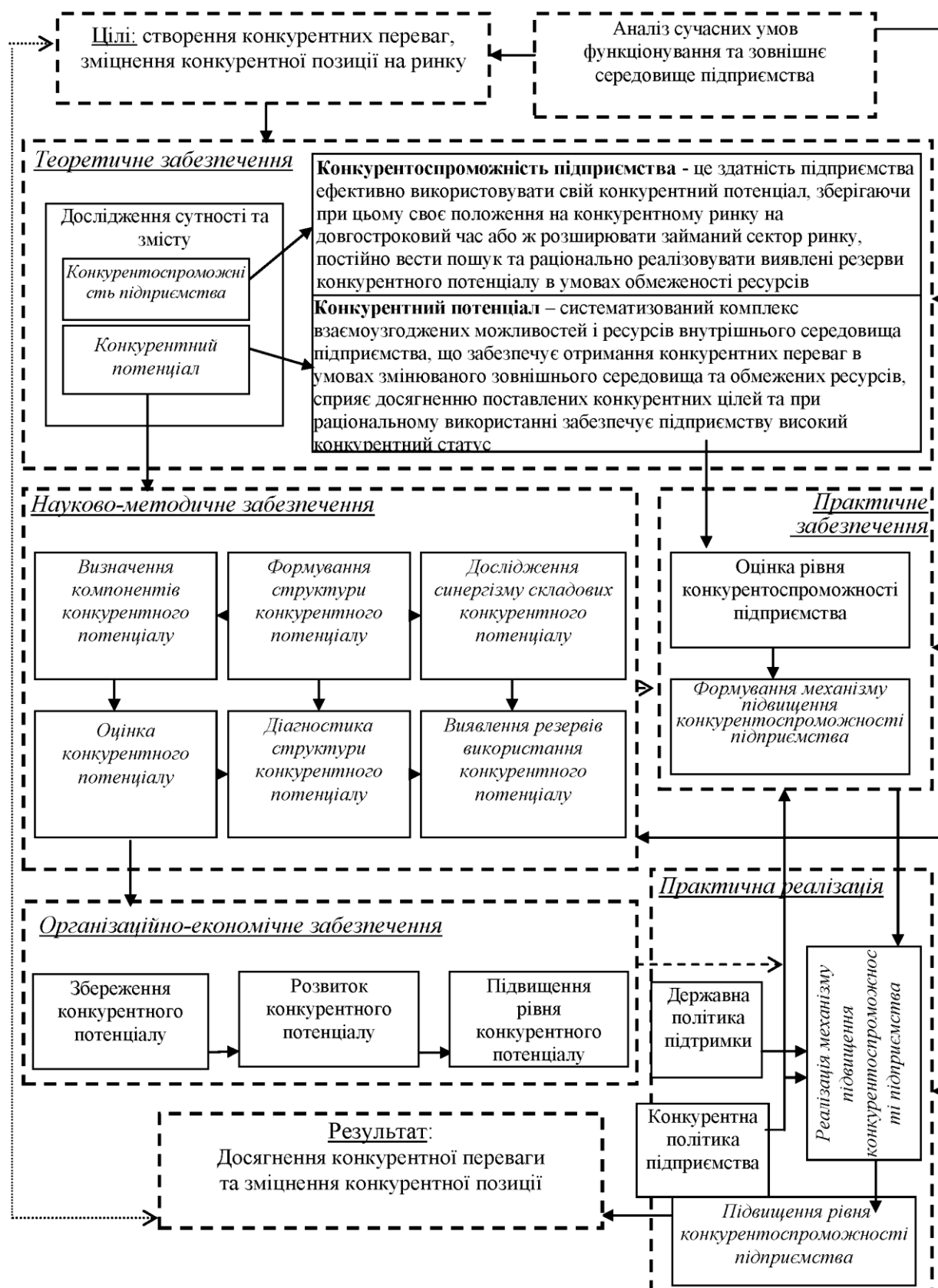


Рис. 1.3. Схема концепції управління конкурентоспроможністю підприємства

1.2. Зовнішнє оточення системи управління конкурентоспроможністю підприємства

До компонентів зовнішнього оточення системи управління конкурентоспроможністю підприємства відносять: вхід, вихід системи, зв'язок із зовнішнім середовищем та зворотний зв'язок..

Представимо характеристику компонентів довкілля системи управління конкурентоспроможністю підприємства.

Макросередовище системи управління конкурентоспроможністю підприємства надає опосередкований вплив на саму систему та компоненти її мезо- і мікросередовища. Факторами макросередовища виступають: політичні, правові, міжнародні, економічні, науково-технічні, соціально-культурні, демографічні та природно-екологічні чинники.

Мезосередовище. Як компоненти мезосередовища системи управління конкурентоспроможності підприємства виступають спеціалізована інфраструктура і внутрішньогалузеве конкурентне середовище.

Спеціалізована інфраструктура виділяється як самостійний компонент мезосередовища системи управління конкурентоспроможністю підприємства через її високу значущість для формування спеціалізованих факторів конкурентоспроможності галузевих підприємств. Вона включає спеціалізоване нормативно-методичне та ресурсне забезпечення, що виробляється об'єктами спеціалізованої галузевої інфраструктури. Цей компонент мезосередовища забезпечує систему управління конкурентоспроможністю підприємства спеціалізованими матеріальними, трудовими, інформаційними ресурсами.

З позиції об'єктного подання спеціалізована інфраструктура представлена виробничою та соціальною інфраструктурою. До складу виробничої інфраструктури входять науково-технічні, інжинірингові та технологічні посередники, які обслуговують підприємства галузі. Спеціалізована соціальна інфраструктура включає об'єкти спеціальної професійної освіти, спеціальні освітні установи та організації системи підвищення кваліфікації.

Внутрішньогалузева конкурентне середовище багато в чому формує потенціал конкурентоспроможності галузевих фірм. Вона характеризує взаємодію між підприємствами галузі: інтенсивність конкуренції на галузевому ринку, спеціалізацію галузевих підприємств та сегментованість галузевого ринку, ступінь інтеграції в галузі, наявність стратегічних груп конкурентів. Крім

того, внутрішньогалузеве конкурентне середовище визначається ємністю та темпами зростання галузевого ринку.

Мікросередовище системи управління конкурентоспроможністю підприємства – це середовище ближнього її оточення, з яким вона знаходиться в безпосередньому контакті.

До постачальників мікросередовища належать організації або індивідуальні підприємці, які забезпечують підприємство матеріальними, трудовими та інформаційними ресурсами як спеціалізованими, так і загального призначення.

Споживачами виступають фізичні особи чи організації. товари, що купують підприємства для цілей кінцевого споживання або професійного використання.

Як посередники розглядаються організації або індивідуальні підприємці, які допомагають фірмі в просуванні, збуті, доставці споживачам та продажу товарів. Це логістичні, фінансові посередники, посередники з надання маркетингових послуг.

По участі у системі управління конкурентоспроможністю підприємства посередники діляться на дві групи:

- посередники з «входу», які сприяють забезпеченню підприємства необхідними економічними ресурсами;
- посередники з «виходу», які у організації доведення товару підприємства до сфери кінцевого споживання [99].

Безпосередніми конкурентами виступають підприємства, що випускають однотипні товари та обслуговують аналогічні товарні ринки. Як конкурентів розглядаються також виробники товарів-замінників, з якими підприємство стикається на ринках, що обслуговуються.

До компонентів зовнішнього оточення системи управління конкурентоспроможністю підприємства, крім факторів зовнішнього середовища, належать «вхід», «вихід» та «зворотний зв'язок».

Вхід системи управління конкурентоспроможністю підприємства представлений економічними ресурсами, що у систему; управляючими впливами із боку надсистеми, і навіть некерованими чинниками, збуреннями, порушуючими нормальний процес функціонування системи. *Надсистемою* стосовно цієї системи виступає система управління конкурентоспроможністю

галузі, та система управління конкурентоспроможністю країни. В умовах ринкової економіки надсистема може чинити на підприємство лише регулюючий вплив непрямого характеру.

Вихід системи управління конкурентоспроможністю підприємства представлений:

- продукцією та послугами підприємства, у тому числі сервісними;
- вихідними інформаційними ресурсами, у тому числі зі зворотним зв'язком з керуючим органом надсистеми та горизонтальними інформаційними зв'язками з елементами зовнішнього середовища системи.

Зворотний зв'язок системи управління конкурентоспроможністю підприємства представлений вимогами, пропозиціями щодо продукції та послуг підприємства, що надходять зі сфери споживання в саму систему або безпосередньо до постачальників входу системи.

1.3. Структура системи управління конкурентоспроможністю підприємства

Структура системи управління конкурентоспроможністю підприємства показано на основі функціонального та об'єктного опису на верхньому рівні деталізації представлена на рис. 1.3.

Представимо типовий зміст ключових компонентів системи управління конкурентоспроможністю підприємства стосовно підприємств промисловості.

Керована підсистема. Конкурентоспроможність підприємства визначається насамперед конкурентоспроможністю її товарів, тому керована підсистема будується з урахуванням життєвого циклу продукції.

Функціональні блоки керованої підсистеми системи управління конкурентоспроможністю підприємства:

- наукові дослідження та розробки;
- конструкторська підготовка виробництва (КВП);
- технологічна підготовка виробництва (ТПП);
- матеріально-технічне забезпечення (МТО);
- виробництво; • збут; • сервіс; • утилізація.

Функціональні блоки керованої підсистеми відображають відповідні напрямки діяльності підприємства.

З позиції об'єктного структурування керована підсистема представлена сукупністю об'єктів управління виробничої системи підприємства та керованого суб'єкта на підприємстві. До неї належать служби матеріально-технічного, кадрового, фінансового та інформаційного забезпечення підприємства, служби НДДКР, ТПП, виробничі підрозділи, допоміжне виробництво (ремонтно-механічні, інструментальні цехи та ділянки, енергоцех, котельня), обслуговуюче виробництво (складське та транспортне господарство), побічне виробництво (ділянка тари), служби сервісного обслуговування та ін.

Керуюча підсистема включає п'ять функціональних підсистем:

- підсистема наукового супроводу, функціональна підсистема управління, цільова підсистема, організаційно-структурна підсистема,
- інформаційно-технологічна підсистема.

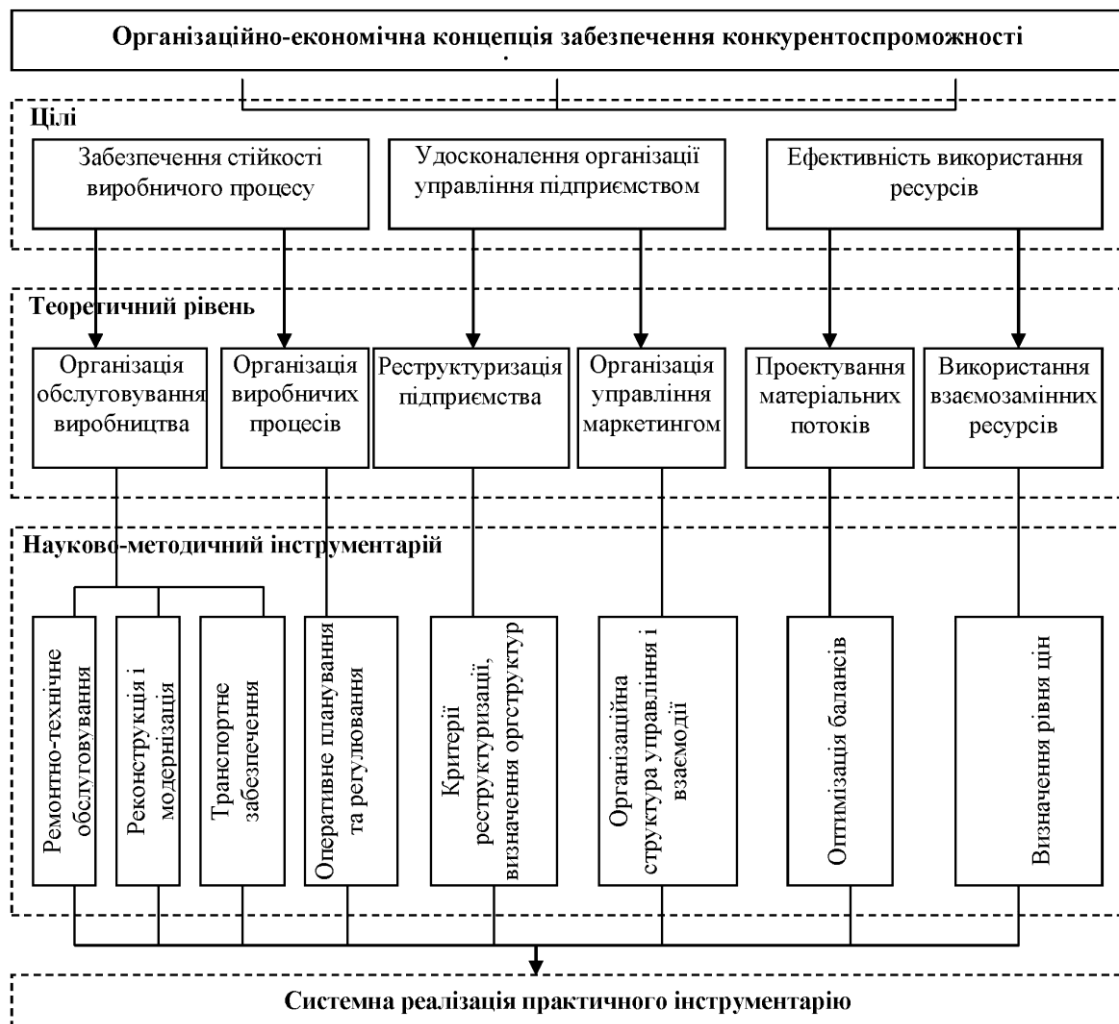


Рис. 1.4. Структура організаційно-економічної концепції забезпечення конкурентоспроможності підприємства

Підсистема наукового супроводу. Наукова обґрунтованість управлінських рішень, прийнятих у процесі забезпечення конкурентоспроможності

підприємства, багато в чому визначається кількістю і глибиною використовуваних принципів і наукових підходів. Компонентами даної підсистеми виступають основні економічні закони функціонування ринкових відносин, закони організації, наукові підходи до управління, специфічні принципи управління підприємством, сукупність методів та принципів формування корпоративної культури, а також методів управління: методи аналізу, прогнозування, управління персоналом, управління якістю, методи організації процесів та ін.

Функціональна підсистема управління реалізує загальні та конкретні функції управління керуючого суб'єкта системи управління конкурентоспроможністю підприємства. До загальних функцій управління, що реалізуються крізь призму завдань формування конкурентоспроможності підприємства, відносять:

- планування та прогнозування;
- організація, облік і звітність,
- контроль, регулювання, аналіз.

Зв'язок керуючого суб'єкта системи управління конкурентоспроможністю підприємства з керованою підсистемою реалізується на основі конкретних функцій управління в рамках *функціональних зон підприємства: виробництво, маркетинг, фінанси, персонал, НДДКР та ін.*

Цільова підсистема. Система управління конкурентоспроможністю підприємства є відкритою цілеспрямованою системою, загальна мета якої – «формування конкурентоспроможності підприємства». Ця мета реалізується створенням та практичним використанням конкурентних переваг. Ця підсистема має ієрархічну структуру, що з ієрархічності загалом управляючої підсистеми. При формуванні цільової підсистеми необхідно враховувати взаємодію системи управління конкурентоспроможністю підприємства із зовнішнім середовищем, оскільки компоненти середовища можуть виступати джерелами створення конкурентних переваг підприємства. Отже, на підприємстві повинен бути налагоджений механізм сталої взаємодії із зовнішнім середовищем, який стимулював би суб'єкти середовища до створення конкурентних переваг підприємства.

Організаційно-структурна підсистема включає побудову виробничо-технологічної структури підприємства та організаційної структури управління

максимально пристосованих до вирішення проблеми забезпечення конкурентоспроможності підприємства.

Інформаційно-технологічна підсистема – технологічний блок управління, представлений інформаційним забезпеченням, сукупністю пристосованих до потреб підприємства економіко-математичних моделей, програмним та технічним забезпеченням. Ця підсистема базується на застосуванні сучасних інформаційних технологій та засобів комунікації.

З позиції об'єктного структурування керуюча підсистема системи управління конкурентоспроможністю підприємства представлена суб'єктом управління підприємства, а точніше – керуючим суб'єктом підприємства. Фірма в цілому розглядається як сукупність суб'єкта та об'єкта управління. Суб'єкт управління своєю чергою включає керуючий суб'єкт і керований суб'єкт. Отже, у системі управління конкурентоспроможністю підприємства управляючі впливу з боку керуючого суб'єкта підприємства спрямовані на керований суб'єкт та об'єкт управління, представлений виробничою системою підприємства.

Так, керуюча підсистема системи управління конкурентоспроможністю підприємства включає:

- вищий менеджмент підприємства,
- керівний склад функціональних підрозділів організаційної структури управління підприємством,
- цехів та ділянок підприємства.

Підсистема маркетингу сприймається як центральна підсистема системи управління конкурентоспроможністю підприємства, покликана забезпечити єдину цільову спрямованість функціонуванню від інших підсистем – орієнтацію кінцевого споживача. Виділення маркетингу в самостійну підсистему вже на верхньому рівні деталізації підкреслює його значущість у процесі формування конкурентоспроможності підприємства і спирається на розгляд маркетингу не тільки як однієї з найважливіших функцій управління, але і як концепції управління (філософії бізнесу).

З позиції функціонального структурування підсистема маркетингу включає такі агреговані компоненти: маркетингові дослідження, розробку комплексу маркетингу, маркетинг-менеджмент. Об'єктно у системі управління конкурентоспроможністю підприємства підсистема маркетингу представлена маркетинговою службою підприємства.

Логістична підсистема. Виділення цієї підсистеми обумовлено об'єктивною необхідністю формування конкурентоспроможності підприємства з використанням логістичних принципів та підходів.

Логістична підсистема є центральною підсистемою системи управління конкурентоспроможністю підприємства, оскільки логістика так само, як і маркетинг, з функції управління підприємством поступово перетворюється на концепцію управління. Логістична концепція ґрунтується на управлінні поточними процесами і полягає в оптимізації та раціоналізації економічних потоків підприємства. Управління підприємством на основі логістичної концепції передбачає пряму чи опосередковану участь усіх його підрозділів та служб у реалізації логістичних функцій. Це і визначає центральний всеосяжний характер логістичної підсистеми системи управління конкурентоспроможністю підприємства, яка надає єдину цільову спрямованість функціонуванню інших компонентів даної системи - постійний пошук нових можливостей раціональної організації економічних потоків підприємства.

З точки зору функціонального структурування логістична підсистема включає три компоненти: закупівельну, виробничу та розподільчу підсистеми (рис. 1.4).

Закупівельна підсистема здійснює логістичну організацію матеріально-технічного забезпечення виробництва. Виробнича підсистема забезпечує логістичну організацію руху матеріальних ресурсів у процесі виробництва. Розподільна підсистема відповідає за логістичну організацію збуту готової продукції. При цьому закупівельна та розподільна підсистеми безпосередньо контактують з компонентами зовнішнього мікросередовища системи управління конкурентоспроможністю підприємства. Виробнича підсистема має внутрішню спрямованість і пов'язана із зовнішнім оточенням лише побічно.

Під час розгляду логістики у системі управління конкурентоспроможністю підприємства з позиції функції управління об'єктне структурування логістичної підсистеми виділяє такі компоненти: служби матеріально-технічного забезпечення підприємства, НДДКР, виробничі підрозділи, служби збуту, підрозділи логістичного сервісу, транспортне та складське господарства підприємства. Саме ці підрозділи безпосередньо виконують логістичні функції підприємства.

Слід зазначити, що відокремлення логістичної підсистеми в самостійний

компонент системи управління конкурентоспроможністю підприємства вже на верхньому рівні деталізації цієї системи та надання їй статусу центральної підсистеми обумовлено високою значимістю логістики в процесі забезпечення конкурентоспроможності підприємства.

1.4. Етапи процесу управління конкурентоспроможністю підприємства

До ключових властивостей економічної категорії «конкурентоспроможність підприємства» належить можливість керувати нею. Конкурентоспроможність підприємства – це не щось застигле, раз і назавжди задане, її можна формувати, змінювати. Управління конкурентоспроможністю підприємства має здійснюватися як в *короткостроковому* аспекті (*тактичне управління*), а й у *довгостроковий* період (*стратегічне управління*). Управління конкурентоспроможністю в довгостроковому аспекті дозволяє значно знизити рівень невизначеності розвитку підприємства, підвищити її ринкову стійкість, забезпечити потенціал стабільного розвитку.

Конкурентоспроможність визначається сукупністю конкурентних переваг та слабкостей підприємства, які, перебуваючи у взаємозв'язку та взаємовпливі, діють як система, забезпечуючи синергетичний ефект (причому як позитивний, так і негативний).

Управління конкурентоспроможністю лише на рівні підприємства є управління процесом формування, підтримки конкурентних переваг і подолання конкурентних слабкостей. Основна мета управління конкурентоспроможністю підприємства – створення конкурентних переваг.

Конкурентоспроможність підприємства – досить рухлива, динамічна його властивість, обумовлена високим ступенем мінливості зовнішнього конкурентного середовища. Звідси і специфічний характер управління цією властивістю підприємства. Управління конкурентоспроможністю підприємства багато в чому носить тактичний характер. Тим не менш, не можна заперечувати важливу роль стратегічного управління в процесі формування конкурентоспроможності підприємства. Однак при цьому слід пам'ятати, що часовий обрій стратегічного управління конкурентоспроможністю підприємства не може бути занадто великим і на відміну від стратегічного управління фірмою взагалі. Зумовлено це неможливістю складання обґрунтованих і достовірних прогнозів розвитку конкурентного середовища та її основних гравців на тривалі

періоди часу.

Період стратегічного планування конкурентоспроможності підприємства може бути обмежений інтервалом приблизно 5-7 років.

Перш ніж розкривати сутність поняття стратегічне управління конкурентоспроможністю підприємства розглянемо чотири основні етапи в еволюції стратегічного управління фірмою [7]:

- *Управління з урахуванням контролю над виконанням* (1900-1950 рр.), у якому реакція організацій зміни з'являється після скоєння подій. В умовах зростання темпів змін це неприйнятно.
- *Управління на основі екстраполяції* (50-60-ті роки минулого століття), коли темп змін прискорюється, але майбутнє ще можна передбачати шляхом екстраполяції минулих тенденцій (довгострокове планування).
- *Управління на основі передбачення змін* (70-80-ті роки минулого століття), коли почали виникати несподівані явища і темп змін прискорився, проте не настільки, щоб не можна було вчасно передбачити майбутні тенденції та визначити реакцію на них шляхом вироблення відповідної стратегії (Стратегічне планування).
- *Управління на основі гнучких екстрених рішень* (1990 р. і до теперішнього часу) — перехід від стратегічного планування до стратегічного управління, яке визначається як комплекс не тільки стратегічних управлінських рішень, що формують довгостроковий розвиток організації, а й конкретних дій, що забезпечують швидке реагування підприємства на зміну зовнішньої кон'юнктури, що може спричинити необхідність стратегічного маневру, коригування загального напрямку розвитку. При цьому нині виділяють два напрями стратегічного управління. Перше — регулярне стратегічне управління — і двох взаємодоповнюючих підсистем: підсистеми аналізу та планування стратегії, підсистеми реалізації стратегії. Другий напрямок — стратегічне управління в реальному масштабі часу — пов'язують із вирішенням стратегічних завдань, що несподівано виникають.

Стратегічне управління конкурентоспроможністю підприємства за своєю суттю найближче до четвертого етапу еволюції стратегічного управління фірмою загалом, тобто. до керування на основі гнучких екстрених рішень. Зумовлено це тим, що зовнішнє конкурентне середовище є вкрай мінливим і важко передбачуваним, оскільки дії та мотиви суб'єктів ринку (споживачів, посередників, постачальників і особливо конкурентів) важко передбачити.

Більше того, стратегічне управління конкурентоспроможністю — це стратегічне управління в реальному масштабі часу, оскільки зміни у зовнішньому конкурентному оточенні відбуваються з такою частотою і часом настільки непередбачувані, що вимагають негайної адекватної реакції, і підприємству просто не залишається часу на перегляд своєї стратегії забезпечення конкурентоспроможності. По суті фірма змушена одночасно паралельно займатися уточненням стратегії і вирішенням стратегічних завдань, що виникли в галузі формування конкурентоспроможності.



Рис. 1.5. Організаційно-економічний механізм системи управління конкурентоспроможністю

Реакція стратегічного управління конкурентоспроможністю підприємства на зовнішні зміни носить двоїстий характер: довгостроковий та оперативний одночасно. Довготривала реакція закладається в стратегічні плани формування конкурентоспроможності підприємства, оперативна ж реалізується поза стратегічним плановим циклом у реальному режимі часу.

Тактичне управління конкурентоспроможністю підприємства охоплює

часовий інтервал до року і спрямовано розробку і здійснення конкретних заходів щодо реалізації стратегічних планів управління конкурентоспроможністю підприємства.

Управління конкурентоспроможністю підприємства має спиратися використання сукупності наукових підходів.

Етапи процесу управління конкурентоспроможністю підприємства
Управління конкурентоспроможністю підприємства включає такі основні етапи:

Етап 1. Моніторинг конкурентоспроможності компанії.

Етап 2. Виділення ключових джерел формування конкурентних переваг підприємства.

Етап 3. Побудова дерева цілей управління конкурентоспроможністю підприємства.

Етап 4. Формування стратегії забезпечення конкурентоспроможності підприємства.

Етап 5. Планування заходів щодо реалізації стратегії забезпечення конкурентоспроможності підприємства.

Етап 6. Організація виконання заходів щодо реалізації стратегії забезпечення конкурентоспроможності підприємства.

Етап 7. Стратегічний і тактичний контроль, оцінка процесу реалізації стратегії забезпечення конкурентоспроможності підприємства.

Етап 1. Моніторинг конкурентоспроможності компанії

Етап 2. Виділення ключових джерел формування конкурентних переваг підприємства
За результатами аналітичної роботи, що проводиться на етапі моніторингу конкурентоспроможності підприємства, здійснюється виділення джерел конкурентних переваг підприємства. Виявлені джерела формування конкурентних переваг підприємства оцінюються з погляду їхнього впливу (за умови успішного освоєння даних джерел) на рівень конкурентоспроможності підприємства. Через обмеженість економічних ресурсів будь-якого підприємства і неможливості освоїти всі потенційні джерела конкурентних переваг, підприємству належить виділити ключові джерела, освоєння яких у умовах зовнішнього і внутрішнього середовища, що склалися, забезпечить найвищу віддачу. При цьому з позиції стратегічного управління конкурентоспроможністю підприємства особливий інтерес становлять джерела довгострокових конкурентних переваг.

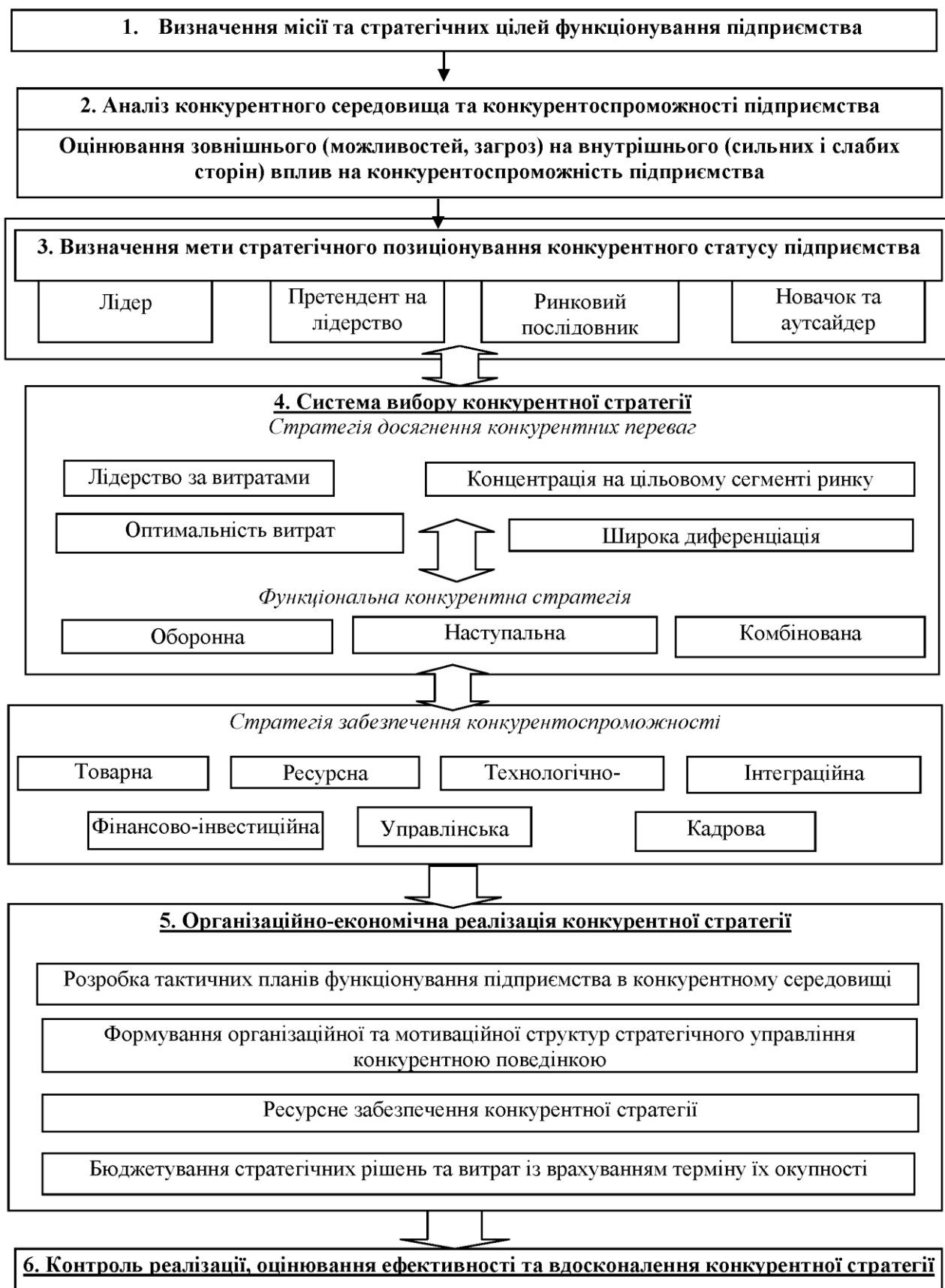


Рис. 1.6. Етапи розробки і реалізації конкурентної стратегії підприємства

Етап 3. Побудова дерева цілей управління конкурентоспроможністю підприємства

Мета – це бажаний стан підприємства (або її окремих підсистем) або результат її діяльності, який можна досягти в межах деякого інтервалу часу. Таким чином, цілі є зобов'язанням менеджменту підприємства досягти заданих результатів у певний час.

Цілі управління конкурентоспроможністю підприємства встановлюються за результатами ситуаційного аналізу зовнішнього та внутрішнього середовища, що проводиться в рамках моніторингу конкурентоспроможності підприємства. Залежно від ситуації, що склалася як цілі верхнього рівня деталізації можуть розглядатися: зміцнення конкурентних позицій на завойованих сегментах ринку, вихід на нові ринки, вихід на зарубіжні ринки, перетворення на глобальну компанію, підтримання існуючого рівня конкурентоспроможності підприємства, підвищення конкурентоспроможності продукції до рівня лідерів ринку.

Цілі наступних рівнів деталізації безпосередньо пов'язані з освоєнням виділених ключових джерел конкурентних переваг підприємства.

Етап 4. Формування стратегії забезпечення конкурентоспроможності підприємства

Стратегія – це довгострокове якісно певний напрямок розвитку підприємства, що стосується сфери, засобів і форми її діяльності, системи взаємовідносин усередині підприємства, а також позиції підприємства в навколишньому середовищі, що приводить фірму до її цілей (17).

Після встановлення цілей управління конкурентоспроможністю підприємства необхідно визначити довгострокове напрямок розвитку підприємства, яке призведе його до досягнення намічених цілей. Даний напрямок стосується сфери, засобів та форми діяльності підприємства, системи взаємовідносин усередині підприємства, а також її позицій у навколишньому середовищі. Цей напрямок і є стратегією забезпечення конкурентоспроможності підприємства. Розробка даної стратегії полягає у виробленні запланованих дій у межах зазначеного напрями руху до досягнення цілей управління конкурентоспроможністю підприємства, а й з реакцією непередбачені обставини, що виникають як у зовнішній, і у внутрішньому середовищі підприємства. Стратегія забезпечення конкурентоспроможності підприємства є складовим

компонентом стратегії підприємства і охоплює її частину, що з реалізацією цілей управління конкурентоспроможністю підприємства.

Стратегія забезпечення конкурентоспроможності як і, як і загальна стратегія підприємства, має ієрархічний характер. Можна виділити три рівні, у яких реалізується дана стратегія:

- фірма загалом,
- стратегічні одиниці бізнесу,
- функціональні зони підприємства.

Стратегічна одиниця бізнесу (СОБ) або стратегічна зона господарювання - це внутрішньофірмова організаційна одиниця, що відповідає за вироблення стратегії підприємства в одному або декількох сегментах цільового ринку.

Функціональна зона підприємства – це сфера діяльності, організаційно представлена функціональними структурними підрозділами, які спеціалізуються на виконанні певних функцій і забезпечують ефективну діяльність як окремих стратегічних одиниць бізнесу, так і підприємства в цілому. Основними функціональними зонами підприємства є маркетинг, НДДКР, виробництво, персонал, фінанси.

На верхньому рівні ієрархії стратегія забезпечення конкурентоспроможності підприємства представлена корпоративною стратегією, на середньому – конкурентними стратегіями, на нижньому – функціональними стратегіями.

Корпоративна стратегія в рамках стратегії забезпечення конкурентоспроможності підприємства включає базові стратегії розвитку підприємства (стратегії зростання, стабільності, скорочення) та стратегію формування корпоративного портфеля, яка показує, як управляти різними видами бізнесу, щоб збалансувати портфель товарів підприємства.

Конкурентна стратегія показує, як фірма конкуруватиме на конкретному товарному ринку, які методи конкурентної боротьби використовуватиме, на які типи конкурентних переваг спиратися.

Етап 5. Планування заходів по реалізації стратегії забезпечення конкурентоспроможності підприємства

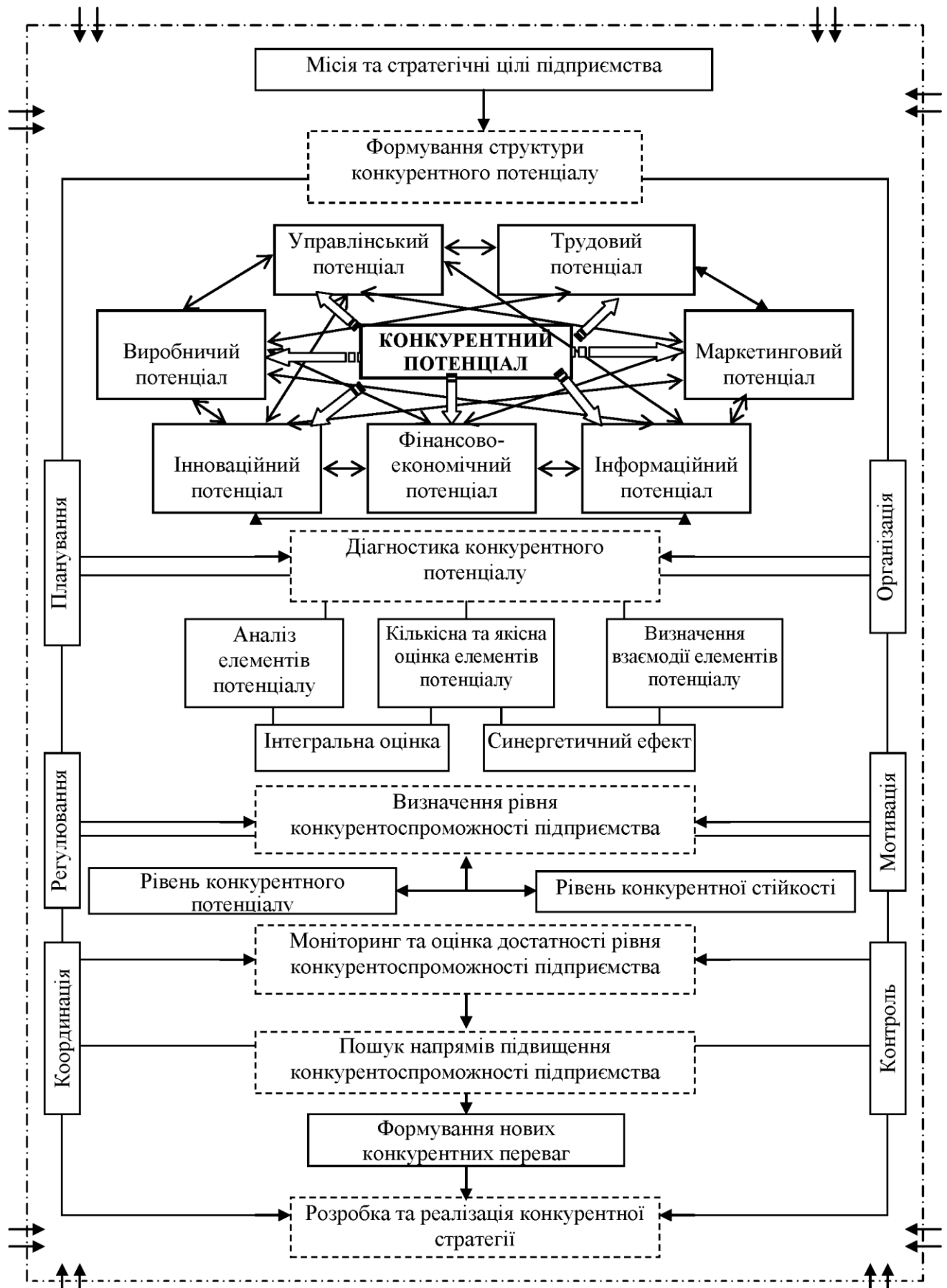


Рис. 1.7. Процес управління конкурентоспроможністю підприємства

Сформована стратегія забезпечення конкурентоспроможності підприємства дозволяє окреслити комплекс найбільш пріоритетних напрямів у формуванні конкурентоспроможності. Через обмеженість коштів будь-якої підприємства їх слід концентрувати на тих стратегічних напрямках атаки на конкурентів, які здатні забезпечити найвищу віддачу. Як правило, це флангова атака, що передбачає зміцнення позицій підприємства, щодо яких конкуренти найменш захищені.

Далі формується комплекс реальних та потенційних конкурентних переваг підприємства. Нагадаємо, що під реальними конкурентними перевагами розуміються ті чинники конкурентоспроможності, якими фірма вже перевершує конкурентів. Як потенційні конкурентні переваги розглядають чинники конкурентоспроможності, якими фірма перевершить конкурентів у майбутньому, якщо буде проведено відповідні підготовчі заходи.

Конкурентні переваги підприємства формуються з урахуванням чинників як внутрішньої, і зовнішнього середовища підприємства. Факторами зовнішнього середовища конкурентної переваги можуть виступати стабільність політичної системи, розвиненість правового законодавства, рівень використання потенціалу природних ресурсів та сировини, екологічні показники, купівельна спроможність населення, розвиненість базової та спеціалізованої галузевої інфраструктури, привабливість факторів мікросередовища підприємства. До факторів конкурентної переваги, що формуються внутрішнім середовищем підприємства, відносяться рівень конкурентоспроможності її товарів, технологія виробництва, характер використання сучасних інформаційних технологій, фактори економічного потенціалу підприємства, рівень менеджменту та ін.

При формуванні комплексу конкурентних переваг підприємства особливу увагу приділяють освоєнню логістичних конкурентних переваг, як найменш освоєному напрямку в практиці сучасної конкуренції. Постійне ускладнення конкуренції на товарних ринках змушує підприємства здійснювати безперервний пошук конкурентних переваг та зміцнювати завойовані позиції за освоєними напрямками. З позиції чинників конкурентоспроможності товарів, технології та організації виробництва, маркетингових технологій відмінності між конкуруючими компаніями поступово стираються. У зв'язку з цим дедалі більша роль процесі забезпечення конкурентоспроможності підприємства буде приділятися освоєнню логістичних джерел конкурентних переваг підприємства.

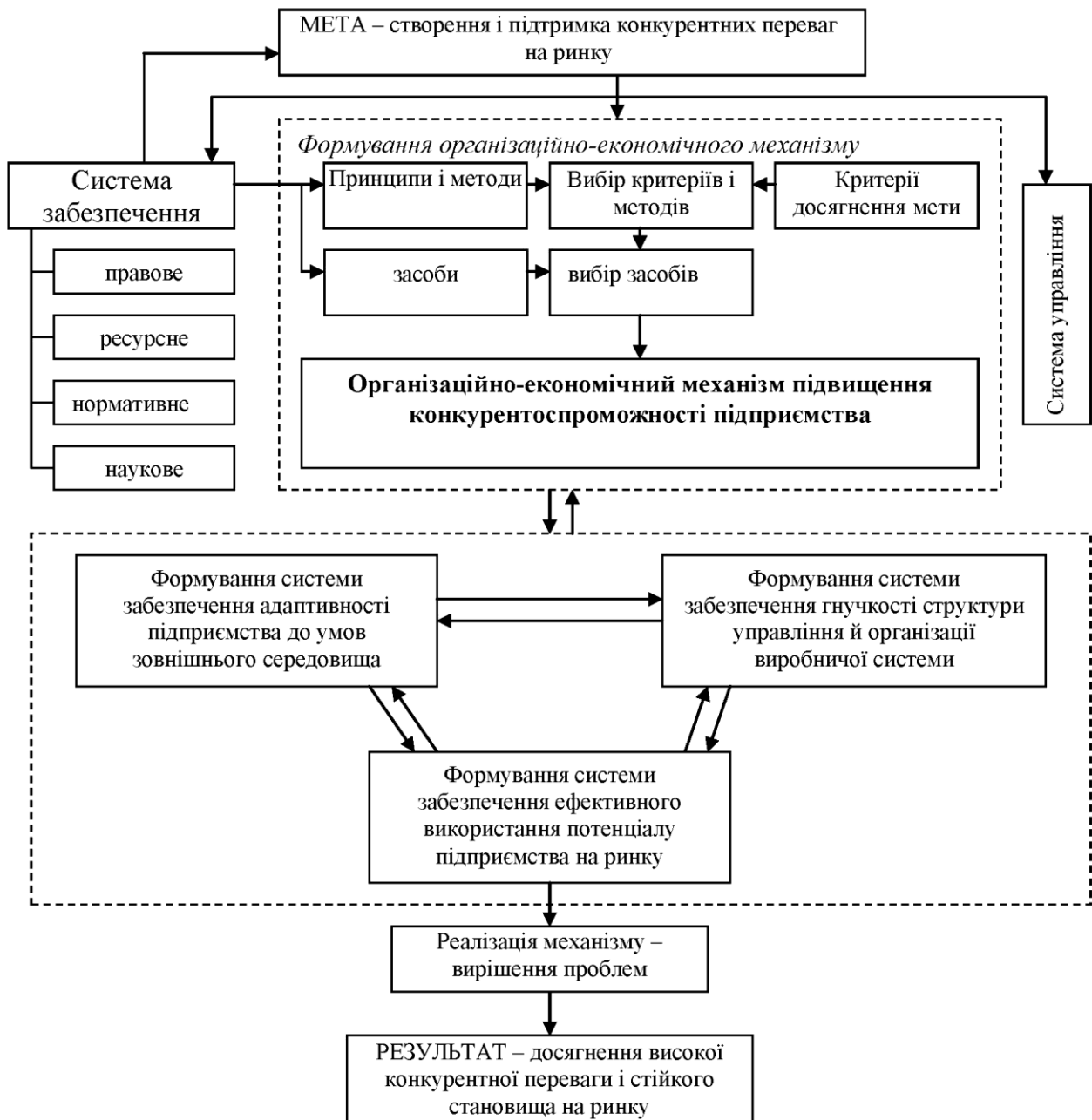


Рис. 1.8. Організаційно-економічний механізм підвищення конкурентоспроможності підприємства

Слід зазначити, що визначення комплексу пріоритетних напрямів забезпечення конкурентоспроможності та формування реальних і потенційних конкурентних переваг підприємства має здійснюватися відразу після вироблення корпоративної та конкурентних стратегій, паралельно з розробкою функціональних стратегій у рамках стратегії забезпечення конкурентоспроможності підприємства.

Сформований комплекс конкурентних переваг підприємства закладається в основу визначення нормативів її конкурентоспроможності. Застосування нормативів конкурентоспроможності диктується необхідністю використання

нормативного підходу у процесі формування конкурентоспроможності підприємства як забезпечує підвищення ступеня формалізації даного процесу. Під нормативами конкурентоспроможності розуміється прогнозована величина ключових факторів конкурентоспроможності підприємства [99, с. 276]. При цьому прогнозування здійснюється як щодо аналізованої підприємства, так і її конкурентів з урахуванням виявленої в ході бізнес-розвідки динаміки та перспектив їх розвитку.

Нормативи конкурентоспроможності являють собою орієнтовні значення факторів, що формують конкурентоспроможність підприємства в майбутньому. Нормативи конкурентоспроможності слід встановлювати:

- за факторами, що визначають конкурентні переваги підприємства;
- за факторами, що виступають як конкурентні слабкості підприємства;
- за факторами, щодо яких позиції конкуруючих фірм приблизно однакові.

Наступним кроком у рамках цього етапу процесу управління конкурентоспроможністю підприємства виступає розробка стратегічного плану реалізації стратегії забезпечення конкурентоспроможності підприємства.

Стратегічний план реалізації стратегії забезпечення конкурентоспроможності підприємства - це програма укрупнених дій для досягнення поставлених цілей управління конкурентоспроможністю підприємства. На фірмі може розроблятися система стратегічних планів, що складається з двох рівнів:

- комплексний стратегічний план, що представляє у стислому вигляді повний зміст стратегії забезпечення конкурентоспроможності підприємства;
- стратегічні плани, які розкривають окремі складові стратегії забезпечення конкурентоспроможності підприємства, створені задля виконання конкретних цілей управління конкурентоспроможністю.

В даний час не вироблено єдиних підходів до змісту та структури подібних планів підприємства. Використання у стратегічному плануванні стандартних процедур розробки стратегічного плану навряд чи доречно, оскільки це творча робота, прив'язана до конкретних умов, що склалися або прогножуються у зовнішньому конкурентному середовищі та внутрішньому середовищі підприємства; що визначається галузевою специфікою діяльності підприємства та багатьма іншими факторами.

На етапі організації виконання заходів щодо реалізації стратегії

забезпечення конкурентоспроможності підприємства здійснюється розробка плану конкретних заходів щодо виконання стратегії, що носять, як правило, тактичний характер. Складається програма виконання стратегії, що включає перелік конкретних дій, сприяють реалізації розробленої стратегії. Ця програма містить набір завдань, пов'язаних:

- з розробкою середньострокових та короткострокових планів реалізації стратегії. Дані плани є програми конкретних тактичних дій, вкладених у виконання стратегії забезпечення конкурентоспроможності підприємства;
- з формуванням необхідної для реалізації стратегії організаційної структури підприємства;
- із формуванням команди з реалізації стратегії;
- з доведенням до відома персоналу завдань та функцій реалізації стратегії забезпечення конкурентоспроможності підприємства;
- з ознайомленням є графіками виконання стратегії та ін.

Графіки виконання стратегії забезпечення конкурентоспроможності підприємства включають часові рамки етапів виконання стратегії Дані графіки представлені у зручній сприйняття табличної чи графічної формі. Сюди входять плани-графіки, мережеві іра-фіки, оперограми.

Після того як складені всі плани та графіки виконання стратегії, починається конкретна робота по забезпеченню підприємства всіма необхідними ресурсами для виконання стратегії, що передує або виробляється паралельно із здійсненням на практиці всіх запланованих заходів щодо реалізації стратегії забезпечення конкурентоспроможності підприємства.

Етап 7. Стратегічний і тактичний контроль, оцінка процесу реалізації стратегії забезпечення конкурентоспроможності підприємства На етапі контролю здійснюється збір та обробка інформації про реалізацію стратегії забезпечення конкурентоспроможності підприємства, перевірка відповідності зібраної інформації заданим у планах та програмах виконання стратегії параметрам, виявлення відхилень, аналіз причин, що викликали ці відхилення, прийняття рішень про коригувальні впливи. У цьому слід відрізнити стратегічний контроль тактичного контролю.

Стратегічний контроль, на відміну тактичного, спрямований не так на з'ясування того, правильно чи неправильно здійснюється реалізація стратегії, але в визначення того, чи призведе подальша реалізація стратегії до досягнення поставлених довгострокових цілей управління конкурентоспроможністю

підприємства.

Оцінка процесу реалізації стратегії забезпечення конкурентоспроможності підприємства включає наступні Визначення набору відстежуваних чинників конкурентоспроможності підприємства та тих показників, за якими проводитиметься оцінка реалізації стратегії. Як такі показники виступають нормативи конкурентоспроможності підприємства.

Порівняння реального стану параметрів контролю зі стандартами оцінки (нормативами конкурентоздатності підприємства). При цьому реальний стан може виявитися кращим за бажаний, гірший за бажаний або відповідати бажаному стану. На цьому етапі слід визначити, чи допустимі виявлені відхилення від прийнятих нормативів конкурентоспроможності.

Опінка результату порівняння та прийняття рішення про коригувальні впливи. Коли реальний стан відповідає бажаному, коригувальні заходи не потрібні. Коли реальний стан параметра контролю краще бажаного, можна переглянути норматив конкурентоспроможності даного параметра у бік посилення вимог, якщо останнє не вступає у протиріччя з цілями управління конкурентоспроможністю підприємства. У ситуації, коли реальний стан параметра контролю виявляється гіршим за стандарт оцінки, необхідно визначити причину цього відхилення, а за- 1см провести коригування або засобів досягнення цілей управління конкурентоспроможністю, або самих цілей.

Стратегічний контроль реалізації стратегії забезпечення конкурентоспроможності підприємства плавно переплітається з процесом моніторингу конкурентоспроможності підприємства. З огляду на те, що моніторинг передбачає постійне відстеження ключових для процесу формування конкурентоспроможності факторів, до програми моніторингу часто включають і контроль реалізації стратегії забезпечення конкурентоспроможності підприємства.

1.5. Реалізація стратегії підприємства через проекти

На сьогодні у практиці підприємств світових лідерів машинобудування сформувалась методологія здійснення стратегії організації, досягнення її довгострокових цілей через виконання інвестиційних проектів (рис. 1.9).

Компоненти стратегічного управління тісно взаємопов'язані та спрямовані на майбутній успіх організації.

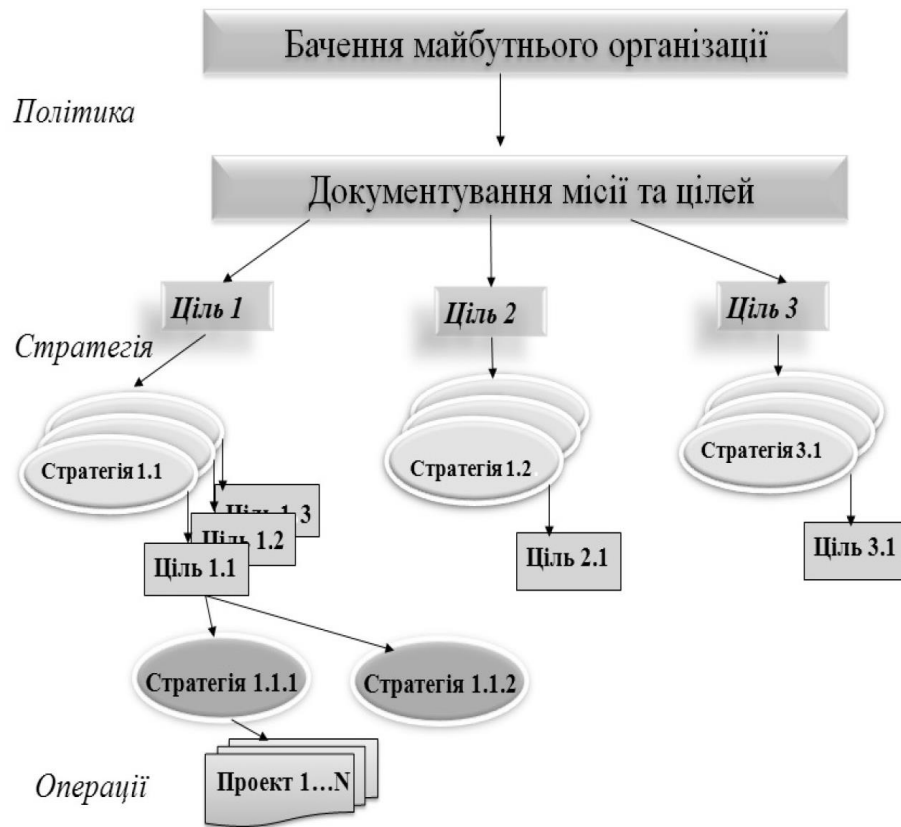


Рис. 1.9. Організаційно-економічний механізм підвищення конкурентоспроможності підприємства

Стратегічне управління вимагає міцних зв'язків між місією організації, її цілями, стратегією та втіленням її в життя. Місія визначає загальні цілі організації. Ціль визначає глобальні завдання в рамках призначення. Глобальні завдання визначають конкретні завдання. Стратегії вимагають здійснення дій та завдань. У більшості випадків необхідні дії можуть бути представлені у вигляді проекту.

Інтеграція передбачає наявність стратегічного плану та механізму визначення пріоритету проектів за ступенем їх відповідності плану. Основним фактором, що забезпечує успішну інтеграцію плану з проектом, є створення відкритого та доступного всім учасникам механізму. Важливо інтегрувати проектну діяльність організації, стратегічне планування та механізм розробки стратегічного плану. Інакше виникають проблеми за відсутності зв'язку стратегії та проекту. В організації необхідно впровадити загальну методологію, що забезпечує інтеграцію шляхом створення міцного зв'язку між вибором проекту, пріоритетом та стратегічним планом, модель пріоритетного відбору, що використовується практично. Передбачуваний результат – чітка організація, найкраще використання обмежених організаційних ресурсів (люди, обладнання, капітал) та мотивація.

Керівнику проекту необхідно розуміти процес стратегічного управління. У світі, коли неминуче відбувається зменшення кількості організації, у процес стратегічного планування залучені учасники всіх рівнів організації, а не лише її вище керівництво. Існує видима тенденція до використання у стратегічному управлінні методів низхідного та висхідного планування, які мотивують залучення до цього процесу всіх зацікавлених осіб на будь-якому рівні. Керівники проекту є частиною цього процесу і все більше втягуються у стратегічне планування та процес вибору проекту. Це позитивно по ряду причин.

1. Така участь дає керівнику проекту розуміння загальної перспективи цілей організації, що, природно, веде до професійного зростання та прийняття більш осмислених рішень.
2. Досвідчені керівники проекту можуть висловити цінні думки по використанню можливостей організації та її обмежених ресурсів. Далі кожен керівник проекту може порівняти свій проект з іншими. Усвідомлення критеріїв і механізму відбору сприяє більш спокійному перерозподілу ресурсів і пріоритетів між різними проектами. Тому керівникам проектів потрібне розуміння стратегічного управління та процесу вибору проектів.

Процес стратегічного управління складається з 4 кроків (рис. 1.10).

1. Аналіз та визначення місії організації.
2. Постановка довгострокових цілей та завдань.
3. Аналіз та розробка стратегій для їх досягнення.
4. Здійснення стратегії через проекти.

Можливості та загроза є зворотною стороною один одного. Тобто загрозу можна розглядати як можливість і навпаки. Прикладами усвідомленої загрози може бути уповільнення темпів економічного розвитку, життєвий цикл, валютний курс чи урядове регулювання. Типовими можливостями є підвищення попиту, виникнення ринків та демографія. Менеджери чи навіть цілі фірми що неспроможні надати якогось помітного впливу на зовнішні чинники. Однак останніми роками помітним винятком стали нові технології (лазерне сканування, комп'ютери) та об'єднання (Kodak, і Fuji – спільна розробка стандартів плівки для промисловості). Головне – спробувати спрогнозувати фундаментальні зміни промисловості та зберегти активність. Така оцінка зовнішнього та внутрішнього середовища відома як SWOT-аналіз (сильні та слабкі сторони можливості та загрози).

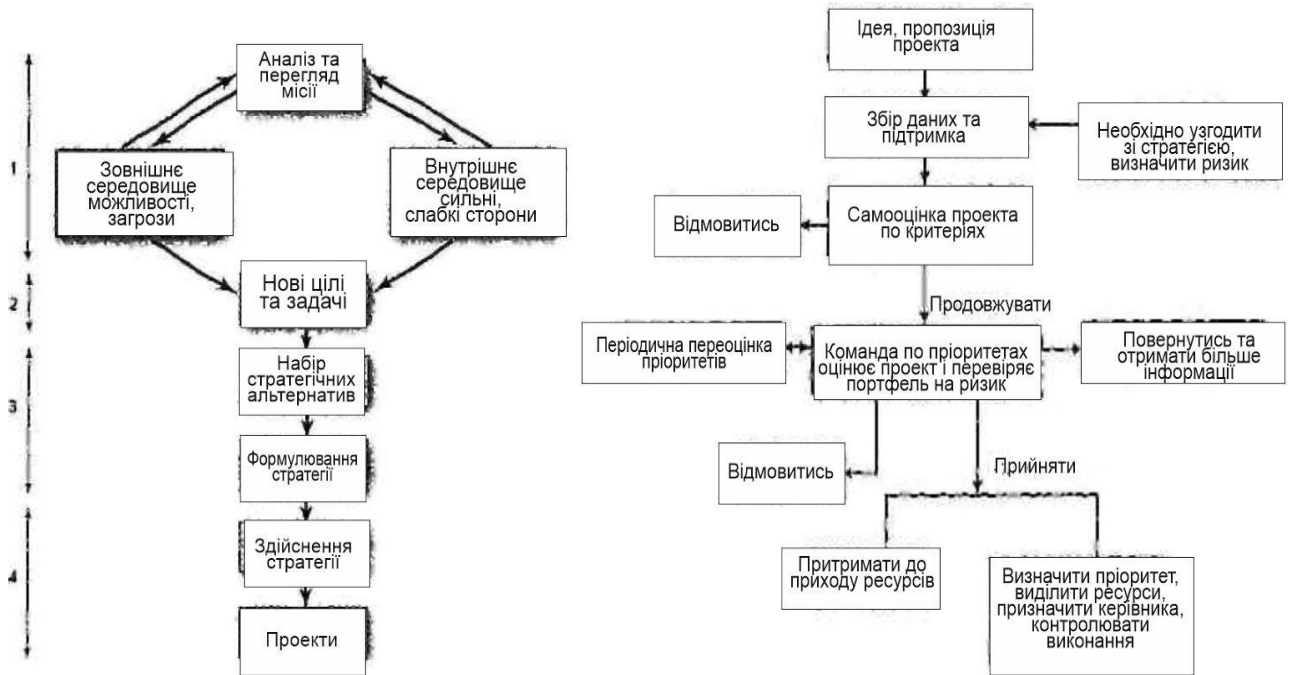


Рис. 1.10. Схема процесу стратегічного управління (зліва);
Схема відбору проектів, відповідних стратегії (справа)

На основі цього аналізу визначають критичні моменти та портфель стратегічних альтернатив. Ці альтернативи порівнюють з вже наявними портфелем та ресурсами; потім вибирають стратегії, які мають сприяти основній місії та цілям організації. Критичний аналіз стратегії включає такі питання: «Чи використовуються наші ключові можливості? Чи використовується наша конкурентна перевага? Чи максимально задовольняються потреби наших клієнтів? Чи відповідає стратегія допустимого ступеня ризику? Формулювання стратегії завершується постановкою численних цілей і завдань, які розподіляються між відділами та підрозділами нижчого рівня або окремими працівниками.

Здійснення стратегії через проекти. Здійснення стратегії відповідає питанням, як вона буде реалізована, враховуючи існуючі ресурси. У концептуальній схемі здійснення стратегії не вистачає структури та дисципліни, які існують при формулюванні стратегії. Здійснення стратегії вимагає дій та завершення завдань, останні часто представляють цінні для місії компанії проекти. Здійснення стратегії потребує врахувати такі ключові аспекти.

1. Завершення завдання вимагає розподілу ресурсів Ресурси звичайно складають фонди, люди, управлінський талант, технологічний потенціал та обладнання. Часто здійснення проектів розглядають, як доповнення, а не як невід'ємна частина стратегічного процесу управління. Проте численні цілі

створюють конфліктність потреби організаційних ресурсів.

2. Здійснення проекту вимагає формальної та неформальної організації, яка доповнює та підтримує стратегію та проекти. Повноваження, відповідальність та виконання залежать від організаційної структури та культури.

3. Системи планування та контролю повинні стежити за тим, щоб при виконанні проекту ефективно здійснювалися певні дії, необхідні для проведення стратегії.

4. Основним чинником успіху проекту буде мотивація працівників.

5. Область, якій останнім часом надається все більше уваги, – це пріоритетність проектів. Хоча процес здійснення стратегії не настільки зрозумілий, як формулювання стратегії, всі менеджери розуміють, що без її втілення в життя успіх неможливий.

Організації, які вміють добре планувати стратегії та здійснювати її, функціонують краще за інших. Це підтверджують дослідження. Райн вивчив 210 фірм. Fortune-500, щоб визначати, чи дійсно фірми, які мають практику хорошого стратегічного управління, працюють краще за інших. Він наголосив на позитивному взаємозв'язку між практикою хорошого стратегічного управління та фінансовою діяльністю у перспективі. Інші 4 дослідження дали подібні результати для фірм, які використовують практику стратегічного управління їх фінансової діяльності. Це знаходить все більше розуміння серед менеджерів. Армстронг виявив, що кількість фірм, що використовують стратегічне планування, різко зросла. Формат та процеси, що використовуються для формулювання та здійснення стратегії, можуть відрізнятися, але увага до самого процесу може сприяти підтримці організаційних цілей. Саме використання у роботі процесу стратегічного управління може бути дуже позитивним. Процес посилює оцінку зовнішнього та внутрішнього середовища можливостей та загроз, сильних та слабких сторін – у визначенні майбутнього становища організації.

Керівники вищого рівня вважають, що якщо стратегічний план існує, то він має бути виконаний. Але чи можуть функціональні керівники середньої ланки зрозуміти, що робити? Наприклад, у стратегічному плані рідко наголошується на пріоритетному проекті. Незважаючи на це, більш детальні стратегії та цілі розробляють керівники наступного рівня управління у межах цих широких обмежень. Цей процес проходить через всю організацію, допоки не

будуть визначені конкретні проекти.

Але саме тут і починають виникати найсерйозніші проблеми. Проекти не виконуються вчасно або виходять за рамки бюджету, немає відповідних ресурсів, деякі проекти не відповідають основним цілям та стратегіям організації загалом. І оскільки немає чіткого зв'язку, спостерігається дисфункція, плутанина в організаційному середовищі, що призводить до неефективного здійснення організаційної стратегії та, отже, проекту. Це явище отримало назву «недотримання»

До «недотримання» відноситься недолік розуміння та згоди стосовно організаційної стратегії серед керівників вищого та середнього рівня. Про яке ефективне здійснення стратегії можна говорити? Одне серйозне дослідження показало, що тільки приблизно 25% вищих менеджерів компаній зі списку Fortune 500 вважають, що існує сильний зв'язок, логічна послідовність і узгодженість між стратегіями, які вони сформулювали, і тим, що вони виконували на практиці. Ще одне дослідження показало, що керівники середньої ланки вважають, що організаційна стратегія перебуває над їх компетенції. Це обов'язок вищого керівництва – визначати політику, яка показує чіткий зв'язок між організаційною стратегією, цілями та проектами, які втілюють цю стратегію. Дослідження Фусхо свідчать, що проблеми впровадження та визначення пріоритетів проектів все ще недооцінюються у багатьох організаціях. Він дослідив 280 керівників проектів і виявив, що 24% організацій навіть не публікували і не поширювали своїх цілей, крім того, 40% респондентів заявили, що пріоритети серед конкуруючих проектів не були зрозумілі і лише 17% мали чіткі пріоритети. Не можна недооцінювати значення зв'язку між стратегією та проектами, якщо компанія збирається вести конкурентну боротьбу у сучасному безладному світі .

2. ЕФЕКТИВНІСТЬ ГОСПОДАРЮВАННЯ ТА ІННОВАЦІЙНОЇ ПРОЕКТНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ТДВ «КОЛІЙМАШ»

2.1. Загальна характеристика діяльності ТДВ «Коліймаш»

Базою практики було обране ТДВ «Коліймаш» – товариство з додатковою відповідальністю, що створене 25.02.1997 р. як «Кіровоградський завод колійних машин». Це колишнє державне підприємство, що було реорганізоване в процесі роздержавлення та приватизації майна згідно наказу №318 від РВ ФДМУ по Кіровоградській області. На суму приватизаційного фонду були випущені акції і створене акціонерне товариство, яке потім пройшло процедуру реєстрації у Реєстраційній Палаті виконкому Кіровоградської міськради народних депутатів 28.02.1997 р. (реєстраційний № 00643- АТ-1).

Організаційно-правову форму підприємства було змінено 16.07.2011 р. (протокол № 2) з ВАТ «Коліймаш» в ТДВ «Коліймаш» за рішенням зборів акціонерів відкритого акціонерного товариства «Коліймаш» (Наказ №1 по ТДВ «Машинобудівний завод Коліймаш» від 05.10 2011 р.).

Статутний капітал господарського товариства поділений на частки, розміри яких визначені установчими документами. ТДВ несе відповідальність за своїми зобов'язаннями власним майном. У випадку недостатності майна учасники ТДВ мають нести додаткову солідарну відповідальність в однаково кратному розмірі до вкладу кожного з учасників *Товариства з додатковою відповідальністю (ТДВ)*, визначеному установчими документами [6].

Положення ТДВ є наступні:

1) "Сукупним капіталом" у Законі "Про господарські товариства" називають статутний капітал, що формується;

2) згідно статуту товариства встановлено відповідальність (додаткова, субсидіарна) учасників по зобов'язаннях товариства своїм майном в розмірі, однаково кратному до вартості внеску, внесеного кожним учасником для всіх учасників. Максимальні розміри відповідальності; зазначені у засновницьких документах;

3) найменування товариства містить: повну назву та слова слова "товариства з додатковою відповідальністю";

4) якщо інше не передбачено статутом товариства та законом, застосовують положення для товариства з обмеженою відповідальністю.

Особлива суттєва характеристика товариства – це передбачена для його учасників додаткова відповідальність. Це означає, що учасники будуть відповідати своїми внесками до статутного фонду по зобов'язаннях ТДВ. При певних ситуаціях при недостатності коштів, учасники додатково відповідають власним майном пропорційно до внеску кожного учасника в однакових розмірах для всіх учасників.

Головними перевагами товариства з додатковою відповідальністю є:

- наявність додаткової відповідальності сприяє підвищенню довіри кредиторів;
- є можливість значно прискорити акумулювання значних коштів;
- може бути утворене при наявності одної особи;
- відсутні обмеження на різновиди діяльності, дозволені законодавством і є можливість обирати серед них будь-які (у випадках, визначених законодавством, потрібно отримати ліцензії);
- може бути залучена необмежена кількість учасників;
- назву підприємства можна вибрати яку завгодно;
- організаційно-правову форму ТДВ можна зареєструвати громадянам як України, так і іншої держави, для юридичних та фізичних осіб.

Недоліки організаційно-правової форми ТДВ:

- якщо один з учасників буде визнаний банкрутом, відповідальність буде розділена поміж іншими учасниками товариства пропорційно їх часткам у статутному капіталі підприємства;
- рішення в ТДВ приймаються тільки одноголосно;
- не передбачено можливість продажу чи передачі спадкоємцям внесків членів ТДВ;

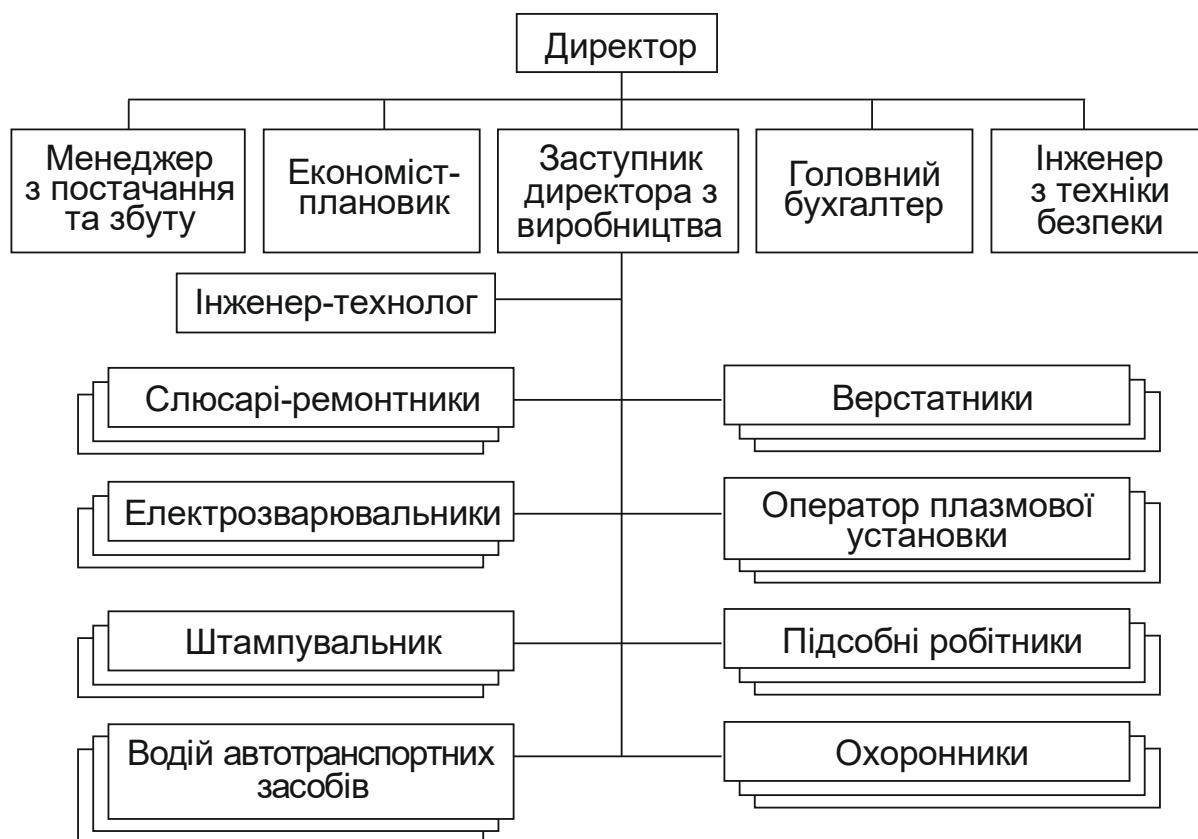


Рис. 2.1. Структура управління

- функціонування товариства припиняється у випадку виходу одного з партнерів або смерті [7].

Основний документ, яким визначається і детально описана діяльність підприємства, – це стми учасників 27.05.2019 р.. Форма власності підприємства «Коліймаш» – колективна. Власники товариства – як фізичні, так і юридичні особи загальною кількістю 23 особи. Як видно на схемі структури управління підприємства «Коліймаш» (станом на 31.12.2022 р.), вищий орган управління товариством – це збори учасників (рис. 2.1). Директор керує товариством. В організаційній структурі підприємства «Коліймаш» поєднані між собою сукупність управлінських ланок, які відрізняється по кількості управлінських органів, виконуваних ними функціях та порядку їх взаємодії. Підприємство має лінійно-функціональну організаційну структуру із виділенням функцій в окремі структурні підрозділи по управлінню: фінансами, виробництвом і якістю продукції, маркетингом та комерційною діяльністю. Відповідно, складено штатний розклад співробітників підприємства (табл. 2.1).

Посадовими інструкціями, розробленими на підприємстві, керуються при виконанні своєї роботи як керівники, так і працівники всіх професій.

Таблиця 2.1 – Штатний розклад ТДВ «Коліймаш» (на 31.12.2022 р.)

Категорії персоналу, посади, професії	Код по класифікатору професій ДК 003.2010	Кількість штатних одиниць	Посадовий оклад, грн	Надбавки та доплати, %	Річний фонд заробітної плати тис. грн
1	2	3	4	5	6
Управлінський персонал					
1. Директор	1210	1	25500	-	198
2. Заступник директора з виробництва	1210	2	18000	-	180
3. Головний бухгалтер	1231	1	18000	-	180
4. Економіст-плановик	2441	1	17000	-	144
5. Інженер з техніки безпеки	3423	1	15000	-	144
6. Менеджер з постачання та збуту	2443	1	17500	-	150
7. Інженер-технолог	2149	1	17000	-	156
Робітники					
8. Слюсар-ремонтник	7233	3	14500	-	450
9. Верстатник	8211	3	14000	20	432
10. Електрозварювальник	7212	2	12000	15	264
11. Оператор плазмової установки	8121	2	12000	15	288
12. Штампувальник	7223	1	12000	-	144
13. Підсобний робітник	9322	2	9000	-	216
14. Водій автотранспортних засобів	8322	1	11500	-	138
15. Охоронник	5169	2	8500	-	204
Разом		23			4206

2.2. Основні показники господарської діяльності

2.2.1. *Основні засоби та їх характеристика.* Як видно із назви підприємства, воно було створене для роботи в галузі залізничного транспорту. Підприємство почало поступово шукати вільні ніші в різних галузях виробничого бізнесу і, зокрема, в аграрному, після того, як зменшився обсяг замовлень «Укрзалізниці». Основні засоби підприємства зазнали значних змін внаслідок кардинальної переорієнтації виробничої діяльності. Відбулась заміна

технологічного обладнання незважаючи на постійні обмеження по обсягу вільних грошових коштів. Загальне зношення окремих видів технологічного обладнання майже 90% станом на сьогодні. Через велику різноманітність виробництва продукції та послуг устаткування певних видів використовується лише епізодично і, відповідно, має низький рівень завантаження.

Основними техніко-економічними показниками, що характеризують ефективність діяльності підприємства (визначають за даними, представленими в балансі підприємства за поточний період), є валовий прибуток, собівартість, обсяг реалізованої продукції, рентабельність, фондівіддача, фондомісткість. Зазначені показники опосередковано характеризують технічний, технологічний рівень підприємства, рівень організації виробництва і праці, ефективність використання трудових ресурсів, основних та оборотних засобів, якість продукції.

Номенклатуру основних засобів підприємства «Коліймаш» представлено в табл. 2.2. Термін використання та умови за групами основних фондів становить: для будівель і споруд – 10-75 років; для транспортних засобів – 5-10 років; для машин та обладнання – 2-5 років.

Вартість основних засобів змінилась, що зумовлено нарахуванням зносу коли відбувалась модернізація виробництва, придбання нових основних засобів та капітальні інвестиції. При необхідності ліквідаційна вартість та тривалість експлуатації активів коригується та переглядається на кожну звітну дату про фінансовий стан. У випадку перевищення балансовою вартістю активів очікуваної вартості їх відшкодування, то балансову вартість активів буде списана до вартості відшкодування активів.

Основні засоби підприємства є досить застарілі що видно за даними табл. 2.2, проте вони ще функціонують і продовжують використовуватись для виробництва продукції. Хоча ефективність практично по всіх видах технологічного обладнання знижена критичним рівнем їх зношення.

Таблиця 2.2. Основні засоби ТДВ «Коліймаш»

Найменування основних засобів	Інвен- тарний номер	Кіль- кість	Балансова вартість на 31.12.2022 р.	Введе- в дію
1	2	3	4	
<i>Будівлі та споруди</i>				
1. Закритий склад	01	1	49226,32	12.1
2. Навіс для обладнання	02	1	18459,45	12.1
3. Заправна станція	016	1	8514,37	03.1
4. Тимчасові електромережі	06	1	12923,74	12.1
5. Закрита стоянка автотранспорту	08	1	23517,13	02.1
6. Тимчасове освітлення	09	1	8155,53	02.1
7. Тимчасовий склад з бетонним покриттям	010	1	6038,48	12.1
8. Підкранова путь під козловий кран	011	1	13170,34	12.1
9. Тимчасове електропостачання	012	1	10170,15	12.1
10. Тимчасові склади під обладнання	013	1	18637,37	12.1
11. Під'їзна залізнична гілка	14	1	20146, 33	12.1
12. Навіс для зберігання ПММ	0148	1	10255,58	01.1
13. Навіс для зварювальних робіт	0149	1	6520,04	12.1
14. Склад для тари	0152	1	6987,89	12.1
15. Склад металевий	0159	1	4040,04	03.2
16. Естакада для машин	0173	1	4482,25	04.1
17. Ємність пожежна 25м³	0174	1	6350,91	05.2
18. Резервуар ємність 60 м³	0176	1	2064,69	06.2
19. Монорельс для тельфера	0157	1	2152,38	12.2
<i>Адміністративна група</i>				
1. Адміністративна будівля	04	1	93422,34	12.2
<i>Разом:</i>			1192419,24	
<i>Машини та обладнання 3 гр.</i>				
1. Трансформаторна підстанція	017	2	1540,21	12.1
2. Верстат Ц 6-2	072	1	905,82	12.1
3. Верстат стругально-деревообробний	024	1	803,98	12.1
4. Верстат радіально-свердлильний	029	1	6301,19	12.1
5. Верстат горизонтально-фрезерний	030	1	3853,24	12.1
6. Верстат вертикально-фрезерний	031	1	3907,90	12.1
7. Верстат вертикально-свердлувальний	032	1	1720,32	12.1
8. Верстат токарно-гвинторізний	035	3	7898,06	12.1
9. Верстат токарно-гвинторізний 1К62	036	1	7226,82	09.1
10. Верстат точильно-шліфувальний	038	2	415,21	12.1
11. Верстат точильно-шліфувальний 36-634	039	1	644,61	04.1
12. Верстат відрізний 8725	042	1	1433,30	04.1
13. Верстат точильно-шліфувальний	044	4	531,85	09.1
14. Верстат радіально-свердлувальний	046	1	8729,36	12.2
15. Верстат свердлильний	047	1	2541,81	02.2
16. Прес-ножиці МВ-5221	059	1	6164,25	12.1
17. Вальці ІЛ-2216	060	1	7826,46	12.1
18. Ножиці листові Н 3118	049	1	2890,73	12.1

Продовження табл. 2.2

19. Ножиці листові МВС	050	1	7590,28	12..
20. Машина трубозгинальна	061	1	1279,37	12..
21. Ножиці листові Нз-121	051	1	7283,28	12..
22. Прес-ножиці НВ 5222	052	1	7577,33	09..
23. Прес «Тоledo»	055	1	2728,13	09..
24. Машина листогибочна	056	1	3297,23	10..
25. Прес гідравлічний	058	1	14670,44	12..
26. Кран козловий вантажопідйом. 12.5 т	064	1	10525,72	05..
27. Кран-балка вантажопідйомністю 3.2 т	065	1	1642,97	12..
28. Трансформатор зварювальний	070	1	448,29	12..
29. Випрямляч зварювальний	071	1	508,14	06..
30. Півавтомат зварювальний	074	2	2077,71	12..
31. Трансформатор зварювальний	077	2	508,88	01..
32. Півавтомат зварювальний	085	4	2697,64	01..
33. Компресор 15-265	091	1	447,16	03..
34. Теплогенератор ТГ 2,5А	092	2	1456,66	12..
35. Теплогенератор ТГ 1,5	094	1	1266,08	12..
36. Верстат настільно-свердильний	095	1	615,41	11..
37. Верстат шліфувальний	096	1	921,08	11..
38. Компресор ПКСД-5	097	1	2065,06	03..
39. Прес КД для холодної штамповки	0110	1	483,30	01..
40. Парасолі витяжні	0161	1	1395,68	03..
41. Камера фарбувальна	0163	1	6536,68	07..
42. Кондиціонер II гр.	0172	4	136,5	03..
43. Стіл для керівника II гр.	0196	4	203, 59	07..
44. Телефакс «Панасонік» II гр	0210	1	852,56	06..
45. Комп'ютер ARTLINE Business B21	0222	4	4000	12..
46. Принтер лазерний Xerox B210	0240	1	5775	12..
Разом:			33550,4	
<i>Транспортні засоби II гр.</i>				
1. Трактор Т-40 універсальний	0113	1	4012,01	08..
2. Автомашинa ЕРАЗ-762	0117	1	3161,73	10..
3. Автобус ПАЗ 672 М	0139	1	6120,20	05..
4. Водовоз ЗІЛ 431412 КО 71301	0116	1	13340,93	12..
5. Кран пневматичний вантажопідйом. 25 т	098	1	25196,19	12..
6. Погрузчик ТО-30	0103	1	5406,79	10..
7. Автопогрузчик вантажопідйомністю 5 т	0104	1	8180,35	12..
8. Гідропідйомник ОПТУ-9195	0105	1	12231,85	09..
9. Асенізаційна машина	0114	1	4260,63	12..
10. Автомашинa самосвал ММЗ 4502	0127	1	5346,63	10..
Разом:			16426,3	
<i>Інструменти, пристосування, інвентар III гр.</i>				
1. Автомат газводи	0150	1	530,73	04..
2. Верстат слюсарний	0160	1	566,85	03..
3. Ємність для зливу	0168	1	1060,31	09..

Продовження табл. 2.2

4. Стіл для різки металу	0169	1	702,36	09.2
5. Косарка КРН-2,1	0171	1	666,22	09.1
6. Ваги автомобільні	0213	1	1130,32	12.1
7. Скриня для метизів	0158	1	156,47	04.1
8. Візок для перевезення	0164	1	122,14	07.2
9. Стелаж для штампів	0167	1	147,42	09.2
10. Тара для цементу	0179	1	177,63	01.1
11. Тара для розчину	0180	1	177,63	01.1
Разом:			5438,00	
Разом по основним засобам:			3498900	

В табл. 2.3 показано характеристику необоротних активів ТДВ за 3 останні роки.

Таблиця 2.3. Необоротні активи підприємства «Коліймаш»

<i>Активи:</i>	<i>2020</i>	<i>2021</i>	<i>2022</i>
<i>Нематеріальні активи:</i>	-	-	-
первісна вартість	-	-	-
накопичена амортизація	-	-	-
Незавершені капітальні інвестиції	312,1	65,0	659,0
<i>Основні засоби:</i>	<i>1462,4</i>	<i>1943,7</i>	<i>1885,1</i>
первісна вартість	2955,8	3494,0	3498,9
Знос	1493,4	1550,3	1613,8
інші фінансові інвестиції	-	-	-
Довгострокові фінансові інвестиції	-	-	-
Інші необоротні активи	-	-	-
<i>Усього за розділом I</i>	<i>1774,5</i>	<i>2008,7</i>	<i>2544,1</i>

Зменшення вартості основних засобів підприємства «Коліймаш» за 2022 р. відбулось майже на 3 %: із 1944,7 тис. грн на 1886,1 тис. грн. (залишок на кінець періоду).

Середньорічна вартість основних засобів:

$$= \frac{\text{Баланс на поч.звіт.періоду} + \text{Баланс на кін.звіт.періоду}}{2}$$

$$2627,9 + 2924,9 / 2 = 2776,4 \text{ тис. грн.}$$

Коефіцієнт зносу основних засобів (ОЗ) характеризує частку списаної вартості ОЗ (амортизованої). Значення цього показника тим більше, чим більшу вартість вже амортизовано.

$$\text{Коефіцієнт зносу ОЗ} = \frac{\text{зносу}}{\text{Ф первісна основних засобів}} = \frac{1613,8}{3498,9} = 0,46.$$

На 31.12.2022 р. первісна вартість ОЗ становила 3499 тис. грн. коли величина їх накопиченого зносу становила 1613,7 тис. грн., а залишкова вартість – 1885 тис. грн. Відповідно, величина зносу ОЗ становить 46%, оскільки коефіцієнт зносу ОЗ за розрахунком – 0,46.

Коефіцієнт придатності ОЗ показує скільки вартості основних засобів ще не амортизовано:

$$\begin{aligned} \text{Коефіцієнт придатності ОЗ} &= \\ &= \frac{\text{залишкова вартість}}{\text{Ф первісна основних засобів}} = \frac{(\text{первісна} - \text{зносу})}{\text{Ф первісна основних засобів}} = \frac{3498,9 - 1613,8}{3498,9} = 0,54. \end{aligned}$$

Розміри частки ОЗ у загальних активах балансу підприємства показано часткою ОЗ у необоротних активах. Досить висока частка основних засобів в необоротних активах підприємства як свідчить розрахунок:

$$\begin{aligned} \text{Частка ОЗ у необоротних активах} &= \\ &= \frac{\text{залишкова вартість}}{\text{Усього за розділом 1 актуу балансу}} = \frac{(\text{первісна} - \text{зносу})}{\text{Усього за розділом 1 актуу балансу}} = \\ &= \frac{3498,9 - 1613,8}{2544,1} = 0,74. \end{aligned}$$

Розмір частки ОЗ в загальному обсягу основних активів балансу підприємства показує, що на ОЗ приходить більше половини від кількості основних активів:

$$\begin{aligned} \text{Частка ОЗ в основних активах} &= \\ &= \frac{\text{залишкова вартість}}{\text{баланс на кінець періоду}} = \frac{(\text{первісна} - \text{зносу})}{\text{баланс на кінець періоду}} = \frac{3498,9 - 1613,8}{2924,9} = 0,64. \end{aligned}$$

Таким чином, найбільшупитому вагу (219,7 тис. грн.) в структурі оборотних засобів підприємства «Коліймаш» має поточна дебіторська заборгованість. За 2022 р. відбулось зменшення величини оборотних засобів практично в 1,6 рази.

2.2.2. *Собівартість продукції та виробнича діяльність.* Підприємство «Коліймаш» завдяки наявності різноманітного технологічного обладнання має можливість не тільки виготовляти сільськогосподарську техніку, але й виконувати різноманітні роботи для галузі обслуговування агробізнесу:

- електрозварювання;
- плазмове різання металевих прокату (зокрема, листового);
- виготовлення металевих виробів в асортименті, ємкостей та резервуарів.

Розглянемо показники операційної діяльності «Коліймаш» за 2022 р. (табл. 2.3)

Таблиця 2.3. Обсяг операційної діяльності по видах робіт

Види продукції, робіт та послуг	Обсяги, тис. грн	% до загального обсягу	Примітки
1. Сільськогосподарська техніка та запчастини до неї	9228,9	74,3	По договорах із замовниками
2. Сталеві металоконструкції різного призначення	323,9	10,7	Стелажи, резервуари, теплиці, зрошувальні системи, драбини тощо
3. Плазмове різання	1225,4	9,8	В тому числі, поза підприємством
4. Виконання окремих замовлень по обробці металу	648,4	5,2	Фрезерні, токарні, шліфувальні, свердлильні та інші роботи
Разом по підприємству	12426,6	100,0	Сума попередніх статей

Співставленням балансової вартості основних засобів та обсягу операційної діяльності товариства «Коліймаш», визначимо величину фондомісткості продукції (Фм). Щоб отримати обсяг реалізації продукції на 1 грн були задіяні основні засоби в грошовому вимірі:

$$Фм = ОЗ_6 / Q, \quad (2.1)$$

де $ОЗ_6$ – балансова вартість основних засобів підприємства, грн;

Q – обсяг виробництва продукції за рік, грн.

$$\text{Фондомісткість у 2022 р.:} = 1886,1 / 12427,6 = 0,15$$

Ця величина свідчить про неефективне використання основних засобів, що пов'язано із широкою номенклатурою випуску продукції та

виконуваних робіт, і, відповідно, низькою спеціалізацією підприємства.

Рівень завантаження технологічного устаткування ($Z_{ту}$), визначають як роботу за зміну одного основного робітника за певним верстатом:

$$Z_{ту} = \frac{Ч_{ор}}{N_T}, \quad (2.2)$$

де $Ч_{ор}$ –чисельність основних робітників по штатному розкладу, осіб; N_T – скільки одиниць технологічного обладнання (верстати, зварювальні пости, преси, ножиці). Ефективне завантаження верстатів та іншого технологічного обладнання, що задіяне у виробничому процесі, менше як 30%:

$$Z = 11 / 37 = 0,297$$

Калькуляція собівартості одного з виробів підприємства «Коліймаш» представлена в табл. 2.4.

Таблиця 2.4. Калькуляція собівартості типового виробу підприємства (розкидувач шроту РШ-15)

<i>Калькуляційні статті витрат</i>	<i>Сума, грн</i>	<i>Обґрунтування витрат</i>
1. Сировина та матеріали	10799,10	Відповідно нормам витрат та планових цінах
2. Покупні комплектуючі вироби	2230,00	Відповідно специфікації виробу
3. Транспортно-заготівельні витрати	323,97	3% від вартості матеріалів
4. Електроенергія технологічна	913,62	По фактичних витратах та діючій ціні за 1 кВт-год.
5. Основна заробітна плата технологічних робітників	6762,00	По нормам витрат праці та діючим тарифним ставкам
6. Додаткова заробітна плата технологічних робітників	676,20	10% від основної зарплати
7. Єдиний соціальний внесок	1636,40	22% від суми основної та додаткової зарплат
8. Цехові витрати	676,20	10% від основної зарплати
9. Загальновиробничі витрати	676,20	10% від основної зарплати
10. Виробнича собівартість	24693,69	Сума попередніх статей
11. Плановий прибуток	1975,52	8% від виробничої собівартості
12. Планова ціна виробу без ПДВ	26669,21	Рядок 10 плюс рядок 11
13. ПДВ	4444,83	20% від доданої вартості з ПДВ
14. Ціна реалізації з ПДВ	31114,04	Рядок 12 плюс рядок 13

Витрати на сировину, матеріали, комплектуючі по виробу з табл. 2.4 представлено в табл. 2.5.

Визначимо величину додано ї вартості (заробітна плата, єдиний соціальний внесок, прибуток та ПДВ) для типового виробу підприємства:

Таблиця 2.5. Витрати на матеріали та покупні комплектуючі вироби

Найменування матеріалу	Один. виміру	Кількість	Ціна за одиницю	Сума, грн
1. Труба D 426x6	кг	71,3	23, 66	1687,43
2. Труба D 351x5	кг	42,0	22,66	952,01
3. Лист б=12,0	кг	60,0	16,56	994,02
4. Лист б=10,0	кг	77,0	16,56	1275,66
5. Лист б=8,0	кг	25,4	16,90	429,26
6. Лист б=6,0	кг	36,2	16,90	611,78
7. Полоса 5x50	кг	2,4	11,46	27,49
8. Круг D 130	кг	57,3	11,98	686,41
9. Круг D 65	кг	1,6	11,98	19,1710.
10. Круг D 45	кг	12,9	11,98	154,53
11. Круг D 20	кг	7,8	10,11	78,82
12. Лист б=6,0 нержавіючий	кг	36,2	22,13	801,11
13. Круг D 65 нержавіючий	кг	1,6	22,13	35,41
14. Підшипник конічний №7308	шт.	2	87,00	174,00
15. Підшипник №208	шт.	2	54,00	108,00
16. Метизи	кг	3,0	96,00	288,00
17. Емаль	кг	2,0	118,00	236,00
18. Електроди	кг	8,0	65,00	520,00
19. Вуглець	бал.	1	60,00	60,00
20. Гумові армовані манжети	шт.	4	36,00	144,00
21. Рукав «корт» 14x23-15	шт.	1	298,00	298,00
22. Електродвигун АИР132S6 №5,5 кВт п960 об/хв	шт.	1	1218,00	1218,00
Разом:				10799,10

$$6762, 00 + 676,20 + 1975,52 + 4444,83 = 13858,55 \text{ грн.}$$

$$\text{Тобто, всього } 13858,55 \times 100 / 31114,04 = 44,5\%.$$

По фондоозброєності працівника (Φ_o) видно яка величина балансової вартості основних засобів ($OЗ_6$) підприємства приходить на одного працівника, коли позначити чисельність працівників ($Чп$):

$$\Phi_o = OЗ_6 / Чп. \quad (2.3)$$

Ця величина складає

$$\Phi_o = 1885,1 / 23 = 81,9 .$$

2.3. Результати господарської діяльності підприємства

Підприємство «Коліймаш» працює за спрощеною системою звітності, обліку та оподаткування. За даною системою (механізмом розрахунку розміру податкового платежу), згідно якої сплати окремих податків і зборів, які передбачені в п. 297.1 ст. 297 Кодексу, замінюються сплатою єдиного податку за умовами та в порядку, визначених гл. 1 розд. XIV Кодексу, із одночасним веденням спрощених документів обліку та звітності (п. 291.2 ст. 291 Кодексу).

Підприємець (юридична чи фізична особа) має право обрати спрощену систему оподаткування та зареєструватися як платник єдиного податку (ЄП) в порядку, передбаченому гл. 1 розд. XIV Кодексу (п. ст. 291 Кодексу), коли вимоги до нього відповідні встановленим гл. 1 розд XIV Кодексу.

Перелік податків які сплачує підприємство: єдиний податок (3%); земельний; на додану вартість; на нерухомість; рентні платежі за користування водою; екологічний. Результати господарської діяльності представлено в табл. 2.6.

Таблиця 2.6. Фінансові результати операційної діяльності на 31.12.2022 р.

<i>Найменування статей</i>	<i>Сума, тис. грн</i>	<i>Обґрунтування</i>
1. Валовий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	12426,6	По розрахунках (табл. 2.3)
2. ПДВ	945,6	20% від доданої вартості
3. Єдиний податок	372,8	3% від валового доходу
4. Земельний податок	372,8	По діючим нормативам
5. Податок на нерухомість	9,8	По діючим нормативам
6. Екологічний податок	6,3	По діючим нормативам
7. Рентний платіж за використання води	4,0	По діючим нормативам
8. Чистий дохід від операційної діяльності	11073,4	Рядок 1 мінус суму рядків 2,3,4,5 та 6
9. Змінні витрати на операційну діяльність	8958,3	По розрахунках
10. Умовно-постійні витрати	2239,6	По розрахунках
11. Собівартість реалізованої продукції	11197,9	Сума рядків 9 та 10
12. Фінансовий результат операційної діяльності (прибуток або збиток)	-124,5	Рядок 8 мінус рядок 11

Нерухоме майно, яке належить підприємству (технологічне обладнання, складські приміщення, майданчики з твердим покриттям), надаються в орендне

користування кільком підприємцям фізичним особам. Орендна плата дозволяє частково покрити збиткові фінансові результати. Орендна плата становить близько 90 тис. грн/рік. По виплатах заробітної плати персоналу є заборгованість як і за попередні періоди.

Основним показником ефективності господарювання підприємства є обсяги валового прибутку, який 2020 р становив 17225 тис. грн., а потім зменшився на 29%.

Собівартість зросла на 20 % 2021 року порівняно із 2020 р., на 35 % у 2022, відносно 2021 р. внаслідок росту цін на сировину і матеріали.

Показником ефективності використання засобів виробництва є фондівдача – скільки готових виробів виготовляється підприємством на одиницю основних виробничих фондів. Фондовіддача на підприємстві «Коліймаш» впродовж 2020-2022 р.р. зростала і становила, відповідно, 2,4; 2,9; 3,1. Спостерігалось зниження фондомісткості за 2020-2022 р.р. і становила, відповідно, 0,42 ; 0,4 ; 0,3.

Таблиця 2.7. Фінансовий стан підприємства за 2020-2022 рр.

Показник	2020	2021	2022	Абсолютна зміна +/-			Темп приросту %		
				2020/ 2019	2021/ 2020	2022/ 2021	2020/ 2019	2021/ 2020	2022/ 2021
Чистий дохід від операційної діяльності тис. грн	9825,8	10437,1	11073,4	4033,1	611,3	636,3	169,62	106,22	106,09
Собівартість РП, тис. грн	9711,0	10341	11197,9	520	630	856,9	105,65	771106,4	4108,
Валовий дохід тис. грн	17223	13456	12426,6	- 759	-3767	-1029,4	86,19	78,12	92,3
Чистий прибуток (збиток) тис. грн	114,8	96,1	-124,5	17,5	-18,7	-220,6	117,98	83,71	-129,
Фондовіддача	2,39	2,87	3,05	0,69	0,48	0,18	140,5	120,0	106,
Фондомісткість	0,42	0,35	0,33	-0,1	-0,07	-0,02	80,76	83,33	94,2

Постійні замовники продукції, робіт та послуг підприємства є фермерські господарства. Ростає кількість замовлень для їх потреб. Для впровадження інвестиційних бізнес-проектів, оновлення технологічного устаткування, придбання сучасного металорізального обладнання потрібні вільні грошові кошти. Ліквідність підприємства (табл. 2.8).

Коефіцієнт покриття має негативне значення і з кожним роком продовжує зменшуватись. Обсяг коштів, які потрібні щоб погасити поточні зобов'язання підприємства збільшуються. Платоспроможність підприємства незадовільна, оскільки показник нижчий від нормативного значення показника, який становить $1...2,0 / 3,0$.

Коефіцієнт швидкої ліквідності має негативну тенденцію зменшення з кожним роком, хоча при цьому він відповідає нормативному (перевищує 0,6). За даним показником підприємство має значне перевищення, що означає достатній рівень забезпечення оборотними коштами для ведення підприємницької діяльності. Недостатньою є величина абсолютної ліквідності, яка не відповідає нормативним величинам $0,2...0,25$.

Таблиця 2.8. Показники ліквідності діяльності за 2020-2022 р.р.

Коефіцієнти	Рядки в балансі	Роки			Відхилення: +,- 2022 р. до:	
		2020	2021	2022	2020	2021
Коефіцієнт покриття ліквідності	(1195-1170)/(1695-1160)	9,0	7,5	4,7	- 4,3	- 2,8
Коефіцієнт швидкої ліквідності	(1195-1100)/(1695-1660)	8,5	7,2	3,8	- 4,7	- 3,4
Коефіцієнт абсолютної ліквідності	(1160+1165)/(1695-1660)	4,89	1,52	0,99	- 3,9	- 0,52
Співвідношення кредиторської та дебіторської заборгованості	(1695-1660)/1125	3,6	4,95	6,7	3,1	1,7

Співвідношення заборгованостей дебіторської та кредиторської 2020 року незадовільне і залишилось незадовільне упродовж досліджуваного періоду (при нормативному значенні <1). Показник ліквідності на підприємстві негативний постійно.

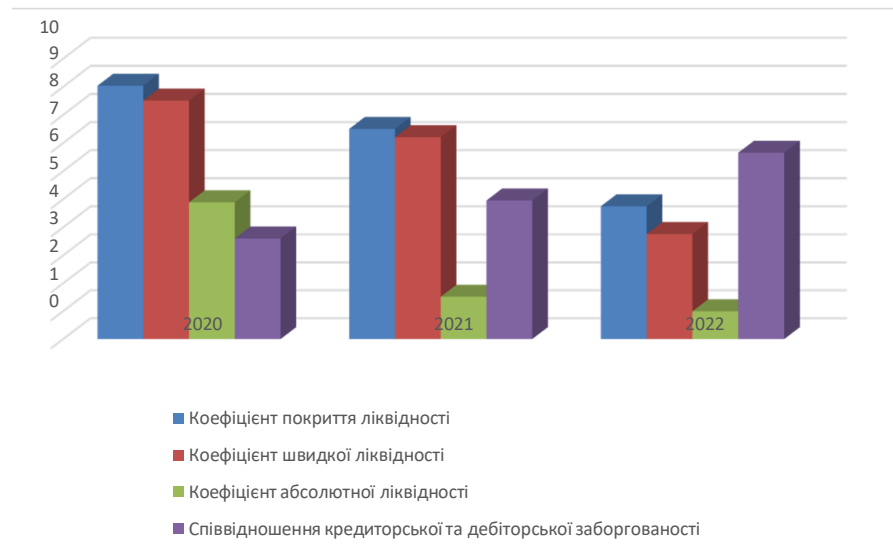


Рис. 2.3. Динаміка показників ліквідності

Рентабельність активів підприємства (табл. 2.9) за 2020-2022 р.р. не відповідає нормативним значенням ($> 0,14$) та має тенденцію знижуватись. Зокрема у 2021 р. було значне зниження. Рентабельність власного капіталу не відповідає нормативу ($> 0,2$). Значно нижче норм також рентабельність продукції. Відповідно, спостерігається зниження чистого прибутку.

Таблиця 2.9 – Аналіз рентабельності за 2020-2022 р.р.

Показник	Рядки в балансі	Роки			Відхилення: 2022 до +,-	
		2020	2021	2022	2020	2021
Коефіцієнт рентабельності активів	$2350/((1300\text{п} + 1300\text{к})/2)$	0,15	0,04	0,1	-0,06	0,06
Коефіцієнт рентабельності власного капіталу	2350/1495	0,17	0,04	0,11	-0,07	0,07
Коефіцієнт рентабельності продукції	2350/2050	-0,24	-0,04	0,08	0,3	0,12
Рентабельність діяльності	2000/2050	-1,2	-1,31	-1,23	-0,02	0,08
Коефіцієнт рентабельності інвестованого капіталу	$2350/(1495+1595)$	0,17	0,04	0,11	-0,07	0,07
Рентабельність продажу	2090/2000	0	0	0	0	0

2.4. Ефективність проектної діяльності підприємства

Підприємство «Коліймаш» здійснює інноваційну діяльність, хоча окремого відділу по розробці і впровадженню у виробництво нової інноваційної продукції не створено (див. рис. 2.1). Отже, проведенню науково-дослідних робіт та розробці власних інноваційних продуктів на підприємство приділяє незначну увагу. Останнім часом підприємство збільшило обсяг капіталовкладень в розробки та впровадження нових технологій виробництва.

Власні розробки нової продукції на підприємстві «Коліймаш» впроваджують технологи та дизайнери-конструктори, під керівництвом директора. Підприємство «Коліймаш», за кілька останніх років придбало нове обладнання, потрібне щоб випускати нову продукцію та реконструювало наявні виробничі потужності.

Отже, підприємство «Коліймаш», здійснює інноваційну діяльність, але майже не здійснює виробництво за власними розробками. Це пов'язано з недостатньою кількістю кадрів відповідної кваліфікації, які б могли здійснити розробку власних інноваційних продуктів та відсутністю власного відділу розробки інновацій та технологій.

Розглянемо характеристики інноваційної діяльності підприємства «Коліймаш» за період 2020-2022рр. Визначимо коефіцієнти ефективності проведення інноваційної діяльності (табл. 2.10.).

Відповідні розрахунки коефіцієнтів, що характеризують інноваційну діяльність та наукомісткість за 2020-2022рр. наведено в табл. 2.11. Коефіцієнт інноваційності виробництва 2020 року був 0,09, а витрати на діяльність, пов'язану з інноваціями становили 1932,1 тис. грн. 2021 року коефіцієнт наукомісткості виробництва зменшився до 0,07 порівняно з 2020 р., хоча витрати інноваційної діяльності збільшились 2168 тис. грн., що більше ніж 2020 року.

Таблиця 2.10. Розрахунок ефективності інноваційної діяльності

№ п/п	Коефіцієнт	Формула	Дані для обчислення
1.	Коефіцієнт наукомісткості виробництва [53]	$K_n = \frac{B_i}{B_v}$,	B_i – обсяг витрат на інноваційну діяльність, грн.; B_v – загальна сума витрат виробництва, грн.;
2.	Коефіцієнтом використання власних розробок	$K_{в.р} = \frac{K_{вп.вл.}}{K_{заг.вл.}}$,	$K_{вп.вл.}$ – кількість впроваджених власних розробок, од.; $K_{заг.вл.}$ – загальна кількість власних розробок, од.
3.	Коефіцієнт використання результатів придбаних розробок	$K_{пр.р} = \frac{K_{вп.пр.}}{K_{заг.пр.}}$,	$K_{вп.пр.}$ – кількість впроваджених придбаних розробок, од.; $K_{заг.пр.}$ – загальна кількість придбаних розробок, од.
4.	Коефіцієнт оновлення продукції	$K_{он.пр.} = \frac{Q_{н.пр.}}{Q_{т.пр.}}$,	$Q_{н.пр.}$ – обсяг випуску нової продукції, грн.; $Q_{т.пр.}$ – обсяг випуску товарної продукції, грн.
5.	Частка конкурентоспроможної продукції	$P_{ксп.} = \frac{Q_{тов.} - Q_{скл.}}{Q_{тов.}} * 100\%$,	$Q_{скл.}$ – обсяг продукції, що наднормово залежується на складах підприємства, грн. $Q_{тов.}$ – обсяг випуску товарної продукції, грн.
6.	Коефіцієнт ефективності капіталовкладень	$K_{кап.ін.} = \frac{Д_{ін.}}{В_{кап.ін.}}$,	$Д_{ін.}$ – доходи від інноваційної діяльності, грн.; $В_{кап.ін.}$ – капіталовкладення на здійснення інноваційної діяльності, грн.

2022 року підприємство закупило нове обладнання для виробництва інноваційної продукції та було витрачено на інноваційну діяльність 3112,4 тис. грн, що більше ніж за попередній рік. Отже, збереглася тенденція зниження показника (коефіцієнт наукомісткості виробництва склав 0,05). Коефіцієнти, що характеризують ефективність використання власних розробок та результатів придбаних розробок наведено в табл. 2.12.

2020 року у виробництво на підприємстві було впроваджено дві власні розробки (загальна кількість 2). Відповідно, коефіцієнт використання власних розробок = 1. Того року не було впроваджено придбаних розробок.

Таблиця 2.11. Показники наукомісткості виробництва «Коліймаш»

№ п/п	Показники	Роки			Відхилення			
		2020	2021	2022	2021/2020 рр.		2022/2021 рр.	
					+/-	%	+/-	%
	2	3	4	5	6	7	8	9
1	Обсяг витрат на інноваційну діяльність, тис. грн.	1932,2	2167,9	3112,4	235,7	12,1	944,5	43,6
2	Загальна сума витрат підприємства, тис. грн.	9711,0	10341	11197,9	630	6	856,9	8,3
3	Коефіцієнт наукомісткості виробництва	0,09	0,07	0,05	-0,02	-24,7	-0,02	-28,1

2021-2022 рр. підприємство працювало над власними розробками, але через незавершеність проектів їх не впровадили у виробництво. Так, кількість впроваджених технологій = 0. 2021р. підприємством була придбана одна розробка та впроваджена у виробництво (і коефіцієнт використання результатів придбаних розробок =1). Внаслідок відсутності високотехнологічного обладнання та кадрів відповідної кваліфікації на підприємстві з 2 придбаних 2022 р. розробок, підприємство «Коліймаш» реалізувало лише одну. Відповідно, коефіцієнт використання результатів придбаних розробок = 0,5.

Визначені коефіцієнти, що характеризують ступінь оновлення продукції та частку конкурентоздатної продукції підприємства (табл. 2.13). За 2020-2022рр. зростають обсяги випуску інноваційної продукції. Однак, через збільшення обсягу випуску продукції підприємства, знижувався коефіцієнт оновлення продукції. 2020 року випуск інноваційної продукції становив 1330,3 тис. грн. від загального обсягу продукції (9701,1 тис. грн.), коли коефіцієнт по оновленню продукції був 0,1, а 2022 р. досягнув 0,6.

Таблиця 2.12. Коефіцієнти використання власних і придбаних розробок
«Коліймаш» за період 2020-2022 рр

№ n/n	Показники	Роки			Відхилення 2022/2021 рр.	
		2020	2021	2022	+/-	%
1.	Кількість впроваджених власних розробок, од.	2	0	0	0	
2.	Загальна кількість власних розробок, од.	2	1	2	1	100
3.	Коефіцієнт використання власних розробок	1	0	0	0	0
4.	Кількість впроваджених придбаних розробок, од.	-	1	1	0	0
5.	Загальна кількість придбаних розробок, од.	-	1	2	1	100
6.	Коефіцієнт використання результатів придбаних розробок	-	1	0,5	-0,5	-50

За 2020-2022рр частка конкурентоспроможної продукції підприємства «Коліймаш» дещо зменшилась (на 0,75%). 2021 року вона зменшилась на 5,6%, внаслідок збільшення обсягу товару на складі.

Таблиця 2.13. Коефіцієнт оновлення та частка конкурентоспроможної продукції «Коліймаш» за 2020-2022 рр

№ n/n	Показники	Роки		
		2020	2021	2022
1.	Обсяг випуску інноваційної продукції, тис. грн.	1330,3	1684,0	2383,2
2.	Обсяг продукції, що залежується на складах, тис. грн.	3,8	1594,4	304,9
3.	Обсяг випуску продукції підприємством, тис. грн.	9711,0	10341	11197,9
4.	Коефіцієнт оновлення продукції	0,1	0,07	0,06
5.	Частка конкурентоспроможної продукції, %	99,9	93,2	99,2

Визначимо коефіцієнт, що характеризує ефективність капіталовкладень в інновації, а та частку прибутку від інноваційних заходів (табл. 2.14.) [54].

Хоча спостерігається тенденція росту доходів від інноваційної діяльності, коефіцієнт ефективності капіталовкладень в інноваційні заходи

2020 р. становив 2,1, а 2021-2022р. – 1,4. Так відбулось через збільшення капітальних вкладень в розвиток інноваційної діяльності, шляхом придбання підприємством нового обладнання.

Таблиця 2.14. Коефіцієнт ефективності капіталовкладень в інноваційну діяльність та частка прибутку від інноваційної діяльності «Коліймаш» за 2020-2022 рр

№ n/n	Показники	Роки		
		2020	2021	2022
1.	Доходи від інноваційної діяльності, тис. грн.	2093,1	2776,2	3939,1
2.	Капіталовкладення на здійснення інноваційної діяльності, тис. грн.	1001,2	1965,7	2750,3
3.	Коефіцієнт ефективності капіталовкладень в інноваційну діяльність	2,1	1,4	1,4
4.	Прибуток від інноваційної діяльності, тис. грн.	23,1	13,2	14,9
5.	Чистий прибуток підприємства (збиток), тис. грн.	114,8	96,1	-124,5
6.	Частка прибутку від інноваційної діяльності в загальному обсязі прибутку, %	19,8	3,8	5,4

2020 року доля прибутку від інноваційних заходів підприємства «Коліймаш» становила 19,8%, що можна пояснити малими витратами на інноваційну діяльність порівняно з прибутком. 2021р. чистий прибуток підприємства збільшився і показник зменшився на 16%.

Інноваційний потенціал підприємства – це відображення можливості здійснювати інноваційну діяльність, наявність всіх потрібних для ведення інноваційної діяльності видів ресурсів, таких як: інформація, фінанси, інтелектуальні, організаційні, і т.д..

Для проведення оцінки інноваційного потенціалу «Коліймаш», було використано експертний метод, заснований на оцінках, вказаних обраними спеціалістами критеріїв та показників, які оцінюють конкретні складові інноваційного потенціалу) [55, с. 17].

Для застосування експертного метода, спершу визначають потрібну кількість експертів (N), за формулою:

$$N = 0,5 \left(\frac{3}{b} + 5 \right), \quad (2.4)$$

де b – допустима вірогідність помилки експертів ($1 \geq b \geq 0$). При вірогідності помилок експертів $b = 0,7$ кількість експертів:

$$N = 0,5 \left(\frac{3}{0,7} + 5 \right) \approx 5$$

Експертами на підприємстві «Коліймаш» були обрані висококваліфіковані спеціалісти: технолог, конструктор-дизайнер, контролер по якості, маркетолог, директор.

Оцінки експертів за критеріями представлені в додатку .

За даними додатку , визначимо середньозважені величини оцінок експертів, за кожним чинником, за формулою математичної статистики:

$$\bar{x}_i = \frac{1}{n} \sum_{j=1}^N x_{ij} \beta_{ij}, \quad (2.5)$$

де x_{ij} – бали за оцінкою експерта j за показником i ;

β_{ij} – вагомість показника, визначена експертом j за показником i ;

N – кількість експертів.

За кожним блоком інноваційного потенціалу підприємства визначають інтегровану оцінку як суму середньозважених оцінок експертів за кожним показником.

Розрахунок дисперсії індивідуальних бальних оцінок здійснюється за формулою:

$$\sigma^2(x_i) = \frac{1}{n-1} \sum_{j=1}^N (x_{ij} \beta_{ij} - \bar{x}_i)^2, \quad (2.6)$$

Щоб узгодити оцінки експертів, визначимо коефіцієнти варіації (V_i):

$$V_i = \frac{\sigma(x_i \beta_i)}{x_i \beta_i}, \quad (2.7)$$

Та визначимо показники оцінки інноваційного потенціалу підприємства (табл. 2.15).

Таблиця 2.15. Загальна оцінка інноваційного потенціалу підприємства

№	Компоненти блоків	Зваже на оцінк а	$\sigma(x_i)$ (дис перс ія)	V_i кое ф. вар.
1	2	3	4	5
1.1.	НДДКР, дослідно-експериментальні та випробувальні роботи	1,6	1,6	0,30
1.2.	Виробництво: основне і допоміжне	2,6	2,6	0,30
1.3.	Маркетинг та збут	3,8	3,8	0,20
2	<i>Підсумкова оцінка стану функціонального блоку</i>	8	8	
2.1.	Сировина, матеріали, комплектуючі	3,8	4	0,70
2.2.	Площі та робочі місця, зв'язок і транспорт	4,4	4	0,30
2.3.	Обладнання, установки та інструменти	3,4	3	0,30
2.4.	Можливість фінансування за рахунок власних засобів	2,6	3	0,30
2.5.	Забезпеченість оборотними засобами	2,6	3	0,30
2.6.	Забезпечення коштами для виплати заробітної плати	4,6	5	0,30
2.7.	Поточні фінансові інвестиції	1,4	1	0,30
	<i>Підсумкова оцінка стану ресурсно-матеріального та фінансового блоку</i>	22,8	23	
3	Інтелектуальні активи			
3.1.	Промислові зразки	2,2	2	0,20
3.2.	Винаходи, патенти, ліцензії, корисні моделі, ноу-хау	2,4	2	0,30
3.3.	Товарні знаки і знаки обслуговування	3,2	3	0,70
3.4.	Інноваційні програми і проекти, які є закінченими і оформленими і які дали позитивні результати	3,25	3	0,20
	<i>Підсумкова оцінка стану інтелектуальних активів</i>	11,05	11	
4	Технологічні активи			
4.1.	Продуктові технології	4,2	4	0,20
4.2.	Процесні технології	3,2	3	0,20
4.3.	Базові технології	4	4	0,50
4.4.	Ключові технології (технології диференціації)	4,4	4	0,30
4.5.	Нові технології і ступінь їх освоєння	3,4	5	0,30
4.6.	Інформаційні технології	4,4	4	0,30
4.7.	Комунікаційні технології	4,6	5	0,30
	<i>Підсумкова оцінка стану технологічних активів</i>	28,2	30	
5	Ринкові активи			
5.1.	Товарна марка	3,6	4	0,30
5.2.	Корпоративна марка	3,6	4	0,30
5.3.	Імідж підприємства	3,4	3	0,30
5.4.	Клієнтська база (кандидат в покупці, потенційний покупець, покупець і т. д.)	3,2	3	0,20

Продовження табл. 2.15.

5.5.	Лояльність споживачів	4,2	4	0,20
5.6.	Портфель замовлень	3,2	3	0,20
5.7.	Співробітництво з партнерами	4,4	4	0,30
5.8.	Повторні контракти	4,8	5	0,20
5.9.	Канали розподілення	2,8	3	0,20
5.0.	Франшизні угоди	1	1	0,00
5.11	Ліцензійні угоди	1,8	2	0,20
	<i>Підсумкова оцінка стану ринкових активів</i>	36	36	
6	Організаційні активи			
6.1.	Організаційна структура	3,2	3	0,20
6.2.	Конфігурація: ланки, діапазон та рівні управління	3,4	3	0,30
6.3.	Функції: склад та якість поділу праці	3,4	3	0,30
6.4	Якість внутрішніх, прямих та зворотних горизонтальних зв'язків	4	4	0,00
6.5	Якість зовнішніх мережних зв'язків з партнерами та зацікавленими групами	4,2	4	0,20
6.6.	Відносини: розподіл прав та обов'язків по ланках	3,8	4	0,20
6.7	Інноваційна культура: традиції, цінності	3,8	4	0,20
6.8	Комунікаційна система	4,2	4	0,20
	<i>Підсумкова оцінка стану організаційних активів</i>	30	30	
7	Людські активи			
7.1	Склад та компетенція керівників	4,2	4	0,20
7.2	Склад та компетенція спеціалістів	4,4	4	0,30
7.3	Склад та кваліфікація робітників	4,6	5	0,30
	<i>Підсумкова оцінка стану людських активів</i>	13,2	13	
8.	Управлінські активи			
8.1	Загальне, функціональне і проектне управління	3,8	4	0,20
8.2	Система управління: планування, організація, мотивація і контроль	3,6	4	0,30
8.3	Стиль керівництва (поєднання автономності та централізації)	4,2	4	0,20
	<i>Підсумкова оцінка стану управлінських активів</i>	11,6		
	<i>Підсумкова оцінка стану ресурсно-нематеріального блоку</i>	130,05		
	<i>Загальна оцінка стану інноваційного потенціалу</i>	160,85		

Визначимо стан інноваційного потенціалу (C) підприємства; до нього входять три області [56].

$$C = C^{\text{н.}} + C^{\text{в.}} + C^{\text{в.к.}}, \quad (2.8)$$

де C – стан потенціалу інноваційного розвитку; $C^{\text{н.}}$ – множина для нормального стану потенціалу інноваційного розвитку; $C^{\text{в.}}$ – множина відхилень від

траєкторії планів, що сприятлива ефективному розвитку інноваційного потенціалу; $C^{в.к.}$ – множина відхилень від планової траєкторії, яка веде до стану кризового.

Величину середньої оцінки по всіх складових потенціалу (3,4) візьмемо за $C^н$. Результат розрахунку зазначено в табл. 2.16.

Таблиця 2.16. Результати моніторингу інноваційного потенціалу

<i>Складові потенціалу і їх показники</i>	<i>$C^{в.}$ Ефективна область</i>	<i>$C^н$.</i>	<i>$C^{в.к.}$ Проблемна область</i>
Стан функціонального блоку		10	-2
Стан ресурсно-матеріального та фінансового блоку		25	-2,2
Стан інтелектуальних активів		14	-2,5
Стан технологічних активів	+5	25	
Стан ринкових активів		39	-3
Стан організаційних активів	+2	28	
Стан людських активів	+0,6	11	
Стан управлінських активів	+0,6	11	
Стан ресурсно-нематеріального блоку	+2,05	128	
Стан інноваційного потенціалу		163	

Сформуємо на підставі оцінок чинників, профіль діагностики потенціалу інноваційного розвитку, представленого графіком, де вказані середні величини оцінок по кожному чиннику в балах (рис. 2.4.). Побудову графіка здійснюють щоб визначити область, в якій знаходиться кожен чинник. На графіку представлені області, де зображено конкретні фактори.

Згідно аналізу рис. 2.4., можливо зробити висновок, що потенціал інноваційного розвитку підтримують в нормальному стані фактори, оцінка яких має 3,4 бала.

Ефективному розвитку інноваційного потенціалу підприємства сприяють ті показники, що мають вищі оцінки.

Область показників стану організаційних та технологічних активів є найефективнішою для підприємства «Коліймаш». Фактори, які мають позиції нижчі від позначок 3,4, – належать до області факторів, що мають негативний вплив на стан потенціалу інноваційного розвитку.

Для підприємства «Коліймаш» такими є показники:

- стан функціонального блоку;
- стан інтелектуальних та ринкових активів;
- стан матеріального, ресурсного, фінансового блоків.



Рис. 2.4 Середні бальні оцінки чинників та їх розподіл по областях

Із формули (2.13), наведеної вище, визначимо стан потенціалу інноваційного розвитку підприємства «Коліймаш».

$$C = 3,4 + 10,25 + (-9,7) = 3,95$$

Стан інноваційного потенціалу із оцінкою – 2,6 відповідає незначному перевищенню суми значень факторів, які належать області, яка сприятлива для ефективного розвитку інноваційного потенціалу на підприємстві.

На підставі аналізу потенціалу інноваційного розвитку діяльності підприємства «Коліймаш» можна отримати пояснення його невисокого рівня, стримуваного факторами, які негативно впливають на інноваційний потенціал. В тому числі: стан функціонального блоку (мало проводяться НДДКР, дослідно-експериментальні та випробувальні роботи), стан фінансового, ресурсного, матеріального блоків (незначне надходження поточних фінансових інвестицій), стан інтелектуальних активів (відсутні промислові зразки, мало власних винаходів) та стан ринкових активів (франшизні та ліцензійні угоди укладають мало).

Для зростання інноваційного потенціалу а також розвитку інноваційної діяльності на підприємстві «Коліймаш» необхідно проводити науково-дослідні роботи, створення винаходів та власних продуктових інновацій, із подальшим впровадженням у виробництво.

Керівникам підприємства потрібно залучати більше інвестицій у розвиток інноваційної діяльності на підприємстві, для нарощування інноваційного потенціалу.

3. ШЛЯХИ ПІДВИЩЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ ДІЯЛЬНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА ТДВ «КОЛІЙМАШ»

3.1. Проект металопереробної дільниці

При оцінці ефективності господарювання на базовому підприємстві впродовж 2020-2022 р.р. (розд. 2) відзначено негативні фактори впливу (зношеність основних засобів, неоднорідність продукції, робіт та послуг, на низький рівень спеціалізації, що перешкоджає ефективному розвитку підприємства.

Не зважаючи на те, що відсоткова ставка НБУ зменшилась до 11 відсотків, комерційні банки встановлюють відсотки по кредитах порядку 20...25 відсотків. Отже, виконання інноваційних проектів, залучаючи кошти кредитів, потребує ретельних розрахунків та обґрунтованості.

Щоб залучати кредит при таких відсотках на розвиток виробництва потрібно переконатись, що відсотки для повернення кредиту будуть перекирватись рентабельністю.

Таким чином, за допомогою експрес-аналізу буде розрахований інвестиційний проект створення дільниці для переробки різного виду металобрухту, як варіант можливого розвитку потенціалу конкурентоспроможності підприємства, досліджуваного нами.

Коли виконуються роботи з металобрухтом, з'являються відносини, врегулювання яких здійснюється Законом України «Про металобрухт» (Закон –надалі). [41]

Роботи по переробці металобрухту згідно Закону (ст. 4), надано право виконувати лише спеціалізованим металургійним підприємствам переробки металу і їх пунктам приймання.

Згідно визначень Закону (ст. 1) :

– спеціалізовані підприємства (можуть бути господарюючими суб'єктами всіх форм власності) – такі, що можуть проводити роботу з металобрухтом, володіють відповідним обладнанням для вимірювань ваги, переробки металобрухту, підйому та переміщення вантажів, можуть створити умови згідно законодавчих вимог по дотриманню екологічної, вибухової, протипожежної та радіаційної безпеки господарства;

– спеціалізованим металургійним переробним підприємством вважається таке, що відповідне до умов, поставлених Законом до спеціалізованих підприємств (зокрема, володіє устаткуванням здійснення металургійного технологічного процесу для переробки металобрухту, пов'язаного зі змінами структурметалу, хімічних компонентів відповідно стандартам, та пройшло атестаційні процедури в порядку, що встановлений органами виконавчої влади, які формують державу промислову політику.

В другому розділі Закону визначені вимоги до суб'єктів господарювання, які можуть виконувати роботи із брухтом металів.

До переліку вимог Закону (ст. 5) до суб'єктів господарювання, які мають право проводити переробку, заготівлю та металургійну переробку металу брухту, також входить вимога стосовно забезпеченості кваліфікованими фахівцями, наявністю відповідного обладнання та засобів захисту екології.

Здійснюючи роботу з металом брухтом суб'єкт господарювання повинен забезпечити дотримання заходів безпеки у відповідності чинному законодавству (вибухових, пожежних, екологічних, радіаційних). Відповідно до наказу Міністерства розвитку (від 29.03.2016 р. №524), затверджено перелік обладнання, яким необхідно бути забезпеченим спеціалізованому підприємству та його пунктам прийому металу.

Пункти приймання у спеціалізованих металургійних чи спеціалізованих переробних підприємствах мають виконувати зважування, переробку металу, підйом та перенесення вантажів на ділянку, що має тверде покриття, площею за його виробничими потребами по Закону.

Законом (ст. 11) обумовлено які звіти та документи бухгалтерського та оперативного обліку по операціях із металом брухтом потрібно вести господарюючим суб'єктам при здійсненні зазначених робіт, та відповідні звіти статистики [36].

Підприємство «Коліймаш» повністю забезпечене потрібним обладнанням та відповідає вимогам по зазначених статтях Закону про створення дільниці приймання, переробки металу брухту. Так, підприємство має:

1. Залізничну гілку, від діючої залізничної мережі країни. Відповідно, має змогу до транспортування залізницею вагонами місткістю 60 т та реалізації металевих брухту чорних металів. Отже, враховуючи масштаб реалізації, наявність залізничного сполучення дозволить зменшити транспортні витрати і підприємствам, працюючим із металом брухтом.

2. У зв'язку з інтенсивною заміною в Україні застарілих моделей газових, електричних та мікрохвильових нагрівальних приладів значної маси (від 50 кг). Крім того, власники замінюють легкові та вантажні транспортні засоби.

3. Поряд із підприємством (до 20 км) працюють дрібні приймальні пункти брухту металів, які здійснюють вивезення брухту із використанням автотранспорту, що супроводжується значними витратами на вантажні та транспортні операції, тому ця підприємницька діяльність мало рентабельна. Такі підприємства сильно знижують приймальні ціни металом брухту. Враховуючи зазначене, підприємство «Коліймаш» за

рахунок вищих цін приймання може стати привабливим для взаємодії із більшою кількістю клієнтів.

4. У підприємства «Коліймаш» достатня кількість площ для розміщення бруктопереробного устаткування, та місць зберігання.

5. Підприємство має кваліфікованих спеціалістів по металопереробці.

Запропонована до створення на підприємстві «Коліймаш» діляниця приймання та переробки металобрухту, буде сприяти:

- без залучення значних інвестиційних коштів, отримати хороші економічні показники;
- підняти ефективність підприємницької діяльності;
- збільшенню прибутковості діяльності, підвищенню оплати праці на підприємства;
- зміцнення ринкової позиції;
- збереженню і збільшенню кількості робочих місць;
- уникненню фінансових проблем неплатоспроможності.

3.2. Планові інвестиції у створення переробної ділянки

Послідовність технологічного процесу по прийманню та переробці металобрухту показаний схематично (рис. 3.1).

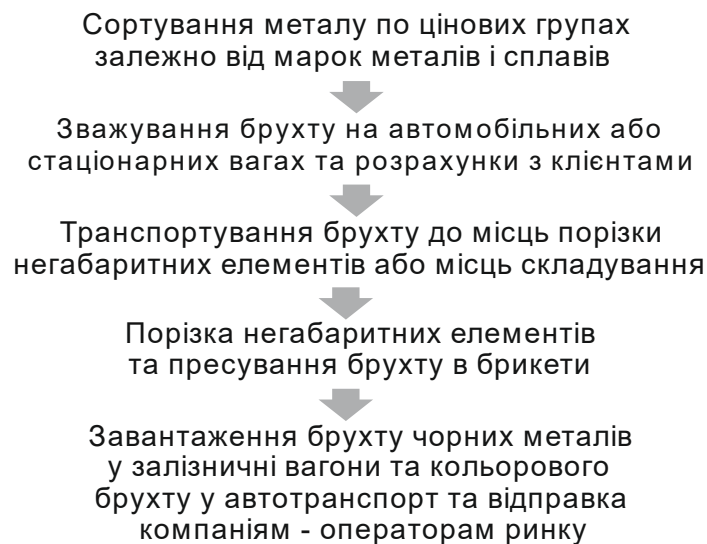


Рис. 3.1. Технологія переробки металобрухту

Автокран, оснащений електромагнітними шайбами, є найбільш ефективним засобом при роботах по розвантаженню, переміщенню та завантаженню брухту чорних металів (основний вид металобрухту), як це

показано практичною роботою подібних підприємств.

Відомий як досить надійна машина білоруський кран моделі КС «Зубр». Враховуючи теперішню ситуацію напружених міжнародних відносин, придбання нового крана не можливе, і, відповідно, проект передбачає придбання вживаного крана, який був в експлуатації менше 5 років.

Для маніпуляції із бруктомчорних металів (підйом, переміщення до 6 т вантажу) використовують електромагнітну шайбу. Шайба працює через перетворення в магнітну енергію постійного електричного струму. Тому потрібно передбачити відповідне перетворююче обладнання.

Перелік устаткування, потрібного для укомплектування ділянки, її запуску та роботи показано в таблиці. Ціни обладнання вказана на 1.01.2022 р. Дрібне обладнання та інвентар, враховують в розрахунках оцінюючи на рівні 10 відсотків вартості потрібного устаткування загалом.

Потрібно демонтувати об'єкти (які практично не були використані в процесах виробництва) для підготовки виробничих площ підприємства до розміщення устаткування та місць складування металобрухту.

Загальний дохід, враховуючи витрати на демонтаж, порізку, підготовку металобрухту, визначені за експертними оцінками (близько 20% вартості брухту), прогнозується:

$$318,6 - 318,6 \times 0,2 = 254,9 \text{ тис. грн.}$$

Обсяг чистого доходу без ПДВ:

$$254,9 - 254,9/6 = 212,4 \text{ тис. грн.}$$

Так, по проектованій ділянці переробки металобрухту прямі інвестиційні витрати, відповідно до плану, будуть зменшені на розрахункову величину:

$$2196,4 - 212,4 = 1984 \text{ тис. грн.}$$

Таблиця 3.1. Визначення суми інвестиційних витрат у створення виробничої ділянки з переробки металобрухту на підприємстві

Найменування та модель необхідного обладнання	Технічна характеристика	Вартість з ПДВ, тис. грн	Вартість транспортування та монтажу, тис. грн	Загальна вартість з ПДВ, тис. грн
1	2	3	4	5
1. Автокран «Зубр» КС 35-79	Виробник – з-д «Могильовтрансмаш» Вантажопідйомність 0,6-15 т (б/у) Висота підйому – 20 м	1355	67,5	1422,5
2. Електромагнітна підйомна шайба М-22-КК	Вантажопідйомність до 6 т Діаметр шайби 785 мм	82	12,3	94,3
3. Перетворювач напруги ПН-50	Напруга 200-240 вольт	45	6,8	51,8
4. Прес-пакетувальний НКМЗ	Максимальне зусилля 50 т	220	33	253,0
5. Ваги автомобільні електронні виробництва Дніпровського електромеханічного заводу АБС-60	Максимальна маса зважування 60 т	105	15,8	120,8
6. Ваги стаціонарні товарні ВГД-200	Максимальна маса зважування 200 кг	26,4	2,6	29,0
7. Газорізальна установка	Для негабаритних металоконструкцій	32,6	3,3	35,9
8. Приміщення оператора зважування	Площа 16 м ²	75	7,5	84,5
9. Невраховані витрати	5% від врахованих			104,6
<i>Всього по плану</i>				<i>2196,4</i>

Таблиця 3.2. Плановий дохід від реалізації зайвих об'єктів нерухомості

Найменування об'єктів, що підлягають демонтажу	Маса металоконструкцій, т	Планові ціни реалізації, тис. грн/т	Плановий дохід від реалізації, тис. грн
1	2	3	4
1. Підкрановий путь для козл. крану	24,5	4,2	102,9
2. Навіс під невстановлене обладнан.	16,0	3,3	52,8
3. Склад металевий для тари	8,0	3,3	26,4
4. Естакада для вантажних авто.	6,0	4,2	25,2
5. Навіс для газоелектрозвар. робіт	13,5	4,2	37,8
6. Металева огорожа	9,0	4,2	37,8
7. Списане обладнання та інвентар	4,0	4,2	16,8
<i>Разом</i>	<i>81,0</i>		<i>318,6</i>

3.3. Економічна ефективність переробної ділянки

Вагомими факторами впливу на рівень рентабельності при роботі ділянки по переробці металобрухту є зовнішнє та внутрішнє середовище

Серед зовнішніх факторів є:

- встановлені закупівельні ринкові ціна;
- можливі обсяги закупівель за період часу;
- ціна реалізації металобрухту; обсяг податків.

Операційні витрати за робочий цикл (від закупівлі брухту до реалізації) – це внутрішній визначальний фактор для рівня рентабельності.

Разом зі зростанням цін на зовнішніх ринках, в Україні металургійні підприємства знизили ціну закупівлі на лом чорного металу. Головою збирачів брухту було запропоновано утримати ціну, яка забезпечить на ринку металевого брухту економічну активність для покращення ситуації. В якості бази для ціни доцільні такі індикатори як світова ціна та ціна, що мотивує заготівлю брухту [45].

Таблиця 3.3. Ціни закупівлі металобрухту та відходів по підприємствах на 1.02.2022 р., грн/кг

Різновиди металобрухту та відходів	Оператори ринку металобрухту та відходів				
	ТОВ Металік	ТОВ Київлом	ТОВ «Пром-індустрія»	ТОВ «Енерго спец сталь»	Турецька компанія «РТС»
1	2	3	4	5	6
1. Брухт чорних металів	3,6	3,2	4,0	3,9	6,0
2. Сталь оцинкована	2,0	2,0	2,2	2,9	4,0
3. Стружка та дрібні відходи	1,6	1,5	2,0	1,9	-
4. Плити газові та електричні побутові	3,6	4,0	4,0	-	-
5. Сталь нержавіюча	14,0	17,0	14,0	18,0	22,0
6. Алюміній харчовий	23,0	23,0	26,0	24,0	62,0
7. Алюмінієвий профіль	21,0	20,0	22,0	17,0	50,0
8. Латунь та бронза	64,0	63,0	60,0	55,0	99,0
9. Мідь	110,0	113,0	120,0	110,0	145,0
10. Ніхром	130,0	150,0	130,0	160,0	190,0
11. Плати комп'ютерні	50,0	50,0	55,0	-	-
12. Радіатори латунні	52,0	52,0	50,0	-	84,0
13. Свинець	35,0	40,0	42,0	-	-
14. Олово	42,0	46,0	45,0	-	-

Фактична рентабельність в умовах ринку становить 15...30%, (нормативне значення рентабельності прийняте 20%). Заплановані ціни реалізації різновидів металобрухту (колонка 3 табл. 3.4). Планові обсяги, прийняті за оцінкою експертів-фахівців по закупівлях-переробці-реалізації металобрухту (колонка 5 табл. 3.4).

Враховуючи динаміку цін, особливості регіональних ситуацій та інші чинники були прийняті відповідні ціни реалізації для подальшого розрахунку: брухт чорних металів – 4,3 тис. грн/т; дрібні відходи, стружка чорного металу – 1,94 тис. грн/т; сталь оцинкована – 2,5 тис. грн/т; алюміній мікс – 28,9 тис. грн/т; латунь, бронза – 73,0 тис. грн/т; плити газові та електричні побутові – 4,9 тис. грн./т; радіатори, акумулятори, холодильники – 13-180 тис. грн/т.

Прогнозований обсяг планового валового доходу в місяць 208,4 тис. грн., за рік 2499,9 тис. грн. (при рентабельності 20%).

Таблиця 3.4. Прогнозний місячний дохід від закупівлі та реалізації металобрухту (без врахування операційних витрат)

Різновиди металобрухту	Планові ціни закупівлі, тис. грн	Планові ціни реалізації, тис. грн	Дохід за тону, тис. грн	Планові обсяги переробки, тон/місяць	Плановий дохід дільниці, тис. грн / місяць
1	2	3	4	5	6
1. Брухт чорних металів	3,5	4,2	0,7	120	84,0
2. Сталь оцинкована	2,0	2,4	0,4	12	4,8
3. Стружка та дрібні відходи чорних металів	1,6	1,92	0,32	6	1,92
4. Плити газові та електричні побутові	4,0	4,8	0,8	12	9,6
5. Алюміній мікс	24,0	28,8	4,8	5	24,0
6. Латунь та бронза	60,0	72,0	12,0	2	24,0
7. Плати комп'ютерні, радіатори, акумулятори, холодильники	10-150	12-180	2-30	≈6	60,0
Разом					208,32

Визначимо планові значення економічних результатів господарювання, закладені в умовах розрахунків змінними та умовно-постійними витратами (табл. 3.5, 3.6).

Таблиця 3.6. Планові умовно-постійні витрати на місячний обсяг переробки металобрухту

Найменування елементів витрат	Сума витрат, тис. грн	Обґрунтування витрат
1. Заробітна плата управлінського персоналу	14,0	Згідно штатного розпису
2. Електроенергія для освітлення та побутова	2,4	Відповідно до потужності струмоприймачів, часу їх роботи та вартості електроенергії
3. Загальновиробничі витрати	4,8	15% від заробітної плати основних робітників
4. Загальногосподарські витрати	3,2	10% від заробітної плати основних робітників
5. Інші невраховані витрати	2,4	10% від врахованих витрат
Разом умовно-постійних витрат	26,8	Сума попередніх статей

Величина виробничої собівартості по переробній ділянці
металевого брухту в місяць:

$$64,9 + 26,8 = 91,7 \text{ тис. грн.}$$

Розрахунок для визначення величин прогнозованих результатів
фінансово-економічної та операційної діяльності по інвестиційному
проекту ділянці (табл. 3.7).

Таблиця 3.7. Планові змінні витрати на місячний обсяг переробки металобрухту

Статті надходжень та витрат	Сума, тис. грн	Обґрунтування
1. Валовий дохід (виручка) від реалізації	208,32	У відповідності до розрахунків табл.3.4
2. Податок на додану вартість	34,72	20% від доданої вартості
3. Чистий дохід	173,6	Рядок 1 мінус рядок 2
4. Змінні витрати	64,9	У відповідності до розрахунків табл. 3.5
5. Умовно-постійні витрати	26,8	У відповідності до розрахунків табл. 3.6
6. Собівартість операційної діяльності	91,7	Сума рядків 4 та 5
7. Фінансово-економічні результати до оподаткування	81,9	Рядок 3 мінус рядок 6
8. Єдиний податок	6,25	3% від суми валового доходу
9. Фінансово-економічний результат після оподаткування(прибуток)	75,65	Рядок 7 мінус рядок 8

Відповідно до представленого розрахунку (п. 3.2), обсяг потрібного інвестування коштів становить майже 2 млн. грн. Ці кошти можливо отримати як кредит із річними відсотками 15% під заставу майна підприємства. Динаміка повернення кредиту (табл. 3.8) за планом із відсотками загальною сумою кредиту – 2,3 млн. грн.

Повністю виплатити кредит та відсотки по ньому підприємство може за 10 кварталних періодів.

Таблиця 3.8. План погашення кредиту за рахунок операційної діяльності дільниці по переробці металобрухту

Статті надходжень та витрат	Планові періоди									
	I кв. 2024	II кв. 2024	III кв. 2024	IV кв. 2024	I кв. 2025	II кв. 2025	III кв. 2025	IV кв. 2025	I кв. 2026	II кв. 2026
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11
1. Прибуток від операційної діяльності, тис. грн	226,95	231,5	236,1	240,8	245,7	250,6	255,6	260,7	265,9	271,2
2. Суми на погашення кредиту, тис. грн	220	230	230	240	240	250	250	260	265	115
3. Кредитна заборгованість, тис. грн	2080	1850	1620	1380	1140	890	640	380	115	-
4. Резервний фонд, тис. грн	-	-	-	-	-	-	-	27,95	28,85	185,05

3.4. Прогнозна соціально-економічна ефективність проекту

Інвестиційні проекти виробничої сфери оцінюють за ефективністю, співставляючи суми інвестованих коштів та грошові потоки, породжені цим проектом. Співставлення здійснюють, використовуючи методом дисконтування грошових потоків та концепцію вартості грошей в часі. Стосовно вартості грошей в часі: звичайно гроші сьогодні коштують дорожче, ніж в майбутні періоди.

Основними причинами цього є:

- 1) інфляція зменшує з плином часу купівельну здатність грошей;
- 2) гроші сьогодні, можна інвестувати під відсотки для накопичення;
- 3) ризик не отримати цих грошей в майбутньому.

Концепція вартості грошей в часі оперує такими основними поняттями: дисконтований грошовий потік, приведена (поточна) вартість майбутніх потоків.

Приведеною (поточною) вартістю називають вартість грошових потоків, що належать до різних періодів часу, переведену у вартість поточного моменту.

Ставкою дисконтування називають можливу вартість грошей при їх застосуванні з метою інвестування, яка є альтернативою розглянутій у проекті.

Дуже поширений показник ефективності витрат при інвестуванні є період окупності $P_{ок}$ (застосовують як критерій порівняння проектів).

$$P_{ок} = I_{заг} / ГП_p < P_{ок}^H, \quad (3.1)$$

де $I_{заг}$ – приведена до розрахункового періоду сума загальних інвестиційних витрат, тис. грн; $ГП_p$ – середньорічна сума коштів приведенного грошового потоку, тис. грн.

Сума інвестиційних коштів, потрібних щоб створити виробничу ділянку по переробці металобрухту, складатимуть 1984 тис. грн (2300 тис. грн із врахуванням відсотків).

Приведений грошовий потік за період функціонування проекту ($ГП^п$) розраховується за формулою (3.2):

$$ГП^п = \sum_{t=1}^n ГП_t / (1+K)^t,$$

де n – кількість періодів існування проекту; t – порядковий номер періоду; K – ставка дисконтування. При умовах коли: дисконтна ставка прийнята на рівні 0,1; тривалість життєвого циклу проекту 5 років; період окупності інвестованих коштів в проект створення виробничої ділянки по переробці та реалізації металобрухту:

$$P_{ок} = 2300 / 598,1 = 3,85 \text{ років.}$$

В машинобудуванні нормативний період повернення інвестованих коштів при створенні нових виробничих підрозділів – 5...7 років.

Таблиця 3.9. Порівняльна таблиця отриманих показників прибутковості

Показники	2021 р.	2022 р.
Рентабельність продажу, %	2,34	1,95
Показники валового доходу, %	11,43	17,24
Показник чистого прибутку, %	0,19	5,99

За даними таблиці динаміка прибутковості внаслідок впровадження заходів інвестиційного проекту підвищить загальну ефективність діяльності підприємства.

Таблиця 3.8. Порівняльна таблиця показників до і після впровадження запропонованих заходів

Показники	До	Після
Валовий дохід (виручка), тис. грн	12426,6	20805,32
Чистий дохід, тис. грн	11073,4	17323,6
Змінні витрати, тис. грн	8958,3	6407,9
Умовно-постійні витрати, тис. грн	2239,6	2612,8

Прогнозні розрахункові дані таблиці показують, що внаслідок здійснення запропонованого проекту мають збільшитись: валовий та чистий дохід, умовно-постійні витрати, а зменшаться – змінні витрати. Відповідно: валовий дохід – на 8379; чистий дохід – на 6250; змінні витрати – на 2550,5; умовно-постійні витрати – на 373.

ВИСНОВКИ

Теоретична частина роботи присвячена теоретичним питанням підвищення ефективності господарювання підприємства та зв'язку з поняттям розвитку потенціалу конкурентоспроможності. Управління конкурентоспроможністю лише на рівні підприємства є управління процесом формування, підтримки конкурентних переваг і подолання конкурентних слабкостей. Основна мета управління конкурентоспроможністю підприємства – створення конкурентних переваг.

Конкурентоспроможність підприємства – рухлива, динамічна його властивість, обумовлена високим ступенем мінливості зовнішнього конкурентного середовища. Звідси і специфічний характер управління цією властивістю підприємства. Управління конкурентоспроможністю підприємства багато в чому носить тактичний характер. Тим не менш, не можна заперечувати важливу роль стратегічного управління в процесі формування конкурентоспроможності підприємства. Однак при цьому слід пам'ятати, що часовий обрій стратегічного управління конкурентоспроможністю підприємства не може бути занадто великим і на відміну від стратегічного управління фірмою взагалі. Зумовлено це неможливістю складання обґрунтованих і достовірних прогнозів розвитку конкурентного середовища та її основних гравців на тривалі періоди часу (краще обмежити інтервалом до 5-7 років).

Компоненти стратегічного управління тісно пов'язані та спрямовані на майбутній успіх організації. Стратегічне управління вимагає міцних зв'язків між місією організації, її цілями, стратегією та втіленням її в життя. Місія визначає загальні цілі організації. Ціль визначає глобальні завдання в рамках призначення. Глобальні завдання визначають конкретні завдання. Стратегії вимагають здійснення дій та завдань. У більшості випадків необхідні дії можуть бути представлені у вигляді проекту.

Інтеграція передбачає наявність стратегічного плану та механізму визначення пріоритету проектів за ступенем їх відповідності плану. Основним фактором, що забезпечує успішну інтеграцію плану з проектом, є створення відкритого та доступного всім учасникам механізму. Важливо інтегрувати проектну діяльність організації, стратегічне планування та механізм розробки

стратегічного плану. Інакше виникають проблеми за відсутності зв'язку стратегії та проекту. В організації необхідно впровадити загальну методологію, що забезпечує інтеграцію шляхом створення міцного зв'язку між вибором проекту, пріоритетом та стратегічним планом, модель пріоритетного відбору, що використовується практично. Передбачуваний результат – чітка організація, найкраще використання обмежених організаційних ресурсів (люди, обладнання, капітал) та мотивація.

Підприємство – база практики – товариство з додатковою відповідальністю.

Основні засоби ТДВ «Коліймаш» за даними балансу на кінець 2021 р. – 169,8 тис. грн, з яких 33,6 тис. грн. – вартість технологічного обладнання, яке має знос в більшості до 90% (фізично і морально застаріло). До того ж завантаженість його менше 30%. За 2020-2022 рр. зменшилась фондомісткість (становила, відповідно, 0,42; 0,4; 0,3), а фондоозброєність склала 0,59. Відсутність вільних грошових коштів ускладнює задачу оновлення технологічного устаткування.

Результат по операційній підприємницькій діяльності – 12,4 млн. грн. 74% у валовому доході – це виробництво техніки та запчастин до неї на потреби сільського господарства. 2022 р. для ТДВ «Коліймаш» був збитковий (124,5 тис. грн) та із заборгованістю по виплатах заробітної плати. Необхідно оновити застаріле обладнання, що є енерговитратним та активізувати інноваційно-інвестиційну проектну діяльність підприємства.

Запропонований проект створення на підприємстві «Коліймаш» дільниці для переробки різних видів металобрухту. Визначено прогностні витрати, потрібні для інвестування у проект дільниці. Розраховані показники економічної ефективності проекту дільниці. Реалізація проекту сприятиме збільшенню: валового (на 8379) та чистого (6250) доходу, умовно-постійних витрат (373,2.), а зменшенню змінних витрати (на 2550).

ЛІТЕРАТУРА

1. Балабанова Л. В., Холод В. В. Стратегічне маркетингове управління конкурентоспроможністю підприємств : навч. посіб. К., 2006. 235 с.
2. Батенко Л. П. Управління проектами: навч. посібник / Л. П. Батенко, О. А. Загородніх, В. В. Ліщинська. – К.: КНЕУ, 2005. – 231 с.
3. Богданов В. В. Управление проектами Project 2003: учеб. курс / В. В. Богданов. – СПб.: Питер, 2004. – 608 с.
4. Буренин С. Б. Управление проектами как стратегическое оружие / С. Б. Буренин // Корпоративные системы. – 2006. – №6. – С. 16-17.
5. Верба В. А. Проектний аналіз: підруч. / В. А. Верба, О. А. Загородніх. – К.: КНЕУ, 2000. – 322 с.
6. Бедринець М. Д. Фінанси підприємств: навч. посіб. / М. Д. Бедринець, Л. П. Довгань. – К. : Центр учбової літератури, 2018. – 292 с.
7. Бердар М.М. Фінанси підприємств: навчальний посібник / М.М. Бердар. К.: Видавець Паливода А.В., 2012. – 464 с.
8. Блага Н. В. Управління проектами : навч. посібник. Львів : Львівський державний університет внутрішніх справ, 2021. 152 с.
9. Бражнік Л. Фінансові ресурси підприємства: їх формування та використання. Економіка і суспільство, 2018. № 14. С. 778-783.
10. Васильков В.Г. Організація виробництва: навч. посіб. К.: КНЕУ, 2003. 524 с.
11. Галушак М.П., Кужда Т.І. Економічне прогнозування: навчальний посібник. Тернопіль: ТНТУ, 2017. 160 с.
12. Гевко І.Б., Оксентюк А.О., Галушак М.П. Організація виробництва: теорія і практика: підручник. К.: Кондор, 2008. 178 с.
13. Герасимчук В.Г., Розенплентер А.Е. Економіка та організація виробництва: підручник /за ред. В.Г. Герасимчука, А.Е. Розенплентера. К.: Знання, 2007. 678с.
14. Гриньова В.М., Салун М.М. Організація виробництва: підручник. К.: Знання, 2009. 582 с.
15. Должанський І. З., Загорна Т. О. Конкурентоспроможність підприємства : навч. посіб. К., 2006. 384 с.
16. Должанський І. З., Загорна Т.О. Конкурентоспроможність

підприємства : Навчальний посібник. Київ: Центр навчальної літератури, 2006. С. 75.

17. Економіка підприємства: підруч. / за ред. С.Ф.Покропивного. К.: КНЕУ, 2006. 528 с.

18. Економічний механізм забезпечення конкуренто- спроможності торговельного підприємства : монографія / Я. Д. Качмарик, П.О. Куцик, Р. Л. Лупак, І. Я. Качмарик. Львів : Літературна агенція «Піраміда», 2012. 208 с.

19. Каламбет С.В. Фінанси підприємств. Практикум: Навч. посіб. / С.В. Каламбет, С.В. Іванов, Ю.В. Півняк – Дніпро : Герда, 2016.- 259 с.

20. Клименко С. М. Управління конкурентоспроможністю підприємства : навч. посіб. / С. М. Клименко, Д. О. Барабась, Т. В. Омеляненко та ін. К. : КНЕУ, 2006. 527 с.

21. Клименко С. М. Управління конкурентоспроможністю підприємства : навч. посіб. / С. М. Клименко, Д. О. Барабась, Т. В. Омеляненко та ін. К. : КНЕУ, 2006. 527 с.

22. Клименко С. М. Управління конкурентоспроможністю підприємства: навч. посіб. / С. М. Клименко, Д. О. Барабась, Т. В. Омеляненко та ін. К. : КНЕУ, 2006. 527 с.

23. Ковальчук І.В. Економіка підприємства: навч. посіб. К.: Знання, 2008. 680 с.

24. Козик В.В., Гавриляк А.С. Організація виробництва: навч. посіб. Львів: Вид- во Нац. ун-ту "Львів. політехніка", 2005. 158с.

25. Корпоративне управління в Україні: теоретико- методологічні аспекти : монографія / О. М. Сохацька, Н. П. Тарнавська, А. М. Тибінь та ін. Тернопіль : Економічна думка, 2007. 360 с.

26. Коць О.О. Фінансово-економічна діяльність: Навч. посіб. / О. О. Коць, П. Г. Ільчук. – Львів: Видавець ПП Сорока Т. Б., 2016.- 134 с.

27. Кревенс Дэвид В. Стратегический маркетинг. / пер. с англ. М. : Изд. дом «Вильямс», 2003. 752 с.

28. Круш П.В., Подвігіна В.І., Гулевич В.О. Організація виробництва: підручник. К.: Каравела, 2018. 552 с.

29. 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.

30. Лупак Р. Л. , Васильців Т. Г. Конкурентоспроможність підприємства : навч. посіб. Львів, 2016. 484 с.

31. Лупак Р. Л., Васильців Т. Г. Конкурентоспроможність підприємства : навч. посіб. Львів, 2016. 484 с.

32. 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.

33. Мельник П. І. Фінанси підприємств у ринкових умовах: навчальний посібник / П.І. Мельник. – Чернігів: Чернігівський національний технологічний університет, 2015. – 217 с.

34. Метеленко Н.Г. Внутрішній господарський механізм ефективного функціонування промислових підприємств: теорія, практика, перспективи: монографія. Запоріжжя: КПУ, 2010. 480 с.

35. Микитюк П. П. Управління проектами: Навч. пос. [для студ. вищ. навч. закл.] / П. П. Микитюк – Тернопіль, 2014. – 270 с.

36. Мізюк Б. М. Стратегічне управління : підручник. Львів : Магнолія. 2006. 392 с.

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

38. Ноздріна Л. В., Ящук В. І., Полотай О. І. Управління проектами: Підручник / За заг. ред. Л. В. Ноздріної. — К.: Центр учбової літератури, 2010. — 432 с.

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

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

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

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

43. Отенко І. П., Полтавська Є.О. Управління конкурентними

перевагами підприємства. Харків: Вид. ХНЕУ, 2014. 212 с.

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

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

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

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

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

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

50. Теоретичні основи конкурентної стратегії підприємства: монографія / за заг. ред. д-ра екон. наук, проф. Іванова Ю. Б. Х.: ВД «ІНЖЕК», 2016. 384 с.

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

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

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

54. Шершньова З. Є. Стратегічне управління : Підручник. К. : КНЕУ, 2004. С. 129-132.

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