

**Міністерство освіти і науки України
Дніпровський державний аграрно-економічний університет
Навчально-науковий інститут економіки
Кафедра економіки**

**ДОПУСТИТИ ДО ЗАХИСТУ:
Завідувач кафедри,
д.е.н., проф.**

_____ **І.І. Вінченко**
« ____ » _____ 20__ р.

ПОЯСНЮВАЛЬНА ЗАПИСКА

до дипломної роботи магістра

**на тему: ФОРМУВАННЯ КОНКУРЕНТНОГО ПОТЕНЦІАЛУ
ПІДПРИЄМСТВА**

**Студентка гр. МгЕК-1-19
Спеціальність 051 «Економіка»
Спеціалізація «Економіка підприємства»
Освітній ступінь: «Магістр»**

Гусак В.В.

**Науковий керівник,
к.е.н., доцент**

Сітковська А.О.

Дніпро – 2020

**ДНІПРОВСЬКИЙ ДЕРЖАВНИЙ АГРАРНО-ЕКОНОМІЧНИЙ
УНІВЕРСИТЕТ**

Факультет: менеджменту та маркетингу

Кафедра: економіки

Спеціальність: 051 «Економіка»

Освітній ступінь: «Магістр»

ЗАТВЕРДЖУЮ

Зав. кафедрою _____

«_____» _____ 202__р.

ЗАВДАННЯ

на дипломну роботу магістра студенту

Гусак Валерії Володимирівни

(прізвище, ім'я, по батькові)

1. Тема роботи: _____ Підвищення конкурентного потенціалу
підприємства _____

керівник роботи: _____ к.е.н., доцент Сітковська А.О. _____

(прізвище, ім'я, по батькові, науковий ступінь, вчене звання)

затвержені наказом вищого навчального закладу від «__» _____ 20__ року
№ _____

2. Строк подання студентом роботи: _____

3. Вихідні дані до роботи: _____

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

5. Перелік графічного матеріалу (з точним зазначенням обов'язкових креслень)

РЕФЕРАТ

Тема: « **Формування конкурентного потенціалу підприємства**»

103 сторінки, 35 таблиць, 6 рисунків, 8 додатків та списку використаних джерел (51 найменування).

Дипломна робота магістра: 103 с., 6 рис., 35 табл., 8 додатків, 51 літературне джерело.

Об'єктом дослідження є стан конкурентного потенціалу підприємства.

Мета дипломної роботи полягає в узагальненні теоретичних та практичних основ формування та оцінки конкурентного потенціалу підприємства та шляхи його розвитку.

Для написання дипломної роботи були використані такі методи, як економіко-статистичний, балансовий, економіко-математичний, абстрактно - логічний, методи оптимізації.

Розглянуто сутність категорії «конкурентний потенціал». Досліджено фактори, які впливають на потенціал та методи його оцінки. Проведено оцінку стану складових конкурентного потенціалу – виробничої, організаційної, маркетингової, фінансової та конкурентоспроможності потенціалу підприємства. Обґрунтовані напрями підвищення використання конкурентного потенціалу з урахуванням впливу зовнішнього середовища та інших організаційно-економічних чинників внутрішнього середовища підприємства.

Результати впроваджені в діяльність ТОВ «Скляний Альянс» м. Вільногірськ, Дніпропетровської області.

Ключові слова: конкурентний потенціал, прибуток, підприємство, продукція, конкурентоспроможність

Ключевые слова: конкурентный потенциал, прибыль, предприятие, продукция, конкурентоспособность

Keywords: comperetitive potential, profit, business, product, competitiveness

ЗМІСТ

ВСТУП	5
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ АСПЕКТИ КОНКУРЕНТНОГО ПОТЕНЦІАЛУ ПІДПРИЄМСТВА	8
1.1. Сутність та складові потенціалу підприємства	8
1.2. Фактори впливу на конкурентний потенціал підприємства	16
1.3. Методичні підходи до оцінки потенціалу підприємства	25
РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ КОНКУРЕНТНОГО ПОТЕНЦІАЛУ ПІДПРИЄМСТВА	35
2.1. Організаційна характеристика діяльності підприємства	35
2.2. Оцінка виробничого та маркетингового потенціалу підприємства	43
2.3. Діагностика фінансового потенціалу підприємства	52
2.4. Оцінка конкурентоспроможності потенціалу підприємства	59
РОЗДІЛ 3. НАПРЯМИ ФОРМУВАННЯ КОНКУРЕНТНОГО ПОТЕНЦІАЛУ ПІДПРИЄМСТВА	66
3.1. Шляхи оптимізації конкурентного потенціалу підприємства	66
3.2. Стратегічні напрями розвитку виробничого потенціалу підприємств	73
3.3. Удосконалення організаційної складової потенціалу підприємства	87
ВИСНОВКИ ТА ПРОПОЗИЦІЇ	95
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ	98
ДОДАТКИ	

ВСТУП

Актуальність теми дослідження. Підприємство виступає основним суб'єктом економічних відносин на ринку, воно здійснює комерційну, виробничу, науково-дослідну діяльність з метою одержання високих кінцевих результатів та задоволення потреб споживачів в продуктах, послугах і роботах. Будь-який суб'єкт господарювання в структурі ринкової економіки займає подвійне становище. Так, підприємство виступає відокремленим суб'єктом відносин, а також, кожне воно розглядається як складова національної економіки. Господарська діяльність будь-якого підприємства повинна здійснюватися максимально ефективно, а його подальший розвиток надалі вплине на розвиток економіки країни в цілому.

Займаючись підприємницькою діяльністю аграрне підприємство прагне раціонально поєднати в процесі виробництва матеріальні, грошові ресурсів, робочий час. З метою здійснення оптимального вибору і успішного управління господарською діяльністю підприємства, необхідні поглибити знання з дослідження потенціалу підприємства.

Розвиток ринкових відносин супроводжується поглибленням економічних перетворень. Такі перетворення торкнулися діяльності вітчизняних підприємств, а також процесом управління ними. Процеси перетворення та реструктуризації, глобалізації світової економіки призводять до загострення національної та міжнародної конкуренції. Глобалізація стала визначальним фактором розвитку постіндустріального світу, різко посиливши інтеграційні процеси в усіх сферах. Ці обставини обумовили нові виклики перед суб'єктами господарювання, спричинили багато питань, які необхідно швидко і ефективно вирішувати як на внутрішньому рівні так і в мінливих зовнішніх умовах функціонування. Ефективність використання наявних ресурсів – капіталу, праці, природних, з максимально конкурентною позицією стосовно інших гравців на ринку роблять актуальним питання

дослідження конкурентного потенціалу підприємства та пошук шляхів його розвитку.

Мета дипломної роботи полягає в узагальненні теоретичних та практичних основ формування та оцінки конкурентного потенціалу підприємства та шляхи його розвитку.

Завданнями дипломної роботи є:

- розкрити теоретичні аспекти конкурентного потенціалу підприємства;
- охарактеризувати сучасний стан організації підприємства;
- оцінити виробничий та маркетинговий потенціал підприємства;
- провести діагностику фінансового потенціалу підприємства;
- оцінити конкурентоспроможність потенціалу підприємства;
- визначити напрями підвищення конкурентного потенціалу підприємства

Об'єктом дослідження є стан конкурентного потенціалу підприємства. *Предметом дослідження* є теоретичні та практичні аспекти оцінки стану конкурентного потенціалу підприємства та виокремлення напрямків його підвищення.

Суб'єкт дослідження товариство з обмеженою відповідальністю «Скляний Альянс» м. Вільногірськ.

Методи дослідження. Для написання дипломної роботи були використані такі методи, як економіко-статистичний, балансовий, економіко-математичний, абстрактно - логічний, методи оптимізації. Основу дипломної роботи становить системний підхід до вивчення економічних явищ і процесів. Під час виконання дослідження використано загальнонаукові та спеціальні методи пізнання: метод наукового узагальнення, метод порівняльного аналізу – у процесі дослідження праці вітчизняних та зарубіжних вчених щодо сутності основних понять, методи групування, синтезу та аналізу, для вивчення можливостей використання міжнародного досвіду – методи порівняльного аналізу, аналогій, моделювання,

екстраполяції, а також емпіричні прийоми: спостереження, анкетування, опитування, тестування, індивідуальні бесіди.

Інформаційну базу дослідження склали законодавчі та нормативно-правові акти України, що регулюють діяльність підприємств, наукові праці вітчизняних і зарубіжних економістів, присвячені проблемам оцінки і аналізу потенціалу підприємства, матеріали інтернет-форумів, зарубіжні та українські фахові видання.

Наукова новизна одержаних результатів в дипломній роботі полягає в подальшому формуванні конкурентного потенціалу підприємства, який враховує характер трансформаційного впливу факторів різних рівнів.

Апробація результатів дипломної роботи здійснена у фаховому виданні, на двох міжнародних науково-практичних конференціях (м. Дніпро, 2019 р, 2020 р.) всеукраїнській конференції (м. Дніпро, 2020 р.).

Дипломна робота складається зі вступу, трьох розділів, висновків і пропозицій, список використаних джерел і додатків. Загальний обсяг роботи 103 сторінки, 35 таблиць, 6 рисунків, 8 додатків та списку використаних джерел (51 найменування).

РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ АСПЕКТИ КОНКУРЕНТНОГО ПОТЕНЦІАЛУ ПІДПРИЄМСТВА

1.1. Сутність та складові потенціалу підприємства

В економіці України модернізація потенціалу підприємства пов'язана з забезпеченням відтворення його в середовищі, де функціонує велика кількість конкурентів, трансформаційними процесами в його структурі і реконструкцією, технічним переозброєнням і диверсифікацією виробничого процесу конкурентоспроможної продукції. Процес реалізації стратегії соціальних та економічних реформ є обов'язковим атрибутом зазначених процесів, які спрямовані на поліпшення економічних механізмів розвитку.

Поточний розвиток ринкових відносин, де є в наявності значні коливання ринкової інфраструктури, цін на продукцію та виробничі ресурси, жорстока конкурентна боротьба та різноманітні макро- та мікроекономічні чинники, найпріоритетнішим завданням управління підприємством має стати формування та оцінка конкурентного потенціалу підприємства, тобто його поточних і перспективних можливостей. Ефективне функціонування підприємства в будь-якій галузі в умовах ринку в сучасних умовах і посилення його конкурентної позиції й зумовлює таку необхідність.

Напрямом економічної стратегії підприємства є процес формування його потенціалу, який передбачає становлення і такого поєднання системи ресурсів і компетенцій, які б дозволили створити фактори успіху в досягненні довгострокових, середньострокових і оперативних цілей діяльності підприємства, тобто виступав би як результат їхньої взаємодії.

Підприємство в умовах конкурентного середовища не може існувати і здійснювати ефективну діяльність без аналізу його конкурентного потенціалу. Слід відмітити, що конкурентний потенціал є відносно новою

і перспективною економічною категорією, однак єдиного тлумачення даного поняття в наявній літературі немає, при цьому теоретична база для потенціалу як сукупність суміжних понять («потенціал», «економічний потенціал», «підприємницький потенціал», «виробничий потенціал», «ринковий потенціал» тощо) сформована давно й актуальність даного питання має тенденцію до зростання.

Розглянемо тлумачення суміжних понять конкурентного потенціалу, розпочинаючи з загального визначення потенціалу. Так, Бачевський Б. Є. розглядає потенціал підприємства як: «його властивість, як носія штучного походження, забезпечити очікуваний суб'єктом оцінки позитивний (або негативний) результат в існуючій системі зовнішніх обмежень з урахуванням здатності носія до розвитку» [2, с.23]. Інші дослідники трактують потенціал підприємства як: «реальну або ймовірну здатність виконувати цілеспрямовану роботу» [3, с.13] чи як «складну систему пересічних характеристик його елементів, причому останні можуть тією чи іншою мірою заміщати один одного, тобто є альтернативними; потенціал підприємства не можна сформулювати на базі механічного додавання елементів, оскільки він є динамічним групуванням» [1 с.27]. Стосовно останньої характеристики то в ній досліджувана економічна категорія потенціалу розглядається з позиції інтегрованої економічної системи, в межах якої дослідження його складових необхідно здійснювати у взаємозв'язку та динаміці. Характерно, що сформована структура потенціалу висвітлює відносно стійкий механізм його організації, що розкриває елементний набір, базові основи формування та розвитку.

Розкриваючи визначення економічний потенціалу підприємства Лапін Є.В. його трактує як «сукупні можливості підприємства визначити, формувати і максимально задовольняти потреби споживачів в товарах та послугах в процесі оптимальної взаємодії з зовнішнім середовищем і раціонального використання ресурсів» [5, с.28]. Внесок автора в розробку дослідження цієї категорії полягає в висвітленні теоретико-методичних

підходів до його інтегральної оцінки та складових економічного потенціалу: трудова, виробнича, інформаційна, інноваційна, інвестиційна. Стосовно промислових підприємств проведені розрахунки інформаційного потенціалу та розроблені науково-практичні положення з управління цим потенціалом.

Характеризуючи потенціал підприємства слід виокремити притаманні йому різноманітні властивості, до яких належить: системна характеристика факторів, які необхідні для здійснення виробництва та прискорення інноваційних перетворень; комплексне розкриття нематеріальних і матеріальних факторів, які сприяють здійсненню виробничих процесів, та можливостей факторів економічної системи реалізувати поставлені перед нею цілі; за такою характеристикою потенціалу як ресурсна складова проводиться оцінка вартість майна підприємства, його нематеріальних активів, що визначає конкурентоспроможність потенціалу.

Розглядати на підприємстві конкурентний потенціал можливо водночас на трьох рівнях відносин і зв'язків:

Перше, в конкурентному потенціалі втілюється минуле, а саме поєднання властивостей, узагальнених системою в процесі її формування і таких, що обумовлюють можливість до функціонування системи та її розвитку. Слід зазначити, що конкурентний потенціал де факто набуває значення сутності «ресурс»;

По-друге, в конкурентному потенціалі узагальнюється рівень практичного виживання і впровадження наявних можливостей. Дана обставина забезпечує розподіл використаних і невикористаних можливостей, тобто певною мірою співпадає з сутністю «резерв»;

По-третє, конкурентний потенціал направлений на розвиток (на перспективу).

Конкурентний потенціал, поєднуючи у собі стійкість і змінність станів, містить елементи майбутнього розвитку підприємства. Будь-яке підприємство володіє визначеним потенціалом і прагне максимально його реалізувати. Беручи до уваги сучасний стан ринку, зокрема жорстку

конкуренцію, для досягнення встановленої мети потрібна чітка стратегія управління конкурентоспроможністю підприємства.

З метою забезпечення управлінського процесу слід дотримуватися наступних умов:

–«керуюча і керована системи пов'язуються причинно-наслідковими залежностями;

–підсистемі повинна бути задана мета управління;

–керуюча підсистема повинна бути здатна сприймати інформацію про стан об'єкта управління, результати його діяльності, збурення навколишнього середовища, своєчасно виробляти керуючі впливи і передавати їх об'єкту управління;

–об'єкт управління повинен бути здатним сприймати управляючі дії і виконувати дії, що відповідають їх змісту» [41, с. 127].

Економічна категорія «конкурентний потенціал підприємства» можливо віднести до однієї з найскладніших економічних категорій. Головкова Л.С. розглядає це поняття як: «сукупність наявних та невикористаних можливостей підприємства, корпорації, галузі» [29, с. 23]. Вона зазначає, що зазначений потенціал включає в себе не лише організаційну складову потенціалу, а й значну кількість інших складових (потенціал підприємства, стратегічний ресурс тощо), які надають певні можливості розвиватися підприємству в довгостроковій перспективі.

Інші дослідники розглядають конкурентний потенціал, який визначають як сукупність параметрів, які певним чином стосуються можливостей і здатностей підприємства функціонувати ефективно в ринкових умовах в майбутньому (досягнути високий рівень прибутковості, збільшувати або утримувати «нішу» на ринку) і сформувати конкретні конкурентні переваги між іншими учасниками ринкових відносн. Отже, конкурентний потенціал відображає «можливість зберігати або збільшувати свою конкурентоспроможність у

довгостроковому періоді» [3, с. 123]. Характеристика окремо кожної зі складових конкурентного потенціалу наведена в табл. 1.1.

Таблиця 1.1

Характеристика складових конкурентного потенціалу

Складова	Характеристика
Виробничий потенціал	Потенційні можливості виробляти продукцію певного складу, технічного рівня і якості в необхідному обсязі, які обумовлені сукупністю вартісних і натурально-речових характеристик виробничої складової
Фінансовий потенціал	Наявність власних та запозичених, залучених фінансових ресурсів, якими підприємство може розпоряджатися для проведення поточних і майбутніх витрат.
Маркетинговий потенціал	Можливість підприємства планомірно й систематизовано направляти всі свої функції на задоволення споживачих потреб і використання перспективних ринків збуту.
Управлінський потенціал	Наявність відповідних навичок та здібностей керівників різних рівнів управління з організації та створення оптимальних умов для функціонування підприємства та його соціально-економічного розвитку
Кадровий потенціал	Здатність персоналу використовувати свої фізичні можливості, генерувати ідеї, його психофізіологічні характеристики, кваліфікаційний, освітній рівень, використовувати мотиваційний ресурс
Інформаційно-інноваційний потенціал	Наявність інформаційних можливостей, які задовольняють попит підприємств в наукових кадрах та висококваліфікованих спеціалістах для сприйняття наукових новинок і можливостей їх реалізації у господарську практику, ринковий потенціал, що влаштовує керівника підприємства

Відмітимо наступні постулати, що виявлення елементів, їх аналіз та систематизація, які формують склад конкурентного потенціалу є важливим завданням у забезпеченні конкурентоспроможності підприємства. В складі даної категорії передбачають фактичні (в наявності) матеріальні, трудові, природні, нематеріальні і фінансові ресурси та можливості підприємств, що надають можливість всіма ними одержувати переваги в конкурентній боротьбі, порівняно із іншими підприємствами. Тобто, він характеризується як конкурентні можливості підприємства зовнішнього і внутрішнього характерів, що дозволяють суб'єкту підприємництва дотримуватися ефективної конкурентної боротьби на будь-якому ринку завдяки формуванню конкурентних

переваг, які передбачають використання нематеріальних і матеріальних ресурсів.

Аналіз конкурентного потенціалу і управління ним необхідні для того, щоб забезпечити високий рівень ефективності і конкурентоспроможності підприємства. Отже слід було б розглянути систему управління нии на підприємстві.

Під системою управління потенціалом підприємства автор розглядає: «сукупність засобів і методів спрямованого впливу на його інтереси з метою раціонального використання ресурсів і забезпечення необхідних пропорцій розвитку» [6].

Групування рис даної системи управління підприємством можливо згрупувати за наступними критеріями:

По-перше, риси, які визначають конкурентний потенціал підприємства і його взаємодію із макро- та мікросередовищем;

По-друге, характерні риси, які визначають методологію становлення і розвитку потенціалу підприємства.

Отже, як зазначається: «потенціал підприємства є відкритою системою. Тут можна спостерігати швидкий обмін інформацією та іншими ресурсами із зовнішнім середовищем підприємства» [5, с. 15].

Схематично загальний процес управління конкурентним потенціалом підприємства представимо з урахуванням системного характеру та основних функцій управління на рис. 1.1.

Враховуючи максимальне використання можливостей макро- і мікросередовища гарантує тривалість існування системи. На зміни в макросередовищі відповідає конкурентний потенціал, змінюється і удосконалюється в результаті цього впливу, однак зберігає якісь. Без взаємодії із макросередовищем відкрита соціально-економічна система, якою є підприємство, не може функціонувати.



Рис. 1.1. Концептуальна схема процесу управління конкурентним потенціалом підприємства

Нині головною метою управління конкурентним потенціалом є оптимізація всіх його складових з максимальною віддачею, що стає можливим досягти за умов стабільного макросередовища.

Принципи, на які слід орієнтуватися при виявленні і розв'язанні питань щодо оптимізації управлінських рішень, які спрямовані на максимальне використання конкурентного потенціалу та його розвиток: саморозвиток та саморегулювання, відповідно до динаміки внутрішнього середовища підприємства; чітке визначення критерію оптимальності; спрямованість до основних цілей соціально-економічного та виробничого господарського розвитку підприємства; врахування змінності системних показників та обмеженості ресурсів; ефективне функціонування будь-якого з обмежених потенціалів, які входять до складу конкурентного потенціалу; доцільність і можливість оцінювання конкурентного потенціалу за допомогою статистичних та економіко-математичних методів [16].

Виокремлено найважливіші риси конкурентного потенціалу в результаті його дослідження, які можна графічно відобразити (рис. 1.2).

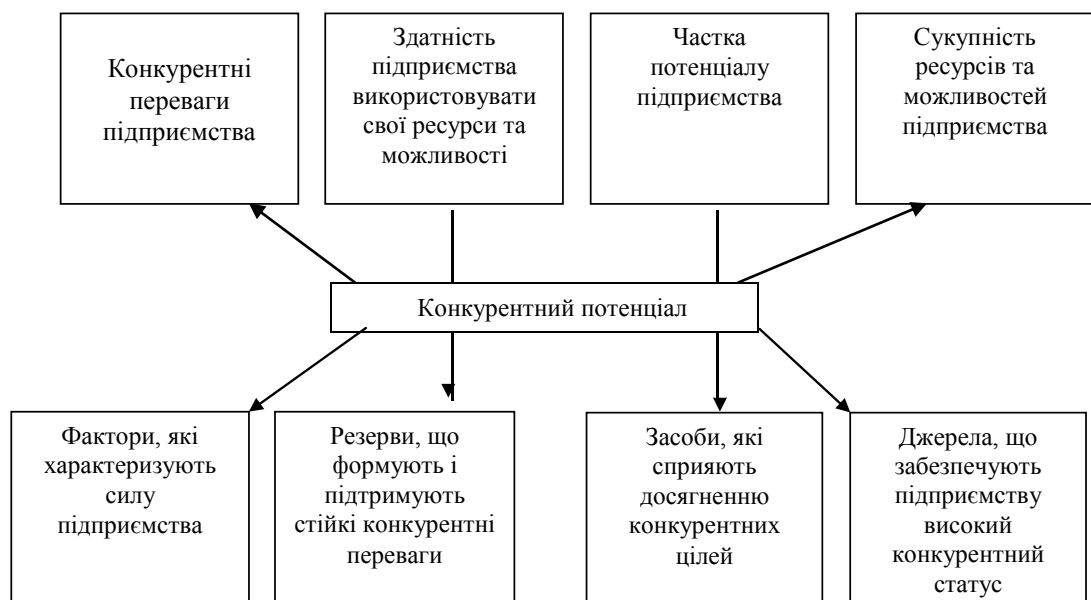


Рис. 1.2 Основні риси конкурентного потенціалу підприємства

Конкурентний потенціал у відповідності до визначених властивостей є сукупністю можливостей та ресурсів підприємства, рентабельне та доцільне використання їх у стратегічній перспективі створить предумови стійкі конкурентні переваги підприємству та забезпечуватиме високий конкурентоспроможний рівень.

Створення на підприємстві відповідного потенціалу визначається як процес формування ряду можливостей і знаходження різноманітних варіантів їх реалізації з метою забезпечення оптимального відтворення та постійного підвищення конкурентних позицій підприємства.

Складним явищем є процес формування конкурентного потенціалу, його не слід ігнорувати, так як це може призвести до невідомих наслідків, а зрештою і до банкрутства підприємства. Складність формування потенціалу підприємства передбачає його системний характер, тому необхідно приділяти значну увагу саме процесам формування та поєднання складових потенціалу.

Формування потенціалу підприємства як процес полягає у потребі створення гнучкої та стабільної до коливань змінного зовнішнього середовища сукупності управління потенціалом. Важливо виокремити весь перелік факторів, які обумовлюють становлення та розвиток складових потенціалу, а також здійснюють значний вплив на ці елементи.

1.2. Фактори впливу на конкурентний потенціал підприємства

Сукупність наявних макро- і мікрочинників, що визначають динаміку показника являють собою фактори впливу на конкурентний потенціал підприємства. Конкурентний потенціал є системою поліструктурною, а різноманітні системи функціонують у ринковому середовищі, яке впливає суттєво на нього на макро- і мікрорівнях. Саме цей вплив на систему слід аналізувати і досліджувати в двох аспектах:

зовнішнього середовища, тобто з позиції макро- і мікросередовища, у якому функціонує підприємство; внутрішнього середовища підприємства, що складається з складових і галузей діяльності (ресурсів).

Усю сукупність факторів становлення та розвитку конкурентного потенціалу розділимо на:

зовнішні фактори (макро- і мікросередовища) виникають і діють поза виробничим осередком, незалежно від дії нього самого. До них належать умови економічного, соціального, політичного, юридичного характеру, вплив яких можливо поєднати стимулюючими або обмежувальними діями з позиції банків, різних державних органів, інвестиційних компаній, політичних сил і т. ін., також важливим чинником виступають на вході - ринкові умови (діючі на ринках ресурсів умови конкуренції) і на виході з системи (в галузі діючі умови конкуренції).

– всередині підприємства розглядають внутрішні фактори, які абсолютно залежать від механізмів його діяльності. До даних факторів можливо віднести стратегію підприємства, під реалізацію якої формується і потенціал, досвід менеджерів, потрібні для реалізації встановлених цілей, принципи організації та ведення компанії, яких дотримуються на підприємстві, моральні цінності керівників, а також загальновизнані в межах виробничого осередку культурні цінності [9, с. 27].

На рис. 1.3 розглянута класифікація факторів, які впливають на формування та розвиток конкурентного потенціалу підприємства.

Досліджуючи фактори, які здійснюють вплив на конкурентний потенціал, слід проводити в такій черговості: спочатку зовнішнє макро- а потім мікросередовище, середовище підприємства внутрішнє.

Виділимо такі групи факторів макросередовища: демографічні, політичні, економічні, екологічні, правові, науково-технічні, соціально-культурні та конкурентоспроможність всієї національної економіки.



Рис. 1.3 Фактори впливу на конкурентний потенціал підприємства

Дослідження безпосереднього середовища господарського суб'єкта можна розпочати з розгляду ситуації стосовно попиту на продукцію та чинників, які взаємодіють прямо з підприємством, і іншими суб'єктами на локальному і національному ринках, які є найбільш пріоритетними для підприємства. Іноземні покупці, партнери, посередники, конкуренти за певних умов (за відповідної потреби) можуть бути додані до вітчизняних

суб'єктів мікросередовища, крім того для трудомістких виробництв може бути досліджений ринок робочої сили.

Здійснивши аналіз зовнішнього макро- і мікросередовища, тобто локальне оточення досліджуємого підприємства, переходимо до оцінки внутрішнього середовища підприємства.

Воно виступає як сукупність усіх внутрішніх змінних, які визначають його господарські процеси і управлінські рішення.

Наявність організації як сукупності основних елементів і процесів, поряд із цим їхнє становище, визначають той наявний потенціал і можливості, які є у підприємства. Досліджуване середовище здійснює вплив на функціонування підприємства і є системою факторів, що діють усередині підприємства. Відмітимо, що основними факторами внутрішнього середовища, які впливають на конкурентний потенціал підприємства являється: стан зношення як морального так і фізичного об'єктів основного капіталу підприємства; забезпеченість виробничого процесу оборотним капіталом сфери виробництва; збалансованість пропускнуої спроможності цехів і участків; відповідність організаційної структури стратегії і цілям підприємства; наявність інноваційних можливостей; сформована на підприємстві на певний етап його розвитку стратегія; фінансовий рівень; іміджу та інтелектуальний потенціал підприємства; рівень компетентності та кваліфікації персоналу; оптимальність режимів роботи і відпочинку; стан системи контролю якості; результативність господарської діяльності підприємства; організація оптимального товароруку; ефективність організаційної структури; тощо.

Як наслідок маємо вплив всіх наявних чинників, в яких постійно відбуваються важливі структурні зміни, що прямо впливають на конкурентний потенціал, а також певні зрушення, як якісні так і кількісні, які його характеризують.

Враховуючи вплив зовнішніх і внутрішніх чинників конкурентного потенціалу підприємства можливо дослідити його

конкурентоспроможність. Як економічна категорія остання являє собою комплексну порівняльну характеристику, що показує рівень переваги системи показників оцінювання потенційних і наявних можливостей підприємства і визначають його позитивний результат в певний проміжок часу на будь-якому ринку, відносно системи тих самих показників конкурентів.

Підприємство має широкий набір компетенцій і якщо рівень їх якості досить високий, то вихідні дані для отримання в конкурентній боротьбі перемоги у нього кращі, при цьому досить високим є рівень конкурентоспроможності потенціалу. Отже, головною умовою конкурентоспроможності потенціалу є можливість швидкої адаптації до умов макросередовища. Остання досягається за рахунок дотримання комплексу економічних, технічних, технологічних, інтелектуальних, організаційних складових, які визначають ефективну діяльність підприємства в умовах ринку. Особливості конкурентоспроможності потенціалу підприємства полягає в наступному:

- дана категорія є відносною величиною, так як проводиться порівняння між різними суб'єктами ринку (конкурентами);
- зміст цього показника визначається результативністю використання залучених ресурсів у виробництво;
- категорія конкурентоспроможності не є характерною для підприємства (тобто його природною якістю), а проявляється і оцінюється лише за умови порівняння з іншими підприємствами (конкурентами) (реальних або потенційних);

Нині сформувався дуалістичний підхід до визначення рівня конкурентоспроможності потенціалу підприємства, чому сприяє розвиток наукових досліджень конкурентоспроможності потенціалу підприємства. В залежності від масштаба мети дослідження конкурентоспроможності потенціалу підприємства виокремлюють рівні: світовий; національний

(стандарт та лідерство); галузевий (стандарт та лідерство); пороговий рівень (неконкурентоспроможним є той потенціал, який нижче порогового рівня).

Сучасні дослідження даної категорії пропонують розглядати в залежності від фокусування на функції управління такі рівні конкурентоспроможності потенціалу підприємства:

– перший, характерний, коли підприємство розглядає організацію апарату управління як внутрішній нейтральний елемент потенціалу. Головна увага направлена на виробництво продукції, не враховуються питання конкурентоспроможності та врахування потреб споживачів;

– другий, суб'єкти господарювання основний акцент у виробничій складовій потенціалу намагаються прирівняти до «зовнішньо нейтрального», тобто потенціал підприємства повинен повністю відповідати нормативам, які встановлені його головними конкурентами;

– третій, керівництво підприємства розуміє власні переваги в конкурентній боротьбі на ринку у власному напрямленні, ніж основні конкуренти, поряд цим вони прагнуть не дотримуватися загальних стандартів виробництва, які діють в галузі. Виробнича складова потенціалу на даних підприємствах підпадає під сильний вплив з боку апарату управління, що сприяє її вдосконаленню та розвитку;

– четвертий, позитивний результат у конкурентній боротьбі стає не стільки функцією виробництва, скільки функцією управління, та визначається її рівнем якості та організації виробництва. Такі підприємства забезпечують собі лідерську позицію на ринку протягом тривалого часу.

Поняття конкурентоспроможності потенціалу підприємства є одним з найбільш комплексних економічних характеристик підприємства. Суб'єкт господарювання з високим рівнем конкурентоспроможності має вищі шанси на успішніше функціонування на ринку порівняно з конкурентами, розвиток власної торгової мережі, розширення торгових площ, збільшення товарних запасів та формування інтелектуально-кадрового потенціалу майбутнього розвитку.

Таким чином, доцільно трактувати конкурентоспроможності потенціалу підприємства як системну комплексну характеристику його здатності у коротко- та довгостроковій перспективі перемагати у конкурентній боротьбі з прямими та опосередкованими конкурентами за споживачів та їх купівельні фонди, цільові ринкові сегменти, фінансове, матеріально-технічне та інтелектуально-кадрове забезпечення, інвестиційно-інноваційний потенціал розвитку, обсяги співробітництва з виробничим та логістично-постачальницьким секторами, масштаби соціальної відповідальності на споживчому ринку.

Отже, логічніше було б визначати складові конкурентоспроможності потенціалу підприємства за об'єктами конкурентної боротьби, тобто:

- маркетингову, показники якої характеризують ринкову частку підприємства, обсяги та динаміку товарообороту, його структуру, ефективність функціонування та позиціонування в межах цільового ринкового сегмента, чисельність лояльних покупців;

- фінансово-інвестиційну із наданням характеристики здатності підприємства залучати фінансові та інвестиційні ресурси, ефективно їх використовувати, а також формувати раціональну структуру капіталу;

- матеріально-технічну з відображенням можливостей суб'єкта господарювання щодо залучення та ефективного використання необоротних та оборотних активів;

- інтелектуально-кадрову з показниками, які характеризують здатність підприємства формувати власне кадрове забезпечення, інтелектуальні ресурси та ефективно їх використовувати;

- інноваційну, що відображає можливості торговельного підприємства до розробки (залучення), впровадження та ефективного використання товарних, організаційних, економічних, юридичних та технічних нововведень;

– логістичну, параметри якої характеризують зручність місця розташування об'єкта торгівлі, обсяги та ефективність налагоджених відносин з виробничим та логістично-постачальницьким секторами;

– соціальну щодо можливостей, обсягів та ефективності заходів внутрішньої і зовнішньої соціальної відповідальності.

Зважаючи на це, а також на те, що параметри конкурентоспроможності потенціалу підприємства не бувають ідентичними для різних суб'єктів господарювання, комплексну характеристику його можна представити у вигляді такого економіко-математичного опису.

$$ПКП = \{T, P_t, Z, I_t^L, U_t^N, U_t^R, F_1, F_2\}, \quad (1.1)$$

де T – множина моментів часу t ; P_t – множина показників розвитку підприємства в момент часу t ; Z – множина чинників за напрямками конкурентоспроможності (маркетинговим, фінансово-інвестиційним, матеріально-технічним, інтелектуально-кадровим, інноваційним, логістичним та соціальним) в момент часу t ; L t I – множина індикаторів конкурентоспроможності підприємства в момент часу t ; R t N U_t , U – множини управлінських рішень із забезпечення конкурентоспроможності підприємства в момент часу t ; F_1 – оператор розрахунку значень локальних індикаторів.

У будь-якому випадку вплив фінансово-економічного стану на ПКП реалізується через її структурні складові (рис. 1.4). Загалом при підвищенні рівня рентабельності збільшується сума чистого прибутку підприємства, що може спрямовуватися фінансування маркетингових, соціальних, інноваційних та інвестиційних програм. До того ж, вища прибутковість підвищує кредитну та інвестиційну привабливість підприємства, що є передумовою легшого залучення позикових засобів із їх подальшим спрямуванням на фінансування поточної господарської діяльності, розвиток матеріально-технічної та логістичної баз.



Рис. 1.4. Взаємозв'язки фінансово-економічного стану та конкурентоспроможності потенціалу підприємств

До показників майнового стану належать коефіцієнт зносу основних засобів, мобільність активів, частка обігових виробничих активів та ін. Вони характеризують стан, динаміку та ефективність використання матеріально-технічної бази і технологій, що застосовуються підприємствами торгівлі. Так, підвищення цих показників позитивно впливає на зміцнення матеріально-технічної та логістичної складових їх конкурентоспроможності включно з розвитком систем складування, логістики та транспортування товарів.

До переліку найбільш значущих ризиків та загроз не лише конкурентоспроможності, але й функціонування підприємств у сучасний посткризовий період належать надмірне затоварювання та зростання кредиторської заборгованості, збільшення витратомісткості бізнеспроцесів.

Це негативно впливає на показники фінансової стійкості (передусім співвідношення власного та залученого видів капіталу), ліквідності та платоспроможності (тобто здатності своєчасно розраховуватися за короткостроковими зобов'язаннями), значно ускладнює стабільне фінансування поточної та інвестиційної діяльності. Саме тому важливо, щоб керівництво підприємств здійснювало постійний моніторинг вказаних параметрів фінансово-економічного стану і не допускало їх критичного погіршення, адже наслідком цього стане зниження рівня конкурентоспроможності потенціалу.

1.3. Методичні підходи до оцінки потенціалу підприємства

Розгортання інвестиційних процесів в умовах трансформаційної економіки висовує завдання оцінювання потенціалу підприємства. Реалізація економічних інтересів підприємства, як суб'єкта підприємницької діяльності, цілком залежить від вартості потенціалу. В оцінці потенціалу підприємства зацікавлені інвестори, кредитори, акціонери, управлінці та держава.

Розробки учених щодо проблеми оцінки вартості потенціалу підприємства удосконалюють практику оцінної діяльності. Методичні підходи до оцінки вартості потенціалу широко представлені в економічній літературі:

Суть оцінки потенціалу підприємства на думку Ансоффа І. полягає в оцінці конкурентного статусу організації через показники рівня мобілізації її можливостей та рівня відповідності потенціалу оптимальній стратегії розвитку.

Оптимальна стратегія представляється за чинниками успіху в майбутньому:

- а) політикою зростання;
- б) продуктовою диференціацією;
- в) ринковою диференціацією.

Діюча стратегія порівнюється з альтернативними стратегіями підприємства, а співвідношення називається нормативом оцінки потенціалу й оцінюється у балах [12].

Ансоффа І. розробив методику оцінки чинників формування організаційного матеріалу, до яких віднесені загальне управління, фінанси, маркетинг, виробництво, наукові та науково-технічні роботи [1].

Методи оцінки економічного потенціалу підприємства визначені у методиці прямої і непрямой оцінки результатів виробничо-господарської діяльності підприємства. Застосування прямої, непрямой оцінки визначається залежно від цілей оцінки економічного потенціалу, повноти і якості нормативно-інформаційної бази розрахунків та інших факторів

Пряма оцінка економічного потенціалу підприємства є оцінкою можливостей підприємства [22]. Непряма оцінка економічного потенціалу підприємства проводиться з використанням фактичних показників, котрі тим чи іншим способом описують систему підприємства і результати її роботи.

Графоаналітичні методи оцінки потенціалу підприємства, на думку учених, дозволяють швидко отримувати інформацію щодо проблемних елементів потенціалу. Оцінку потенціалу підприємства доцільно проводити за допомогою системи показників методом порівняльної, комплексної рейтингової оцінки, за методикою «Квадрат потенціалу», що має кілька теоретичних аспектів, які необхідно враховувати за обґрунтування управлінських рішень [3, с.20]. Зокрема, побудова таких моделей ускладнюється при збільшенні кількості факторів, що впливають на формування та розвиток потенціалу підприємства і залежать один від одного. За цими умовами в розрахунках необхідно використання математичних методів моделювання.

Вартість потенціалу підприємства визначається у вигляді чистого доходу та інших фінансово-економічних результатів, а саме: вартості трудового потенціалу, вартості будівель і споруд; вартості машин устаткування; вартості нематеріальних ресурсів та активів; вартості земельних ділянок [34].

Такий висновок має доцільність у контексті проблеми, що досліджується за умов забезпечення беззбитковості підприємства, як виробничої системи.

Наголошується, що основними узагальнюючими показниками розвитку потенціалу підприємства є показники результативності, що відображають його комплексну характеристику. Тобто, результативність це сукупний результат функціонування системи і накопичений нею потенціал розвитку [14].

Кількісна оцінка результативності потенціалу підприємства здійснюється за допомогою показників рентабельності, яка є часткою від ділення прибутку на витрати ресурсів, що забезпечили його отримання. Оцінка узагальнюючого значення потенціалу розвитку підприємства, на думку вчених, виконується на основі показника конкурентного потенціалу. Комплексна оцінка конкурентного потенціалу дає уявлення, від якого виду потенціалу підприємства залежить розвиток стратегічного потенціалу, який вид ресурсів підприємства є слабкою ланкою і потребує найбільшої уваги, на якій стадії життєвого циклу знаходиться підприємство та якими конкурентними перевагами володіє [5, с.107].

Дотримуючись комплексної оцінки конкурентного потенціалу стає можливим порівняти наявний потенціал з необхідним, який може досягти підприємство за поставленою метою і розподілити ресурси між окремими стратегічними зонами господарювання у ринковому середовищі.

Обстеження існуючих методичних підходів до оцінки вартості потенціалу дозволяє сформулювати класифікацію методів оцінки. У класифікації методів оцінки вартості потенціалу підприємства визначені такі способи їх групування:

Витратні методи оцінки вартості земельних ділянок будівель і споруд: метод залишку для землі, метод капіталізації земельної ренти, метод співвідношення (перенесення), метод заставного продажу.

Витратні методи оцінки вартості будівель і споруд: метод витрат на освоєння, метод кошторисного розрахунку, метод порівняльної одиниці, метод

поділу за компонентами, метод питомих витрат на одиницю площі або об'єму, метод порівняльної групи, прямий ринковий метод, по елементний метод, метод амортизації витрат, методи порівняння, метод Брендта, метод на основі технічного огляду, метод угруповань, метод розрахунку за ціною однорідного об'єкта, метод аналізу та індексації витрат, метод поелементного розрахунку витрат, метод порівняльної групи.

Витратні методи оцінки вартості машин і обладнання: метод розрахунку за ціною однорідного об'єкта, метод аналізу й індексації витрат, метод поелементного розрахунку витрат, метод визначення собівартості за збільшеними нормативами, метод групувань.

Витратні методи оцінки вартості нематеріальних активів: метод обліку початкових затрат, метод вартості заміщення, метод відновної вартості.

Витратні методи оцінки вартості трудового потенціалу: коефіцієнтна методика оцінки трудового потенціалу, результативна оцінка трудового потенціалу, методика розрахунку витрат на основі формування особистого трудового потенціалу.

Витратні методи оцінки вартості бізнесу: простий балансовий метод, методи регулювання балансу, метод ліквідаційної вартості, метод вартості заміщення, метод чистих активів, метод нагромадження активів, метод оцінки за балансовою вартістю активів, оцінка за ліквідаційною вартістю.

Порівняльні методи оцінки вартості будівель споруд: метод порівняльної групи, метод валового рентного мультиплікатора, метод порівняльної одиниці, метод поділу за компонентами, експертні методи порівняння.

Порівняльні методи оцінки вартості машин і обладнання; метод прямого порівняння, метод статистичного моделювання ціни, метод розрахунку за питомими ціновими показниками, метод процента відновної вартості.

Порівняльний метод оцінки вартості нематеріальних активів має назву «ринковий метод».

Порівняльні методи оцінки вартості трудового потенціалу: метод анкетування, описовий метод, метод класифікації, метод порівняння парами,

рейтинговий метод, метод визначеного розподілу, метод оцінки за вирішальною ситуацією, метод шкали спостереження за поведінкою, метод інтерв'ю, метод „360 градусів», тестування, метод ділових ігор, метод оцінки на базі моделей компетентності, коефіцієнтна методика оцінки трудового потенціалу.

Порівняльні методи оцінки вартості бізнесу: метод мультиплікаторів, метод галузевих співвідношень, метод аналогових продаж чи ринку капіталу. Щодо порівняльних методів оцінки вартості земельних ділянок, то особливості чинного законодавства не дозволяють запропонувати рекомендації і методичні підходи до оцінювання земельних ділянок підприємств.

Результативні методи оцінки вартості машин і обладнання: метод прямої капіталізації доходів, метод рівновеликого аналога, метод дисконтування грошових потоків.

Результативні методи оцінки вартості нематеріальних активів: метод прямої капіталізації доходів, метод переваг у доходах, метод обліку продажної ціни на продукцію, метод обліку обсягів реалізації, метод одночасного обміну продажної ціни та обсягів реалізації продукції, метод надлишкових грошових потоків, метод надлишкових прибутків, метод звільнення від роялті, метод капіталізації грошового потоку метод виграшу в собівартості

Результативні методи оцінки трудового потенціалу широко не обговорюються в теорії, за умов розвитку сучасного ринку праці використовується метод капіталізації частини прибутку та коефіцієнтні методи. Результативні методи оцінки вартості бізнесу: метод прямої капіталізації доходів, метод дисконтування грошового потоку, оцінка дивідендним доходом, оцінка по майбутніх грошових надходженнях, метод економічного прибутку і додаткових доходів тощо. Методичні підходи до оцінки вартості потенціалу підприємства дають можливість сформулювати методичний інструментарій оцінної діяльності в грошовому вимірі і дати йому належну характеристику. Структурно-логічна схема формування

інструментарію оцінки вар- потенціалу підприємства наведено на рис.1.5.



Рис. 1.5 Схема оцінки вартості потенціалу підприємства

Методи оцінки вартості потенціалу підприємства можуть мати подальший розвиток. Щодо традиційного їх визначення в методичних розробках, то методи оцінки вартості потенціалу підприємства визначаються трьома підходами: витратним, порівняльним і результативним.

Витратний підхід поєднує методи, що визначають вартість об'єкту оцінки на основі витрат на його створення і використання.

Оцінка вартості об'єкта оцінки за методиками витратного підходу виконується на засадах інформації:

документів про кількісні та якісні характеристики об'єкта оцінки;

інвентарних відомостей та індивідуальних інвентарних карток згідно бухгалтерським даним про первісну балансову вартість об'єкта;

нормативних довідкових матеріалів з вартості виконання будівельних робіт;

вимог та індексів для переоцінки вартості основних засобів підприємства згідно чинного законодавства України;

відомостей про нормативну вартість введення та збільшення потужності основних об'єктів промислового будівництва;

будівельних норм і правил;
правил визначення фізичного зносу;
джерел щодо визначення питомих витрат на введення об'єктів оцінки згідно статистичним щорічникам.

Порівняльний підхід дає можливість визначити вартість об'єкту оцінки на базі співставлення з об'єктами існуючих ринкових угод.

Національні стандарти оцінки визначають, що результативний підхід базується на врахуванні принципів найбільш ефективного використання та очікування, відповідно до яких вартість об'єкта оцінки визначається як поточна вартість очікуваних доходів від найбільш ефективного використання об'єкта оцінки, включаючи дохід від його можливого перепродажу. Найпоширенішими результативними методами до оцінки вартості потенціалу підприємства є такі методи:

- метод дисконтування доходів (непряма капіталізація);
- метод прямої капіталізації;
- метод прямої капіталізації доходу;
- метод непрямої капіталізації доходу.

Результативний підхід оцінює вартість об'єкту оцінки на основі чистого доходу та результатів від його використання.

Порівняльний підхід базується на інформації про недавні ринкові угоди з аналогічними об'єктами. Вартість потенціалу підприємства визначається на основі доходу, отриманого від ринкових угод. У межах порівняльного підходу визначається ринкова вартість.

Порівняльний підхід до оцінки ринкової вартості, який розглядається у Національних стандартах оцінки, характеризується таким порядком оціночних процедур: проводиться аналіз інформації про продаж або пропозиція подібного майна; обирається метод розрахунку вартості об'єкта оцінки з урахуванням обсягу та достовірності наявної інформації; об'єкт оцінки зіставляється з об'єктами порівняння з наступним коригуванням ціни продажу або ціни пропозиції об'єктів порівняння; визначається вартість

об'єкта оцінки шляхом урахування величини поправок до вартості об'єктів порівняння; узгоджуються отримані результати.

Порівняльний підхід дає можливість визначити вартість потенціалу підприємства на базі співставлення з аналогами існуючих ринкових угод на базі аналізу цін продажу і пропонування подібного майна з відповідним коригуванням відмінностей між об'єктами порівняння та об'єктом оцінки. Об'єктивною умовою використання порівняльного підходу до оцінки потенціалу на підприємстві є розвинутий ринок та існування об'єктіваналогів.

В процесі оцінки потенціалу рекомендується використовувати метод кореляційно-регресивного аналізу, вартості активної частини основних фондів за такими етапами:

Етап 1. Визначаються аналоги-продажів та система ціноутворюючих факторів, що впливають на вартість об'єкта оцінки;

Етап 2. Виконуються розрахунково-аналітичні процедури проведення кореляційно-регресійного аналізу впливу на вартість об'єкта оцінки ціноутворюючих факторів.

Етап 3. Обґрунтовується формула множинної регресії.

Етап 4. Розраховується вартість об'єкта оцінки шляхом підставлення в формулу множинної регресії кількісних значень ціноутворюючих факторів [35].

Метод оцінки потенціалу на основі співвідношення доходу та ціни продажів визначає особливості використання синтетичного показника, який є валовим рентним мультиплікатором, і показує відношення ціни об'єкта до суми доходу від експлуатації.

Отже, на основі дослідження теоретико-методичних аспектів, виявлено, що одним із головних завдань забезпечення конкурентоспроможності є аналіз самої структури конкурентного потенціалу, всіх її елементів, які входять до складу конкурентного потенціалу.

У результаті взаємодії всіх складових системи конкурентного потенціалу досягається ефект цілісності, тобто виникають нові властивості, якими кожен окремий ресурс не володіє. Залежно від поєднання цих властивостей є змога говорити про конкурентну перевагу серед конкуруючих структур.

Особливе значення управління конкурентним потенціалом у сучасних умовах зумовлено тим, що воно гарантує інтеграцію економічних процесів на підприємстві. Певна сформована система управління конкурентним потенціалом показує можливості системи узгоджувати процеси створення конкурентного потенціалу підприємства, відповідно до індивідуальних внутрішніх закономірностей господарської діяльності.

На підприємстві слід запроваджувати систематичне проведення моніторингу і діагностики даного потенціалу, який забезпечуватиме отримання інформації про становище і можливі напрями максимально ефективного використання потенціалу в певний часовий період, а також визначає не лише напрями, а й можливості реалізації ефективної конкурентної стратегії, що забезпечить досягнення високого рівня конкурентоспроможності даним підприємством.

Висновок до розділу I.

Конкурентний потенціал являє собою сукупність конкурентних можливостей підприємства, що дозволяють йому дотримуватися ефективної конкурентної боротьби на ринку завдяки формуванню конкурентних переваг, які передбачають використання нематеріальних і матеріальних ресурсів. Тобто, в складі конкурентного потенціалу є фактичні (в наявності) матеріальні, трудові, природні, фінансові і нематеріальні ресурси та можливості підприємств, що зумовлюють можливість одержувати конкурентні переваги, порівняно із конкурентами.

Усю сукупність факторів формування та розвитку конкурентного потенціалу об'єднано у дві групи: зовнішні фактори (макро- і мікросередовища) виникають і діють поза виробничим осередком, незалежно від дії нього самого. До них належать умови соціальні, юридичні, політичні, економічні, їхній вплив визначається стимулюючими або обмежувальними діями з боку банків, інвестиційних компаній, різних державних органів, політичних сил, «вхідні» ринкові умови (умови конкуренції діючі на різноманітних ринках) і умови на «виході» (умови конкуренції безпосередньо в галузі). Внутрішні фактори виникають всередині підприємства і повністю залежать від механізмів його діяльності. До них можна віднести стратегію підприємства, для реалізації якої формується потенціал, навички і досвід керівництва, які необхідні для реалізації поставленої мети, принципи організації та ведення компанії, якими керуються на підприємстві, моральні цінності й амбіції керівників, а також загальноприйняті в межах підприємства цінності та культура

Найпоширенішими результативними методами до оцінки вартості потенціалу підприємства є такі методи: метод дисконтування доходів (непряма капіталізація); метод прямої капіталізації; метод прямої капіталізації доходу; метод непрямої капіталізації доходу.

РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ КОНКУРЕНТНОГО ПОТЕНЦІАЛУ ПІДПРИЄМСТВА

2.1. Організаційна характеристика діяльності підприємства

Товариство з обмеженою відповідальністю «Скляний Альянс» було створене у 2000 році, розташоване у м. Вільногірськ Дніпропетровської області, в даний час спеціалізується на випуску склотари та скло графіту і поставляє свою продукцію у 18 країн світу та є ключовим в українському виробництві склотари. Як юридична особа воно має право займатися промисловою діяльністю, виходячи з цілей і завдань, укладати договори, нести відповідальність згідно своїх обов'язків. Правовий статус визначається статутом підприємства. Підприємство має одну промислову площадку розташовану у місті Вільногірськ, Дніпропетровської області.

На площадці заводу розташовані: скляний цех (складова і скляна дільниця); транспортна дільниця; інструментальне виробництво; дільниця підстанцій.

Промислова площадка розташована у південній частині міста Вільногірськ і займає площу 87000м². Територія заводу обмежена: з півночі – завод силікатної цегли ЖБУ, промбаза ПШК-1; з заходу – автомагістраль ; з півдня і сходу – поля.

Підприємство виготовляє склотару – пляшки різної форми та ємкості і гофротару. Річний випуск пляшок планується не менше 4 млн. штук, гофрокартону 6500 тис. м². Транспортування для заводу здійснюється автомобільними та залізничними видами транспорту.

Завод був заснований на базі місцевих пісків, як завод об'єднання МЕЛЗ. Почав функціонувати з 1972 року, скляне виробництво з 1976 року. В період 1972-1976 рр. випускали гофротару. Виготовляли скляні оболонки

(екрани, конуси, тубуси) для кольорових кінескопів 61ЛК-Ц, а також різні вироби з хрусталу.

У 1994 у зв'язку з розпадом СРСР завод припинив випуск продукції (низький попит на ринку, обрив головних економічних зв'язків). Потім було вирішено перепрофілювати завод на випуск склотари.

У червні 2000 року в наслідок інвестиційних вкладень завод знов почав випуск склотари. На сьогоднішній день завод повністю оснащений сучасним іноземним обладнанням. Основними споживачами готової продукції є підприємства України, що випускають мінеральну воду, пиво, шампанське, спиртні та слабоалкогольні напої.

Підприємство створене з метою отримання прибутку від господарської діяльності, яка направлена на поповнення ринку склотарного виробництва. В своїй діяльності підприємство використовує новітні технології та обладнання іноземного виробництва, що дозволяє виробляти продукцію з незначною кількістю працюючих та з кожним роком збільшувати продуктивність праці.

Станом на 01.01.2020 року на балансі підприємства знаходиться 21 службова машина, 780шт. гідравлічних погрузчиків, трактори, белАЗи, фури та інший транспорт. Продукцію реалізує більшості ключовим українським виробникам алкоголю, пива, вина, шампанського, консервації та напоїв, а також експортує свою продукцію у 18 країн світу в тому числі Польщу, Словаччину, Чехію, Грецію, Болгарію, Німеччину та країни Балтії. Співпрацює з ПП «Агрохім Альянс», ПП «Хімдей», «Гірничо металургійний комбінат» та інші.

Організаційна структура ТОВ «Скляний Альянс» включає в себе відділ головного інженера, відділ керівницького обліку, фінансовий відділ, планово-економічний відділ, відділ комп'ютерного та інформаційного забезпечення, збуту, господарчій відділ, матеріально-технічного постачання, юридичний, канцелярію, відділ праці та зарплатні, відділ головного бухгалтера, начальника служби безпеки та виробничі підрозділи. До функційних підрозділів відносяться економічний, бухгалтерський,

маркетинговий, юридичний, плановий відділи та відділ кадрів. До виробничих підрозділів належать служба головного інженера до якої в свою чергу входять конструкторський, головного технолога, головного метролога, механіка, головного енергетика, устаткування та інші відділи. До інженерної служби відносяться автопарк, склад запчастин, машинно — тракторний парк та служба НТЗ. Розглянути аналіз діючої організаційної структури управління можливо використавши дані додатку А.

Рівень організації виробничо-комерційної діяльності на підприємстві визначається його управлінською структурою – ієрархією окремих посад та виконавців, між якими можуть встановлюватися зв'язки взаємодії різної складності. Аналізуючи співробітників працівників окремих підрозділів ТОВ «Скляний Альянс», виявлені наступні види зв'язків:

- прямолінійні зв'язки (пряма підлеглисть) – коли компетенція представників розташованих нижче в структурі посад за всіма напрямками діяльності визначається їх безпосередніми керівниками (директором, заступниками директора, головними спеціалістами), ця компетенція формально визначена (в статутних, установчих документах, посадових інструкціях господарства тощо), розпорядження керівників є обов'язковими для виконання (наприклад, наказ директора є обов'язковим для виконання всіма співробітниками, розпорядження заступника директора по виробництву є обов'язковим для працівників виробничих підрозділів);

- функціональні зв'язки – взаємовідносини між підрозділами ТОВ «Скляний Альянс» в більшості випадків не формалізовані, не носять ознак прямої підлеглисті, однак можуть передбачати підлеглисть за окремими елементами діяльності, тобто функціями (наприклад, обов'язковість вчасної здачі певних документів, звітів до бухгалтерського відділу працівниками);

- зв'язки координації – вони передбачають повну відсутність прямого втручання в роботу інших підрозділів, мають рекомендаційний характер і використовуються в лояльних умовах (наприклад, взаємодія головних бухгалтера, економіста, технолога).

Організаційна структура підприємства є гнучкою та динамічною, вона здатна миттєво реагувати на зміну попиту, вдосконалення технології виробництва чи появу інновацій. Структуру ТОВ «Скляний Альянс» можна охарактеризувати так:

- оптимальний розподіл праці, що зумовлений наявністю висококваліфікованих спеціалістів на кожній посаді;
- ієрархічність управління, за якої кожний нижчий рівень контролюється вищим і підпорядковується йому;
- наявність системи внутрішніх правил і стандартів (формальних), що забезпечує однорідність виконання обов'язків;
- об'єктивізм, з яким офіційні особи виконують посадові обов'язки;
- найом на роботу відповідно до кваліфікаційних вимог.

Рівень організації управління впливає на інші складові конкурентного потенціалу підприємства і на кінцеві результати діяльності, обсяги виробництва продукції і конкурентоспроможність підприємства в цілому.

ТОВ «Скляний Альянс» - сьогодні єдине в Україні підприємство цього сегмента ринку, яке продукує склотару відразу трьох кольорів - зеленого, оливкового (крім нього, більше ніхто не випускає) і прозорого. Декілька років тому, з введенням нової лінії по виробництву прозорої склотари, підприємство оформило своє лідерство в Україні та за загальними обсягами виробництва.

Визначимо структуру товарної продукції підприємства за період дослідження в табл. 2.1.

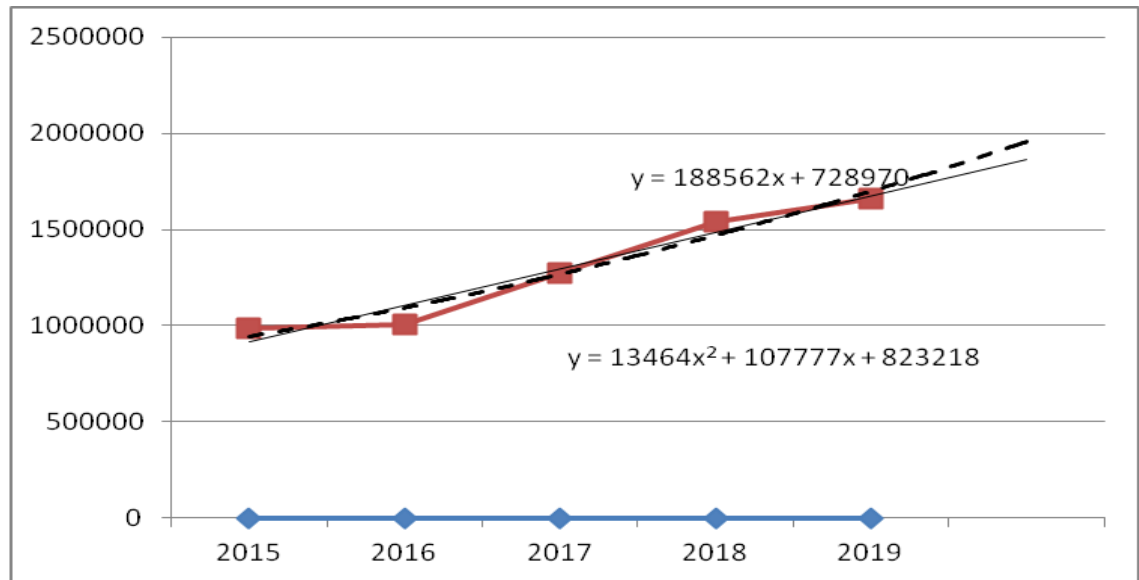
Таблиця 2.1

Структура товарної продукції підприємства

Вид продукції	2017		2019		2019 до 2017, %
	тис. грн	%	тис. грн	%	
Банка	357399	28	415376	25	116,2
Твіст –III	382927,5	30	498451,2	30	130,2
Монорол-В	408456	32	581526,4	35	142,4
Гофролист	127642,5	10	166150,4	10	130,2
Всього	1276425	100	1661504	100	130,2

За період дослідження розмір надходжень товарної продукції зріс на 30,2%. В структурі реалізації товарів за три роки істотних змін не відбулося.

Більш поглиблено зміну товарної продукції здійснимо за методом тренду (рис. 2.1).



Криві лінійного і параболічного тренда показують, що виручка за обома варіантами зростає, при чому приріст надходжень складає 729 тис. грн. щорічно.

Елементи основного капіталу промислового призначення відіграють різну за важливістю роль у виробничому процесі. Основний акцент слід звернути на дві їх частини: активу і пасивну. Активна частина цього капіталу складають автомобілі, промислові машини й устаткування, робоча та продуктивна техніка, різні пристрої і інструмент. Для здійснення виробництва пасивна частина створює зручні умови, які забезпечують комфортне функціонування активних елементів основного капіталу. Вона також охоплює будівлі та споруди.

Для більш точного уявлення кількості майнових ресурсів та ефективності їх використання на ТОВ «Скляний Альянс» необхідно розглянути табл. 2.2.

Таблиця 2.2

Наявність та ефективність використання виробничого капіталу

Показники	2017	2018	2019	2019 у % до 2017
Вартість основного капіталу, тис. грн.	150168	160985	297778	198,3
Вартість оборотних фондів, тис. грн.	186076	195012	212133	114,0
Виручка від реалізації продукції, тис. грн.	1276425	1541256	1661504	130,2
Продуктивність основного капіталу	8,5	9,6	5,6	65,9
Капіталомісткість	0,11	0,1	0,17	154,5
Капіталоозброєність, тис. грн.	41,9	41,6	72,3	172,6
Коефіцієнт обороту оборотного капіталу	6,85	7,9	7,83	114,3
Тривалість одного обороту оборотного капіталу, днів	53	46	47	88,7
Припадає оборотних фондів на 100 грн. основних, грн.	123,9	121,1	71,2	57,5
Норма прибутку, %	3,8	4,3	3,3	-0,5 в.п.

Аналізуючи табл. 2.2 бачимо що вартість основних фондів збільшилась на 98,3% або на 147160 тис. грн. Можна сказати, що збільшення дуже велике тому, що управлінські рішення на підприємстві приймаються правильно. Капіталоозброєність збільшилась на 72,6%, але також збільшилась чисельність працівників на 35,8%, тобто темп зростання основного капіталу був більше. Продуктивність основного капіталу зменшилась на 34,1%.

Показник вартості оборотних фондів зріс на 26057 тис. грн. (14 %). Ефективність використання оборотного капіталу зростає про це свідчить скорочення тривалості одного обороту оборотного капіталу.

За всі три роки які досліджуються підприємство не отримувало збитки за рахунок правильних рішень та поліпшення використання основних виробничих фондів та оборотного капіталу ситуація на підприємстві з кожним роком покращується. Хоча показники є додатними і відбувається підвищення багатьох показників у 2019 році порівняно з 2017 бажано

проаналізувати та як варіант поліпшити структуру основних фондів, для цього необхідно:

- удосконалити галузеву структуру виробництва;
- краще використовувати будівлі та споруди;
- ліквідувати зайве обладнання, що недостатньо використовується;
- досягнути раціонального співвідношення між силовими та робочими машинами.

Після аналізу виробничих фондів, доцільно розглянути рівень забезпеченості та використання трудових ресурсів. Не менш важливим фактором є трудові ресурси, вони є найбільш активним елементом продуктивних сил підприємства, тому розглянемо їх в табл. 2.3.

Таблиця 2.3

Рівень забезпеченості та використання трудових ресурсів

Показники	2017	2019	2018	2019 у % до 2017
Середньорічна кількість робітників – всього, осіб	3587	3874	4120	114,9
Затрати праці – всього, тис. люд.-год.	7532,7	8503,43	8586,08	114,0
Відпрацьовано 1 робітником за рік – всього, люд.-год.	2100	2195	2084	99,2
Нормативний запас праці, тис. люд.-год.	7891,4	8522,8	9064,0	114,9
Коефіцієнт використання фонду робочого часу	0,95	0,99	0,95	100,0

Аналізуючи табл. 2.3 можна побачити, що кількість робітників збільшилась на 533 особи (на 14,9%). Розширення штату відбулося через запуск нового цеху с двома лініями, адже для обслуговування його потрібна більша кількість робочого персоналу. Це потягло за собою збільшення затрат праці на 14%.

Стосовно нормативного запасу праці можна сказати, що він збільшився на 14,9% майже однаково як і середньорічна кількість робітників. Стосовно використання робочого фонду часу, то він не змінився.

Використання виробничого капіталу, наявних природних ресурсів, трудових ресурсів в єдиному виробничому процесі, реалізація створеної продукції забезпечують підприємству економічний результат, як правило - прибуток.

В табл. 2.4 просчитаємо основні показники виробничо-фінансової діяльності підприємства. Підприємство має покращення фінансових результатів, прибуток зріс на 76,7% (на 17190 тис. грн.).

Таблиця 2.4

Основні показники виробничо-фінансової діяльності підприємства

Показники	2017	2018	2019	2019 у % до 2017
Середньорічна вартість основних виробничих фондів, тис. грн.	150168	160985	297778	198,3
Середньорічна вартість оборотних фондів, тис. грн.	186076	195012	212133	114,0
Виручка від реалізації продукції, тис. грн.	1276425	1541256	1661504	130,2
Повна собівартість продукції, тис. грн.	1254025	1515566	1621914	129,3
Товарна продукція, тис. грн. на:				
- 1 грн. основного капіталу	8,5	9,6	5,6	65,9
- 1 люд.-год	169,5	181,3	193,5	114,2
- 1 середньорічного працівника	355,8	397,8	403,3	113,3
Прибуток, тис. грн. - всього	22400	25690	39590	176,7
Норма прибутку, %	3,8	4,3	3,3	-0,5 в.п.
Рівень рентабельності, %	1,79	1,69	2,44	+0,65 в.п.
Рентабельність продажу, %	1,75	1,67	2,38	+0,63 в.п.

Продуктивність основного капіталу зменшилася 34,1%, продуктивність праці на 1 люд.-год. і одного середньорічного працівника збільшилася на 14,2% і 13,3%. Рівень рентабельності зріс на 0,65 відсоткових пункти, а рентабельність продажу – 0,63 в.п.

2.2. Оцінка виробничого та маркетингового потенціалу підприємства

Виробничі можливості підприємства – одна зі складових його потенціалу. Виявлення цих виробничих можливостей безпосередньо пов'язане з оцінкою величини фінансових потоків і в цілому – з оцінкою бізнесу; виробничі можливості впливають також на інвестиційну привабливість підприємства. Потреба в оцінці можливостей виникає при розробці і коригуванні стратегічних планів розвитку, може бути обумовлена такими обставинами, як реструктуризація, зміна власника, пошук власником варіантів ефективного використання підприємства, здача підприємства в оренду, рішення про інвестування, перевірка кредитоспроможності, страхування і інші господарські ситуації. У табл. 2.5 можемо побачити взаємозв'язок економічного та науково-технічного потенціалу у ТОВ «Скляний Альянс».

Таблиця 2.5

Склад виробничого потенціалу та його взаємозв'язок з економічним та науково-технічним потенціалами

Види ресурсів				
Виробничі ресурси				Фінансові ресурси
Основні виробничі фонди	Персонал	Технологія	Інформація	
		Науково технічний потенціал		
Виробничий потенціал				
Економічний потенціал				

Основним структурним елементом виробничого потенціалу ТОВ «Скляний Альянс» є його інтелектуальний потенціал. Цей потенціал можна розглядати як сукупність умов, які уможливають отримання певного рівня виробничих процесів і спрямовані на їхній розвиток у перспективі, з метою

визначення виробничих можливостей підприємства як складової частини сукупного потенціалу. Запропонована методика оцінювання виробничого потенціалу повинна вирішувати наступні завдання: виявлення проектної, ефективної, реальної потужності вартісних вимірників з урахуванням факторів впливу рівня компетентності обслуговуючого персоналу, виявлення «вузьких місць» і визначення витрат на їх «розширення»; пошук оптимальних варіантів завантаження.

Практичне значення визначення величини виробничого потенціалу пов'язано з такими аспектами:

- виміром сукупної вартості чинників виробництва і визначенні на цій основі вартості підприємства або його окремих об'єктів;
- точнішим і ефективнішим визначенням можливостей виробництва з випуску продукції в процесі розробки планів підприємства;
- уточненням механізму загальної оцінки ефективності діяльності підприємства. Питання про кількісну визначеність виробничого потенціалу багато в чому є дискусійним.

Розглянемо промислово-виробничий потенціал ТОВ «Скляний Альянс» на базі поелементного підходу.

Головним вимірником елементів виробничого потенціалу, як свідчить практика, є уніфікований показник, яким виступає їхня ціна або вартість. Порівнянність показників потенціалу в грошовій оцінці в часі й просторі дозволяє виявити динаміку й структуру виробничих потенціалів підприємств і територіальних утворень, розходження й тенденції їхньої диференціації за цим показником, а також за ефективністю використання виробничого потенціалу. У цьому випадку сума вартостей елементів буде характеризувати величину всього виробничого потенціалу підприємства. Таким чином, визначення величини потенціалу пов'язане насамперед з оцінюванням вартості його елементів. У рамках такої концепції можна виділити два напрямки:

1) виробничий потенціал розглядається без зв'язку з процесом виробництва і його результатами і характеризується набором певної групи ресурсів;

2) під виробничим потенціалом розуміється вся купність ресурсів, здатних робити яку-небудь продукцію і які визначають можливості того або іншого об'єкта.

Розглянемо перші два елементи виробничого потенціалу підприємства — основних виробничих фондів та персоналу — розкриємо в табл. 2.6.

Таблиця 2.6

Елементи виробничого потенціалу – капітал і праця

Показники	2017	2018	2019
Вартість основного капіталу, тис. грн.	150168	160985	297778
Витрати на модернізацію основних виробничих фондів, тис. грн.	210,0	-	645,7
Воф	150378	160985	298423,7
Фонд заробітної плати персоналу підприємства, тис.грн.	135684,3	150684,2	185114,3
Фонд матеріального заохочення, тис.грн.	1025,7	1112,9	1325,8
Затрати на навчання кадрів, тис.грн.	123,5	125,0	164,0
Затрати, пов'язані з перепідготовкою кадрів, тис.грн.	348,941	158,0	309,5
Затрати на підвищення кваліфікації персоналу тис.грн.	156,22	-	176,9
<i>B_{np}</i>	137338,66	152080,1	187090,5

Можна зробити аналіз, що у ТОВ «Скляний Альянс» фонд заробітної плати персоналу досить великий. Також бачимо, що підприємство піклується про своїх співробітників і регулярно виділяє кошти на навчання, перепідготовку кадрів та на підвищення кваліфікації. Наступним елементом виробничого потенціалу є технологія.

Технологія належить до числа виробничих ресурсів довгострокового користування, розглянемо в табл. 2.7.

Таблиця 2.7

Елемент виробничого потенціалу

Показники	2017	2018	2019
Вартість технологій, що діють на підприємстві на початок періоду, тис. грн.	1256,6	1412,6	1412,6
Вартість знову освоєних технологій, тис. грн.	256,0	-	100,0
Вартість технологій, використання яких припиняється в даному періоді часу, тис. грн.	100,0	-	-
$V_{т.р}$	1412,6	1412,6	1512,6
Вартість енергетичних ресурсів, тис. грн. ($Ve.p$)	24874,6	34265,8	45621,3
Вартість елемента «інформація», тис. грн. (Vi)	126,8	201,3	198,5

Маючи вартість кожного елемента виробничого потенціалу підприємства, загальну його величину можна розрахувати так (формула 2.1):

$$П = Vo.ф + V_{т.р} + Ve.p + V_{т.р} + Vi, \quad (2.1)$$

де П — величина виробничого потенціалу підприємства, тис.грн.;

Вер — вартість енергетичних ресурсів, тис.грн.;

Vi — вартість елемента «інформація», тис.грн.;

Воф - вартість елемента основного капіталу, тис.грн.;

Vтр – вартість виробничих технологій, тис.грн.;

Vпр - вартість елемента використання праці, тис.грн..

Рівень ефективності використання виробничого потенціалу цілому також може характеризувати кінцевий результат його функціонування. У такому випадку інтегральний показник віддачі виробничого потенціалу підприємства (формула 2.2): $K_{іп} = ВП/П$ (2.2)

де ВП — величина виробничого потенціалу підприємства (об'єднання);

П — кінцевий результат його функціонування.

Поєднаємо усі елементи виробничого потенціалу в визначимо його розмір за аналізуючий період та його динаміку і ефективність його використанн в табл. 2.8.

Таблиця 2.8

Ефективність використання виробничого потенціалу

Показники	2017	2018	2019	2019 у % до 2017
Вартість елементу основного капіталу, тис.грн. (<i>Воф</i>)	150378	160985	298423,7	198,4
Вартість використання персоналу, тис. грн. (<i>В_{np}</i>)	137338,66	152080,1	187090,5	136,2
Вартість виробничих технологій, тис.грн. (<i>В_{m,p}</i>)	1412,6	1412,6	1512,6	107,1
Вартість енергетичних ресурсів, тис. грн. (<i>Вe.p</i>)	24874,6	34265,8	45621,3	183,4
Вартість елемента «інформація», тис. грн. (<i>Вi</i>)	126,8	201,3	198,5	156,5
Величина виробничого потенціалу підприємства, тис.грн.	314130,66	348944,8	532846,6	169,6
Прибуток, тис. грн. - всього	22400	25690	39590	176,7
Інтегральний показник віддачі виробничого потенціалу підприємства, %	7,1	7,0	7,4	+0,3 в.п.

Аналізуючи табл. 2.8 можемо сказати, що величина виробничого потенціалу зросла на 69,6%, це пов'язано з тим що кожний елемент виробничого потенціалу – основний капітал, вартість праці і інші зрости за цей період. Підприємство по результатам роботи має останні три роки прибуток як результат діяльності, який зріс на 76,7%. Все це вплинуло на зростання рівня ефективності використання виробничого потенціалу на 0,3 в.п.

Наступним елементом конкурентного потенціалу підприємства, якому приділяється велика увага є маркетинговий потенціал і збутовий потенціал підприємства. Продукція підприємства користується попитом як на зовнішньому так і на внутрішньому ринку.

Розглянемо табл. 2.9, де побачимо найбільших споживачів склотари в Україні, які мають частку товаро-обігу більше ніж 5%. Як бачимо споживачі є одними із крупних виробників відповідного видів продукції, тому маркетингова складова на підприємстві активно розглядається та досліджується.

Таблиця 2.9

Перелік найбільш великих споживачів склотари ТОВ «Скляний Альянс»

Споживач	Вид пляшки	Частка в товаро-обігу, %
Артемівський завод шампанських вин	шампанська	21%
Українська дистриб'юторська компанія	водка	10%
Одесавинпром	шампанська	10%
Вин концерн	вино	9%
Шабо	коньяк	9%
Адагма Трейд	вино	9%
Верес	банка	9%
Коблево	коблево	8%
Укрвино	шампанська	5%
Масандра	винна	5%

Оскільки в Україні найбільш вживана прозора склотара та на території країни чотири заводи, які виготовляють таку продукцію, то можна зробити аналіз з погляду на відстань споживачів від місця виробництва, оскільки залежить вартість доставки та кількості споживання підприємствами продукції, розглянемо табл. 2.10.

Таблиця 2.10

Основні споживачі білої пляшки

Покупець	Споживання	Відстань між заводами та споживачами, км.	Виробники склотари			
			СП Пекл Зоря	Рокитневський склозавод	Гостомельський завод	Вільногорське скло
		Місце розташування	М.Рівне	пгт.Рокитне, Рівеньська обл.	П.Гостомель, Київська обл.	м.Вільногірськ
Фірма "Союз-Віктан"	10 млн. шт./міс.	м.Херсон	989	1007	753	457
ТМ "Олімп"	8 млн шт./міс.	м.Чернігівка	1010	981	708	374
ТМ "Шустів"	5 млн шт./міс.	м.Одеса	644	691	450	392
ТМ "Немирів"	9 млн шт./міс	м. Немирів	296	338	230	433

Можна зробити висновок, що основні виробники алкогольних напоїв та консервації розташовані на юзі країни, тому «Скляний Альянс» має найвигідніше місце розташування, оскільки майже вся сировина яка необхідна для виробництва продукції знаходиться у м. Вільногірськ, тому вартість однієї пляшки чи банки буде найнижча і виходячи з цього можемо бачити що підприємство майже 10 років являється найбільшим виробником склотари в Україні і близькому зарубіжжі.

Товариство контролює більше 50% ринку виробництва склотари для розливу тихих ігристих вин. Сьогодні під торговим знаком "Скляний Альянс" випускається широкий асортимент продукції: пляшки для шампанського, біла горілчана, зелена і оливкова винні пляшки, біла банка для консервації. Щомісяця тут виробляється близько 75 млн пляшок (50 млн білої, 15 млн зеленої і 10 млн оливкової пляшки), тобто близько 2,5 млн на добу, або близько 900 млн. в рік. Якість Вільногірської продукції, її конкурентоспроможна вартість, продумана маркетингова стратегія, активна політика збуту і, звичайно ж, професіоналізм колективу, його працьовитість і наполегливість у досягненні поставленої мети дозволили за якихось неповних три роки завоювати авторитет у галузі. Маючи чотирма печами і 10 лініями, завод вийшов на лідируючі позиції за обсягом виробництва, розширив асортимент до 850 найменувань і став єдиним підприємством України, що випускає продукцію настільки багатою колірною гамою.

У стратегії «Скляного Альянсу», спрямованої на активне завоювання нових позицій на ринку, значне місце займає якість продукції. Наприклад, пляшка шампанського - повинна витримувати тиск 17 атмосфер. Вольногорская пляшка "тримає" всі 30. Для поліпшення товарного виду пляшки куплені лінії нанесення спеціальних "гарячого" і "холодного" покриттів. Вони покращують зовнішній вигляд і підвищують міцнісні характеристики виробу. На заводі встановлені французькі машини M1, контролюючі без участі людини якість склотари за 12 параметрами. Будь-яке відхилення по одному з них тягне вибракування виробу.

Список споживачів говорить сам за себе: Артемівський завод шампанських вин, Одеський завод шампанських вин; в вольногорську пляшку розливається продукція торгових марок "Французький бульвар", "Масандра", "Інкерман", "Коблево", "Золота амфора", "Княжий град", "Логос", "Айсберг", "Коктебель", "Олімп", "Хортиця", "Шейк". Банку "твіст-офф" активно закупається відомим вітчизняним виробником харчових продуктів - ТМ "Верес".

На ТОВ «Скляний Альянс» освоєно широкий асортимент склотари - як класичних, так і оригінальних форм. За бажанням замовника завод пропонує свої послуги в конструкторській розробці і виробництві ексклюзивної пляшки, намагаючись максимально повно і точно матеріалізувати ідеї та запити споживачів. На заводі існує потужне конструкторське бюро і розвинена виробнича база по розробці і виробництву форм для скляної промисловості. ТОВ «Скляний Альянс», виконуючи стратегію свого розвитку, на серпень поточного року заплановано введення в дію ще однієї печі продуктивністю 160 тонн на добу для випуску безбарвного скла. Зараз проект знаходиться в стадії 75%-ої готовності. Таким чином, компанія впевнено рухається до генеральної мети - довести обсяги виробництва до 5000 тонн скла в добу і зайняти лідируюче положення в декількох основних сегментах ринку продовольчої склотари.

Підприємство випускає на ринок України 3-4 нових виробів на місяць. Одна з останніх розробок - полегшена пляшка для шампанського. Її маса (650 г) вигідно відрізняє її від великовагових (понад 900 г) конкурентних аналогів, тим не менш, вона витримує внутрішній тиск в 30 атмосфер (замість необхідних ГОСТом 17-ти). З огляду на більш низьку витрату матеріалу вона дешевше класичної пляшки, крім того, дозволяє двічі економити на перевезенні (на продуктову підприємство та в роздріб).

Філософія «Скляного Альянсу» ґрунтується на двох рівнозначних складових: високій якості продукції і міцних відносинах з партнерами - виробниками напоїв. Підприємство не прагне продавати тільки пляшку.

Основним завданням менеджменту є прагнення цілком задовольнити потреби вітчизняного споживача склотари, тому у розділі 4 пропоную розглянути один з варіантів завоювання склотарного ринку. Фахівці підприємства завжди уважні до побажань замовників, тому проблем у партнерів заводу зі скляним товаром не буває. Партнерами заводу є: "Масандра", "Інкерманський завод марочних вин", "Новий Світ", "Нива", "Фризант", "Французький бульвар", "Одеський завод шампанських вин", "Золота амфора", "Княжий град", "Логос", "Айсберг", "Коктебель", "Союз-Віктан", "Олімп", "Хортиця", "Шейк" і багато інші.

Оцінимо збутовий і маркетинговий потенціал підприємства за методом ефективної конкуренції, використавши показники для оцінки аналізуємий сегмент, за період дослідження в табл. 2.11.

Таблиця 2.11

Ефективність збутового та маркетингового потенціалу підприємства

Показники	2017	2018	2019	2019 у % до 2017
Рентабельність продаж,%	1,75	1,67	2,38	+0,63 в.п.
Коефіцієнт нереалізованої продукції на складі підприємства	0,15	0,2	0,13	86,7
Ступінь завантаження виробничих потужностей	0,89	0,94	0,96	107,9
Ефективності здійснення збутових заходів	0,23	0,31	0,44	191,3
Загальна ефективність збутового та маркетингового потенціалу	0,91	0,92	1,18	129,7

Стан збутового та маркетингового потенціалу підприємства покращується, про це свідчать як одиничні показники так і загальний показник ефективності збутового та маркетингового потенціалу. Останній зріс на 29,7%, що є свідченням активної політики керівництва щодо удосконалення даного сегмента на підприємстві.

2.3. Діагностика фінансового потенціалу підприємства

Фінансова діагностика базується на цілістному аналізі фінансової звітності підприємства, а також на статистичних даних бухгалтерської звітності – як внутрішньої, так і зовнішньої. Велике значення надається інформації про розвиток галузі економіки, до якої належить досліджуване підприємство, про конкурентів, економічну кон'юнктуру в країні, на континенті, у світовій економіці. Ця інформація в руках кваліфікованих аналітиків, що мають досвід, інтуїцію, здатні критично мислити, створює можливість опрацювання даних з метою формування робочих гіпотез, на підставі яких приймаються управлінські рішення.

Фінансова діагностика в даний час набуває подальшого розвитку, чому сприяють досягнення як теорії інформації, так і практики її використання. Протягом етапу фінансової діагностики експертна команда зосереджується на аспектах, що впливають на вартість бізнесу і є важливими для визначення достовірної ціни угоди. Наш підхід зосереджується на бізнес-процесах та питаннях, що є критичними для успішної транзакції, метою чого є цінний внесок до переговорів стосовно ціни.

Тому для аналізу фінансового стану підприємства проведемо аналіз ліквідності підприємства (табл. 2.12). Для визначення ліквідності балансу необхідно порівняти підсумки за кожною групою активу і пасиву балансу.

Баланс буде абсолютно ліквідним, якщо задовольнятиме такі умови:

1. Найбільш ліквідні активи перевищують негайні пасиви або дорівнюють їм ($A1 > = P1$);
2. Активи, що швидко реалізуються, дорівнюють короткостроковим пасивам або більші за них ($A2 =; > P2$);
3. Активи, що реалізуються повільно, дорівнюють довгостроковим пасивам або більші за них ($A3 =; > P3$);
4. Активи, що важко реалізуються, менші за постійні пасиви ($A4 < P4$).

Таблиця 2.12

Аналіз ліквідності балансу підприємства на кінець 2019 р.

Актив	2019	Пасив	2019
Найбільш ліквідні активи (А1)	170012	Негайні пасиви (П1)	24758
Активи, що швидко реалізуються (А2)	171012	Короткострокові пасиви (П2)	21179
Активи, що реалізуються повільно (А3)	650631	Довгострокові пасиви (П3)	1712
Активи, що важко реалізуються (А4)	131571	Постійні пасиви (П4)	1075467
Баланс	1123226	Баланс	1123226

Всі умови повністю задовільнили, тому можна сказати, що підприємство повністю ліквідне. Тому наступним етапом буде розрахувати основні коефіцієнти ліквідності підприємства та визначити індекс ліквідності підприємства (табл. 2.13).

Таблиця 2.13

Аналіз ліквідності і платоспроможності

Показник	2017	2019	2019 до 2017, +/-
Величина чистих оборотних активів (робочий функціонуючий капітал або величина власних оборотних засобів)	9750	13324	3574
Коефіцієнт поточної (загальної) ліквідності (покриття)	20,89	22,35	2,46
Коефіцієнт швидкої (проміжної, термінової) ліквідності	1,44	2,31	0,87
Коефіцієнт абсолютної ліквідності	0,04	0,07	0,03
Коефіцієнт маневрування власних оборотних коштів	0,002	0,013	0,011
Частка оборотних коштів (засобів) в активах	0,52	0,54	0,02
Частка виробничих запасів в поточних активах	0,93	1,2	0,27
Частка чистих оборотних активів у покритті запасів	1,02	1,56	0,54

Аналіз даних табл. 2.13 показав, що наявність у підприємства чистого робочого капіталу означає не лише його здатність сплачувати поточні борги,

а й можливість для розширення діяльності та інвестування. В даному випадку ми бачимо зростання цього показника розглядається як позитивна тенденція. Другий показник визначає платоспроможність підприємства у середньостроковому періоді. Ми бачимо, що поточні активи перевищують поточні зобов'язання підприємство успішно функціонує.

Даний показник лише характеризує наявність оборотних активів і не відображає їх якості. Коефіцієнт швидкої ліквідності визначає платоспроможність підприємства у короткостроковому періоді. Нормативне значення коефіцієнта швидкої ліквідності встановлено на рівні 0,6-0,8. Зростання коефіцієнта відбулось за рахунок збільшення розмірів дебіторської заборгованості, то це навряд чи характеризуватиме діяльність підприємства позитивно. Тому динаміку цього показника слід розглядати в тісному взаємозв'язку з динамікою коефіцієнта абсолютної ліквідності.

Коефіцієнт абсолютної ліквідності характеризує миттєву платоспроможність підприємства. Зарубіжними експертами визначено нижню межу показника, яка дорівнює 0,2, тобто вважають, що 20% поточних зобов'язань підприємство повинно мати можливість погасити в будь-який момент. Проте за умови нормальної, стабільної роботи підприємства значення коефіцієнта може наближатись до 0 (за умови його збільшення в динаміці).

Наступним етапом буде діагностика платоспроможності та фінансової стійкості (незалежності) підприємства, яку проводять у декілька послідовних етапів, а саме: на першому етапі відбувається розрахунок показників, які характеризують фінансову стійкість, їх оцінка та аналіз; на другому етапі вивчають фактори, які вплинули на фінансову стійкість, ранжують їх за значущістю і проводять кількісну та якісну їх оцінку; на завершальному третьому етапі розробляють заходи щодо прийняття управлінських рішень з метою підвищення фінансової стійкості та зміцнення платоспроможності підприємства.

Розрізняють абсолютні і відносні показники фінансової стійкості.

До абсолютних показників відносять: кількісне (вартісне) значення матеріальних оборотних коштів (запасів) підприємства (З); наявність джерел фінансування (формування) матеріальних оборотних коштів (запасів) (К); показники забезпеченості запасів джерелами формування (Ф) трьохкомпонентний показник типу фінансової стійкості підприємства, який визначається за допомогою попередніх показників (S).

Формулу розрахунку вартості матеріальних оборотних коштів можна представити наступним чином: $Z = \text{к.100} + \text{к.110} + \text{к.120} + \text{к.130} + \text{к.140}$ (баланс) (2.3)

Для характеристики джерел формування матеріальних оборотних коштів (запасів) використовується кілька показників, що і характеризують види джерел. Власні оборотні засоби (К1): $K1 = \text{к.380} - \text{к.080}$ (баланс) (2.4)

Власні оборотні засоби (кошти) і довгострокові позикові джерела формування запасів (функціонуючий капітал) (К2): $K2 = K1 + \text{к.480}$ (баланс) (2.5)

Загальна величина основних джерел формування запасів (К3). $K3 = K2 + \text{к.500}$ (баланс) (2.6)

Трьом показникам наявності джерел формування запасів відповідає три показника забезпеченості запасів джерелами формування (Ф)

Надлишок (+) або нестача (-) власних оборотних засобів (Ф1): $\pm \Phi1 = K1 - Z = 1032$ (2.7)

Надлишок (+) або нестача (-) власних оборотних засобів і довгострокових позикових джерел формування запасів (Ф2): $\pm \Phi2 = K2 - Z = 1568$ (2.8)

Надлишок (+) або нестача (-) загальна величина основних джерел формування запасів (Ф3): $\pm \Phi3 = K3 - Z = 2587$ (2.9)

За допомогою цих показників визначається трьохкомпонентний показник типу фінансової стійкості підприємства (S) (табл. 2.14).

Абсолютна стійкість свідчить про незалежність підприємства від зовнішніх кредиторів. При нормальній стійкості, окрім власних оборотних

засобів, використовуються довгострокові залучені кошти. Нестійкість фінансового стану можливо подолати, якщо зменшити дебіторську заборгованість, прискорити обіговість запасів, поповнити джерела власних оборотних засобів тощо.

Таблиця 2.14

Визначення типу фінансової стійкості підприємства

Показники	Тип фінансової стійкості (S)			
	Абсолютна стійкість	Нормальна стійкість	Нестійкий (предкризовий) стан	Кризовий стан
$\Phi 1 = K1 - 3$	$\Phi 1 \geq 0$	$\Phi 1 < 0$	$\Phi 1 < 0$	$\Phi 1 < 0$
$\Phi 1 = K1 - 3$	1032	1005	950	900
$\Phi 2 = K2 - 3$	$\Phi 2 \geq 0$	$\Phi 2 \geq 0$	$\Phi 2 < 0$	$\Phi 2 < 0$
$\Phi 2 = K2 - 3$	1568	1502	1403	1350
$\Phi 3 = K3 - 3$	$\Phi 3 \geq 0$	$\Phi 3 \geq 0$	$\Phi 3 \geq 0$	$\Phi 3 < 0$
$\Phi 3 = K3 - 3$	2587	2510	2453	2300

Отже за результатами фінансової струйкості підприємства бачимо, що підприємство абсолютно стійке. Продовжимо діагностику фінансового стану підприємства оцінкою показників фінансової стійкості (незалежності) та структури капіталу аналізу (за допомогою коефіцієнтів) в основі яких лежить оцінка оптимальності співвідношення власного і позикового капіталу підприємства (табл. 2.15).

Коефіцієнт незалежності є нормативне значення показника $> 0,5$ визначено більшістю існуючих методик і є цілком прийнятним для оцінки вітчизняних підприємств. Коефіцієнт маневреності показує, яка частка власного капіталу знаходиться в обороті, а яка капіталізована. Коефіцієнт інвестування показує, яка частина основних засобів профінансована за рахунок власних коштів.

Проведемо аналіз ділової активності підприємства (табл. 2.16). Тривалість фінансового циклу позитивною динамікою є скорочення показника. Для визначення поточного стану компанії необхідно порівняти період фінансового циклу з конкурентами. Однак, якщо значення показника є нижчим нуля, то це говорить про проблеми з ліквідністю.

Таблиця 2.15

Оцінка показників фінансової стійкості та структури капіталу

Показник	2017	2019	2019 до 2017, +; -
Коефіцієнт незалежності (автономії, власного капіталу)	0,913	1,583	0,67
Коефіцієнт концентрації позикового капіталу (коефіцієнт загальної заборгованості)	0,087	0,092	0,005
Коефіцієнт фінансової залежності	1,095	1,1	0,005
Коефіцієнт фінансової стабільності (стійкості)	10,517	10,522	0,5
Коефіцієнт заборгованості (коефіцієнт фінансового ризику або фінансового важелю)	0,095	0,120	0,25
Показник фінансового лівериджу (коефіцієнт залежності від довгострокових зобов'язань)	0,068	0,093	0,25
Коефіцієнт маневреності власних коштів	0,475	0,503	0,028
Коефіцієнт довгострокового залучення позикових коштів	0,063	0,126	0,063
Коефіцієнт фінансової незалежності капіталізованих джерел	0,937	0,999	0,063
Коефіцієнт структури залученого капіталу	0,711	1,415	0,704
Коефіцієнт інвестування	1,905	2,013	0,107

Але ТОВ «Скляний Альянс» повністю ліквідний як ми розраховали вище, тому проблем з ліквідністю немає.

Таблиця 2.16

Показники ділової активності підприємства

Показник	2017	2019	2019 до 2017, +; -
Показники оборотності активів (коефіцієнт трансформації капіталу, ресурсівіддача)	1,23	1,25	0,02
Коефіцієнт оборотності дебіторської заборгованості	36,53	47,133	11,80
Коефіцієнт оборотності кредиторської заборгованості	12,90	21,08	8,18
Коефіцієнт оборотності матеріально-виробничих запасів	1,65	1,75	0,10

Наступним етапом буде розрахунок оцінки показників прибутковості (рентабельності) підприємства, результати розрахунку відобразимо в табл. 2.17. З табл. 2.17 видно, що по всім показникам рентабельності маємо

зростання, самі показники є низькими. Маємо зростання, а це говорить про покращення фінансового потенціалу підприємства.

Таблиця 2.17

Динаміка рентабельності

Показник	2017	2019	2019 до 2018, +; -
Рентабельність інвестицій (капіталу)			
Коефіцієнт рентабельності власного капіталу	0,65	1,52	0,87
Коефіцієнт рентабельності активів (всього капіталу)	0,57	1,52	0,95
Рентабельність продажів			
Коефіцієнт рентабельності реалізації 1 (валова рентабельність продаж)	1,2	2,18	0,98
Коефіцієнт рентабельності реалізації 2 (операційна рентабельність продажу)	1,35	2,45	1,10
Рентабельність виробничої діяльності			
Валова рентабельність виробництва	0,18	0,34	2,10
Чиста рентабельність виробництва	0,95	1,11	0,16
Коефіцієнт рентабельності продукції	0,94	1,109	0,169

Рентабельність продажів показує ефективність виробничої діяльності підприємства, а також ефективність політики ціноутворення. Рентабельність капіталу це показник становить інтерес для акціонерів, наявних і потенційних власників. Розрахуємо інтегрована оцінка фінансового стану підприємства.

Проаналізувавши фінансовий стан ТОВ «Скляний Альянс» можна зробити висновок, що підприємство має високий рівень фінансового потенціалу підприємства, діяльність підприємства прибуткова та фінансовий стан стабільний, підприємство повністю самостійне та ліквідне, займає лідируючі позиції на ринку, не потребує залучення додаткових фінансових ресурсів оскільки може самостійно інвестувати в себе, так як отримує досить високий чистий прибуток.

2.4. Оцінка конкурентоспроможності потенціалу підприємства

Конкурентоспроможність, є однією із найважливіших категорій сучасної ринкової економіки. Вона виявляється, лише в умовах конкуренції. Оцінка конкурентоспроможності потенціалу підприємства представляє собою складне багатофакторне завдання, яке зводиться до інтерпретації та оцінки комплексу показників, що характеризують різні сторони діяльності підприємства, що формують його конкурентоспроможність.

Оцінка рівня конкурентоспроможності потенціалу підприємства дозволяє:

- знайти управлінське рішення стосовно зниження витрат, орієнтація на конкретний сегмент ринку;

- сформулювати завдання на управлінському рівні щодо визначення заходів оптимізації виробництва, технології, маркетингу, трудових ресурсів, фінансування матеріального, інформаційного та організаційного забезпечення;

- пристосувати діяльність підприємства до ринкових умов, що в результаті дає перемогу в конкурентній боротьбі за споживача та ринки збуту.

- розробити заходи розвитку конкурентних переваг: впровадження інновацій, наступальні заходи в напрямку закріплення довгострокових переваг, захисні міри в напрямку попередження дій учасників, розробка програми виходу на нові ринки, залучення коштів інвестора;

Одним з найпоширеніших методів оцінки конкурентоспроможності потенціалу підприємства метод, який за напрямком формування інформаційної бази, належить до критеріальної групи, що базується на теорії конкурентних переваг. Оцінка конкурентної потенціалу підприємства методом, заснованим на теорії конкурентних переваг М. Портера.

Розрахунок конкурентного потенціалу ТОВ «Скляний Альянс» методом конкурентних переваг будемо проводити по продукції, на якій

спеціалізується підприємство – пляшки та банки. Порівняння будемо проводити з урахуванням наявності двох основних підприємств-конкурентів. Обсяги реалізації декількох видів продукції підприємств-конкурентів надано у табл. 2.18.

Таблиця 2.18

Порівняльна характеристика обсягу реалізацій суміжної продукції

Показник	ТОВ «Скляний Альянс», тис.шт.	Рокитневський склозавод, тис.шт.	Гостомельський завод, тис.шт.
Твіст-III-5-82-720 (б)	15785,25	536,21	584,25
Пляшка Villa Krim- II-5-750 (б)	10568,25	621,35	578,56
Верес-III-3-58-300 (б)	5236,14	253,14	356,25
Хлібний Дар-КПМ- 22-500 (б)	5136,24	235,21	123,21

За даними таблиці бачимо, що ТОВ «Скляний Альянс» виробляє таку саму продукцію приблизно на 80% більше ніж два інших заводи конкурента. Лише цю продукцію можливо порівняти таким чином, адже інші види готової продукції виробляє лише «Скляний Альянс», тому робити порівняння буде нераціонально.

Показником потенційних переваг вважають частку ринку, що належить конкретній фірмі. Розрахунок частки ринку виконують таким чином:

$$r_{ik} = \frac{K_i}{\sum K_i} ; \quad (2.10)$$

де r_{ik} (r_i) - частка ринку i -тої фірми, розрахована за кількістю (загальною вартістю) реалізованої продукції; K_i ; - відповідно кількість продукції, реалізованої i -тою фірмою;

$$r_{п1} = 15785,25 / (15785,25+536,21+584,25) = 0,093$$

$$r_{п2} = 10568,25 / (10568,25+621,35+578,56) = 0,89$$

$$r_{п3} = 5236,14 / (5236,14+253,14+356,25) = 0,87$$

$$r_{п4} = 5136,24 / (5136,24+235,21+123,21) = 0,93$$

Залежно від того, чому дорівнює співвідношення $r_{ik} / (r_i)$, визначають, в якому сегменті працює підприємство: якщо співвідношення дорівнює 1, то фірма працює в середньому, більше 1 в низькому, якщо менше 1 у високому.

В даному випадку бачимо, що дана продукція ТОВ «Скляний Альянс» знаходиться в сегменті менше 1, можна свідчити, що рівень конкурентоспроможності підприємства високий, оскільки частка ринку конкурентних фірм дуже мала.

Оцінка рівня конкурентоспроможності фірми за часткою ринку представлена в табл. 2.19. Оскільки конкурентні переваги підприємства – це переваги у властивостях товару, які створюють «цінність для покупця» (зовнішні переваги) та переваги фірми у витратах виробництва, що створюють «цінність для виробника» (внутрішні переваги) – необхідно додатково проводити аналіз конкурентоспроможності товару підприємства.

Таблиця 2.19

Оцінка конкурентоспроможності підприємства за часткою ринку

Рівень конкурентоспроможності	Критерій оцінки
Високий	Частка ринку конкретної фірми перевищує частку ринку пріоритетного конкурента.
Середній	Частка ринку конкретної фірми дорівнює частці ринку пріоритетного конкурента.
Низький	Частка ринку конкретної фірми значно нижча, ніж частку ринку пріоритетного конкурента.

На основі даних про конкурентний стан підприємств:

- 1) заповнимо матрицю конкурентного профілю (таблиця 2.20);
- 2) визначимо конкурентну позицію кожного підприємства, та виявимо основного конкурента.

За даними таблиці бачимо, що ТОВ «Скляний Альянс» має максимальний рейтинг балів і Рокитневський та Гостомельський заводи не є конкурентами для нашого підприємства, але вони знаходяться на рівних

конкурентних позиціях між собою на ринку і одночасно є основними конкурентами один одного.

Таблиця 2.20

Показники конкурентного протистояння підприємств

Ключові фактори успіху	Вагова оцінка фактора	ТОВ «Скляний Альянс»	Рокитневський склозавод	Гостомельський завод
		Рейтинг (балів)	Рейтинг (балів)	Рейтинг (балів)
1. Доля ринку	0,15	5	3	2
2. Можливості цінового маневрування	0,15	5	4	3
3. Фінансові можливості підприємства	0,2	5	3	3
4. Якість продукції	0,4	5	4	3
5. Дисципліна поставок	0,1	5	2	4
Всього	1,0			

За даними таблиці бачимо, що ТОВ «Скляний Альянс» має максимальний рейтинг балів і Рокитневський та Гостомельський заводи не є конкурентами для нашого підприємства, але вони знаходяться на рівних конкурентних позиціях між собою на ринку і одночасно є основними конкурентами один одного.

Наступним етапом дослідимо обсяги виробництва підприємства на (додаток Б) у порівнянні з конкурентами за технічними властивостями. У додатку ми бачимо фактичний обсяг виробництва готової продукції у звітному періоді в кількісному вираженні у розрізі компанії.

У таблиці бачимо назву пляшки, вона складається спочатку з імені потім іде розмір горловини та літраж окремого виду готової продукції. Кожному виду відповідає окремий код, за допомогою якого налагоджують печі та вказують в документах специфікаціях, де можемо бачити номер готового виду продукції, назву пляшки, обсяг партії, валюту в якій реалізується продукція та ціну. Також у звітній таблиці бачимо кількість виробництва в тисячах штук, вона розраховується в залежності від кількості роботи печі та кількості робочих ліній, також важливим показником є вага

пляшки чи банки, оскільки ціни розраховуються на тонаж, тому кількість виробництва необхідно перерахувати у тони через множення ваги однієї пляшка на кількість виробництва у тисячах штук.

У відповідних клітинках даної таблиці відображається КВС (коефіцієнт використання скломаси) у % - це розрахункова величина фактичної кількості зварених капель скломаси за календарний місяць року, який слугує початком бюджетного періоду, тис. крапель. Він необхідний для того щоб розрахувати планову величину виробництва зварених крапель скломаси в тис. штук за формулою КВС перемножуємо на кількість виробництва, це необхідно для того що ми змогли прорахувати у тонах кількість звареної скломаси.

Стосовно цін готової продукції підприємства то вони розраховуються для кожного клієнта окремо, в залежності резидент він чи ні, валюту на даний місяць продажів та обсягу кожної партії. Проведено аналіз ціни ГП024 Банка I-82-500В(б), розглянемо табл. 2.21.

Таблиця 2.21

Аналіз конкретного виду готової продукції

Клієнт	Тип клієна	Код ГП	Обсяг реалізації, тис.шт	Контрактна ціна без НДС	Валюта	Форма оплати
SRL" Delmix-Prim"	нерезидент	ГП038	1258	6,58	євро	ф1
Білоцерківський завод	резидент	ГП038	1478	2,45	гривня	Ф1
Верес	резидент	ГП038	3658	2,15	гривня	Ф2

За даними табл. 2.21 бачимо, що ціна є не стабільна. Оскільки вона залежить від дуже багатьох факторів. Наприклад у клієнта нерезидента ціна множитья на валюту, а у резидента на НДС=1,2. Робити порівняння з конкурентами не є доцільним оскільки такого типу банку випускає тільки ТОВ «Скляний Альянс».

Після проведення аналізу на конкурентоспроможність потенціалу

підприємства, виявлено, що воно займає лідируючі позиції на ринку в Україні та ближнім зарубіжжі. Досліджено, що заводи які також спеціалізуються на склавиробництві займають дуже малу частку на ринку, тому не є ключовими конкурентами для досліджуваного.

В процесі проведення досліджень системи прийняття рішень встановлено що підприємство використовує прямі канали збуту (канали нульового рівня), тобто без використання посередників. Сировиною забезпечує себе із зовнішніх джерел, а не продуктує самостійно, так як використовує високоякісний гібридний сировину. Планується обсяг закупівлі відповідно до запланованих об'ємів виробництва.

Висновок до розділу 2.

ТОВ «Скляний Альянс» має позитивні фінансові результати, прибуток зріс на 76,7% (на 17190 тис. грн.). Продуктивність основного капіталу зменшилася 34,1%, продуктивність праці на 1 люд.-год. і одного середньорічного працівника збільшилася на 14,2% і 13,3%. Рівень рентабельності зріс на 0,65 відсоткових пункти, а рентабельність продажу – 0,63 в.п. За період дослідження розмір надходжень товарної продукції зріс на 30,2%. В структурі реалізації товарів за три роки істотних змін не відбулося.

Величина виробничого потенціалу зросла на 69,6%, це пов'язано з тим що кожний елемент виробничого потенціалу – основний капітал, вартість праці і інші зрости за цей період. Підприємство по результатам роботи має останні три роки прибуток як результат діяльності, який зріс на 76,7%. Все це вплинуло на зростання рівня ефективності використання виробничого потенціалу на 0,3 в.п.

Стан збутового та маркетингового потенціалу підприємства покращується, про це свідчать як одиничні показники так і загальний показник ефективності збутового та маркетингового потенціалу. Останній зріс на 29,7%, що є свідченням активної політики керівництва щодо удосконалення даного сегмента на підприємстві.

Рівень фінансового стану ТОВ «Скляний Альянс» високий, діяльність підприємства прибуткова та фінансовий стан стабільний, підприємство повністю самостійне та ліквідне, займає лідируючі позиції на ринку, не потребує залучення додаткових фінансових ресурсів оскільки може самостійно інвестувати в себе, так як отримує досить високий чистий прибуток.

Після проведення аналізу на конкурентоспроможність потенціалу підприємства, виявлено, що воно займає лідируючі позиції на ринку в Україні та ближнім зарубіжжі. Досліджено, що заводи які також спеціалізуються на скловиробництві займають дуже малу частку на ринку, тому не є ключовими конкурентами для ТОВ «Скляний Альянс».

РОЗДІЛ 3. НАПРЯМИ ФОРМУВАННЯ КОНКУРЕНТНОГО ПОТЕНЦІАЛУ ПІДПРИЄМСТВА

3.1. Шляхи оптимізації конкурентного потенціалу підприємства

Досліджуючи конкурентний потенціал особливу увагу слід приділити не лише фактичному стану використання наявних виробничих, фінансових активів, а й можливостям їх більш раціонального і ефективного використання. Для цього підприємства можуть використати дані фінансових результатів діяльності. Порівнюючи їх за певні періоди суб'єкт господарювання може помітити позитивні і негативні тенденції і вжити відповідні заходи. Для цього збирається повна інформація про внутрішнє середовище підприємства, його конкурентах, ситуацію на ринку і інше, що може впливати на роботу компанії. Визначивши конкурентний потенціал товариства, його основних конкурентів, розглянемо і врахуємо для внутрішнього середовища вплив зовнішніх чинників. Для цього використаємо SWOT-аналізу, як метод, що дозволяє здійснити повний аудит внутрішнього і зовнішнього середовища підприємства. Він дозволяє виявити сильні і слабкі сторони підприємства, можливості і загрози (strength, weaknesses, opportunities and threats) при проведенні стратегічного аудиту. Керівництву підприємства слід виокремити всі загрози і можливості, які він тільки здатний уявити. При дослідженні джерел можливостей і загроз слід врахувати всі чинники макросередовища підприємства: політико-правове середовище, демографічне, економічне, соціально-культурне, технологічне і природне. Сформулювавши місію, керівництво повинне спланувати свій бізнес-портфель – набір видів діяльності і товарів, якими займатиметься підприємство. Хорошим вважається той бізнес-портфель, який оптимальним чином пристосовує сильні і слабкі сторони підприємства до можливостей середовища. Підприємству слід, по-перше, проаналізувати бізнес-портфель,

що є у неї, і вирішити, на які напрями діяльності направити більше або менше інвестицій (або не направляти), і, по-друге, розробити стратегію зростання для включення в портфель нових товарів або напрямів діяльності. Аналіз бізнес-портфеля підприємства повинен допомогти керівникам оцінити поле діяльності підприємства. Після проведення оцінки і аналізу накопичується велика кількість інформації різного ступеня важливості і надійності. SWOT-аналіз очищує дану інформацію і виділяє найбільш важливі результати внутрішнього і зовнішнього дослідження маркетингу. Готується докладний звіт про сильні і слабкі сторони підприємства, можливостях і загрозах, з якими їй доведеться зіткнутися. Потім вище керівництво вирішує, якими конкретно видами діяльності слід займатися, яку підтримку необхідно надати кожному з них. У свою чергу, кожен підрозділ, що відповідає за окремий товар або вид діяльності, повинен розробити свої докладні маркетингові плани.

Процвітаючі підприємства, що ефективно застосовують стратегічне управління, складають стратегічний баланс у вигляді PEST, SPACE або SWOT-аналізу за обраним переліком і оцінками факторів. Для того, щоб виявити сильні та слабкі сторони підприємства, виявлення можливих загроз та можливостей, якими ще не скористалося підприємство зроблений SWOT-аналіз товарної продукції. Отже, за результатами можна зробити висновок, що визнаним лідером по продажу склотари на українському ринку є ТОВ «Скляний Альянс»

Розглянемо вплив на діяльність підприємства факторами зовнішнього середовища. Природні фактори. ТОВ «Скляний Альянс» в певній мірі залежить від цих факторів, оскільки велике значення має відстань експорту сировини, що необхідна для випуску лімітованої серії ексклюзивної склотари. Екологічні фактори. Технологія, що використовує ТОВ «Скляний Альянс» є екологічно брудною, отже, всі законодавчо визначені екологічні платежі завод здійснює.

Таблиця 3.1

SWOT-аналіз ТОВ «Скляний Альянс»

Сильні сторони	Слабкі сторони
<ol style="list-style-type: none"> 1. входить в п'ятірку лідерів своєї галузі 2. великий досвід роботи на ринку 3. широкий асортимент 4. висока якість продукції 5. модернізоване обладнання 6. проводиться контроль за якістю продукції 7. експорт продукції до 18 країн 8. високий імідж компанії 	<ol style="list-style-type: none"> 1. залежність від сировинних матеріалів 2. висока зношуваність скловарних печей
Ринкові можливості	Загрози
<ol style="list-style-type: none"> 1. завоювання нових ринків збуту 2. нові види продукції 3. зростання попиту на напої, а одже підвищення продажів продукції 4. зростання купівельної спроможності та добробуту населення 5. нові технології 	<ol style="list-style-type: none"> 1. закриття кордонів у зв'язку з карантинном 4. нестабільна політична ситуація в країні

Науково-технічні фактори. ТОВ «Скляний Альянс» активно проводить моніторинг технологічних новинок у скловиробництві, постійно здійснює пошук нових видів сировини та обладнання, які б забезпечили мінімум витрат та купує їх.

Політичні фактори. Для ТОВ «Скляний Альянс» слід враховувати те, що наша країна є членом світової організації торгівлі і в цьому зв'язку йому необхідно рівнятися на європейських товаровиробників: удосконалювати постійно якість, системи та методи збуту продукції, щоб бути гідним конкурентом.

Економічні фактори. Особливих пільг ТОВ «Скляний Альянс» не має, а традиційні фактори (наприклад, подорожчання енергії, девальвація національної валюти, інфляція і багато інших) постійно враховуються.

Демографічні фактори. Побажання споживачів щодо вимог якості, асортименту, доступності товару ТОВ «Скляний Альянс» повинно максимально намагатися враховувати в своїй діяльності.

Виконаємо оцінку сторін (сильних і слабких) діяльності підприємства, а також ринкових можливостей підприємства за шкалою 1-4 (1- майже не впливає на діяльність підприємства; 4-має великий вплив на діяльність підприємства). В якості експертів виступлять 7 представників різних професій, а саме, мерчандайзер, торгові агенти, експерти з питань маркетингового аналізу ринку, провідні економісти. Ця оцінка характеризує ступінь впливу сильних і слабких сторін діяльності підприємства на перспективи використання існуючих можливостей і протидії загрози. Отримані оцінки просумуємо по рядкам і стовпчикам.

Сильні сторони:

- Можливість витратити значні кошти на рекламу - сума 24.
- Широка відомість марки – сума 24 .
- Наявність розвиненої дистриб'юторської мережі – сума 23 .
- Наявність постійного постачальника сировини - сума 23.
- Висока якість продукції – сума 26 .

Слабкі сторони:

- Залежність від постачальників - сума 21.
- Високі оперативні витрати – сума 16 .
- Слабка диверсифікація продукції - сума 9.

Можливості:

- Вихід на новий ринок – сума 28 . - Попит на нову продукцію - сума 27.
- Попит в інших регіонах - сума 27.

Збільшення експорту - сума 27.

Загрози: - Втрата частки ринку за рахунок появи конкурентів - сума 20.

- Втрата товарів при транспортуванні - сума 18. - Можливе зниження цін - сума 19.

Отже, можна сказати, що висока якість продукції та широка відомість марки є найсильнішими сторонами діяльності підприємства, про це свідчать високі оцінки впливу на діяльність підприємства. Що ж стосується слабких сторін, то підприємство має високі оперативні витрати.

Таблиця 3.2

Комплексна оцінка можливостей і загроз із врахуванням сильних і
слабких сторін

Характеристика підприємств і зовнішнього середовища		Сильні сторони					Слабкі сторони		
		Можливість витрачати значні кошти на рекламу	Широка відомість марки	Наявність розвинутої дистрибуційної мережі	Наявність постійного постачальника сировини	Висока якість продукції	Залежність від постачальників	Високі операційні витрати	Слабка диверсифікація продукції
Можливості	Вихід на новий ринок	4	4	4	4	5	3	2	2
	Попит на нову продукцію	4	4	4	4	5	3	2	1
	Попит в інших регіонах	4	4	4	4	4	3	2	2
	Збільшення експорту	4	4	4	4	4	3	3	1
Загрози	Втрата частки ринку за рахунок появи конкурентів	3	3	2	3	3	3	2	1
	Втрата товарів при транспортуванні	2	2	3	2	2	3	3	1
	Можливе зниження цін	3	3	2	2	3	3	2	1

Також існує можливість для підприємства виходу на новий ринок та збільшення експорту. А сума оцінок в категорії загрози свідчить про можливу втрату товарів при транспортуванні, що має негативний вплив на діяльність підприємства. Логічним підсумком всього аналізу є матриця SWOT-аналізу. Вона дозволяє зробити стратегічні висновки із проведеного аналізу, точно структурувати проблеми і завдання, що стоять перед компанією і знайти шляхи їх вирішення з врахування наявних і передбачуваних ресурсів. Надалі складемо матрицю SWOT-аналізу для ТОВ «Скляний Альянс» (табл. 3.3). На основі проведеного аналізу можна прийняти для подальшого втілення в життя стратегію, що передбачає вихід ТОВ «Скляний Альянс» на нові зовнішні ринки. ТОВ «Скляний Альянс» вбачає необхідність в розробці стратегії для зниження собівартості продукції, шляхом підвищення продуктивності на сучасному обладнанні та реструктуризацію кадрів. З метою управління маркетинговою діяльністю необхідно створити п'ять так званих груп, що керуються супервайзерами.

Таблиця 3.3

Матриця SWOT- аналізу для ТОВ «Скляний Альянс»

	Сильні сторони	Слабкі сторони	
Опис	<ol style="list-style-type: none"> 1. Висока репутація фірми. 2. Лідер на ринку скловиробів України. 3. Постійно оновлюється асортимент. 4. Потужна фінансова база. 5. Високий рівень технічної оснащеності фабрики. 6. Стабільний купівельний попит. 7. Успішні заходи щодо просування продукції. 8. Систематичний аналіз споживчих переваг. 9. Чітко організована структура корпорації. 10. Широка збутова мережа. 11. Конкурентоспроможний рівень якості та ціни продукції. 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Нестабільний рівень цін на сировину. 2. Недостатньо кваліфікований персонал у деяких цехах. 3. Дорогий процес просування нових виробів. 	
Можливості	<ol style="list-style-type: none"> 1. Ослаблення законодавчих обмежень. 2. Проникнення на нові ринки. 3. Зниження торговельних бар'єрів при виході на зовнішній ринок. 4. Розробка товарів для нової групи споживачів. 5. Підвищення продуктивності праці 6. Розширення частки ринку. 7. Вихід на ринки багатьох країн. 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Використовуючи дані систематичного аналізу споживачів, успішну політику просування нових товарів і можливість розробки продукції для нової групи споживачів. 2. Можливість зниження торговельних бар'єрів при виході на зовнішній ринок "відкриває двері" на нові ринки збуту. 3. Висока репутація дозволяє зміцнювати свої позиції на нових ринках збуту. 4. Позитивний імідж і чітко організована структура корпорації дає можливість підвищувати кваліфікацію персоналу. 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Лідруюче становище корпорації дає їй право на внесення коректив у роботу торгових інфраструктур. 2. Висока ступінь технічної оснащеності фабрик дає можливість виробляти продукцію, ні в чому не поступається продукції імпортерів. 3. Конкурентоспроможний рівень якості та ціни і досвід успішної роботи у цій галузі дозволяє успішно конкурувати з іншими виробниками скловиробів.

Продовження таблиці 3.3

Загрози	1. Недобросовісна конкуренція. 2. Валютний ризик.	1. Підвищення продуктивності на фабриках на сучасному обладнанні дозволить знизити собівартість продукції. 2. Ослаблення законодавчих обмежень звільнить кошти для просування продукції за кордоном. 3. Розробка товарів для нової групи споживачів зробить більш відомими за кордоном.	1. Необхідно перекваліфікувати персонал, знижувати собівартість продукції і активно просувати торгову марку на нових ринках збуту. Це буде конкурентною перевагою в боротьбі з конкурентами.
---------	--	---	--

По них і згруповані постачальники продукції. Майже у кожній продуктивній бригаді є мерчдайзер, в обов'язки якого входить аналіз продажів товарів ввіреного йому виробника продукції, забезпечення належного представлення його на полицях торговельних представництв, порівняно з товарами конкурентів.

В даний час в Україні все більше зростає попит на скляні вироби, тому підприємство ТОВ «Скляний Альянс» має можливості для розширення свого асортименту та вихід на нові ринки збуту не тільки на території України, а й на міжнародні ринки.

Особливо при цьому процесі слід звернути увагу на листове скло, їми називаються вироби зі скла, що виробляються у вигляді плоских листів, товщина яких мала по відношенню до довжини і ширини. Відповідно до різних способів вироблення листове скло буває витягнуте, прокатне і поліроване. Асортимент листового скла, різноманітний служить для скління віконних і дверних прорізів, ліхтарів верхнього світла і вітрин, а також є вихідним матеріалом для склопакетів і стемаліта.

Заводи вертикального витягування скла знаходять свою нішу на ринку: поставки скла для ремонтних цілей, для скління теплиць, випуск скла тонких номіналів, поставки скла для електронної промисловості, але ця ніша

скорочується з огляду виробників скла, оскільки якість погана, а ціна надто висока.

В даний час ТОВ «Скляний Альянс» розвивається динамічно, так як зростає попит в такому матеріалі і в виробках, особливо з листового скла. Вироби з листового скла застосовуються практично у всіх сферах життя людини. Асортимент, що випускається скла в наш час досить широкий. Основним видом листового скла є віконне скло - застосовується для застосування віконних прорізів житлових будинків, промислових підприємств. Тому виробництво цієї продукції є стратегічним вектором розвитку підприємства.

3.2. Стратегічні напрями розвитку виробничого потенціалу підприємств

ТОВ «Скляний Альянс» для підвищення ефективності використання наявних виробничих потужностей та зростання прибутку в стратегічній перспективі запропонуємо впровадити у господарську діяльність лінії з виготовлення ламінованого енергозберігаючого листового скла. В основі ідеї є розробка, впровадження та введення у серійне виробництво в ТОВ «Скляний Альянс» ламінованого енергозберігаючого скла для склопакетів.

Планується виробництво будівельного скла: виготовлення ламінованого скла з енергозберігаючим покриттям. Це нововведення на заводі встановлюють німецькі фахівці фірми «GIS - Glasinvest». Системі контролю якості говорить самі за себе, на підприємстві буде вестися цілодобовий контроль за допомогою відеоспостереження, що дозволить в майбутньому скоротити штат і поліпшити, систему якості скла. Суб'єкти замовлення будуть будівельні компанії та приватні підприємства в будівельному секторі. Об'єкт дослідження є технічні та технологічні характеристики ламінованого скла з енергозберігаючим покриттям. Місце у

ланцюжку цінностей є експлуатація. Продуктом повинні бути ламіновані склолисти з енергозберігаючим покриттям. Технологія виготовлення - виготовлення листового скла флоат методом з подальшим нанесенням функціонального покриття та ламінуванням в автоклаві.

Планований обсяг виробництва листового скла (4, 5, 6 мм):

товщиною 4 мм випуск – 2 млн м²/рік;

товщиною 5 мм випуск – 1,5 млн м²/рік;

товщиною 6 мм випуск – 1,5 млн м²/рік.

Плановий обсяг виробництва ламінованого листового скла (8, 10, 12мм):

товщиною 8 мм випуск – 1 млн м²/рік;

товщиною 10 мм випуск – 0,75 млн м²/рік;

товщиною 12 мм випуск – 0,75 млн м²/рік.

Сировинні матеріали для введення в шихту SiO₂ застосовуємо кварцовий пісок родовища Новоселіське, Харківської обл.; для введення в шихту Na₂O використовуємо соду кальциновану ООО НОВОХИМ, м. Харків; CaO та MgO вводиться за допомогою вапняку родовища смт. Великий Люблін, Львівська обл. та доломіту родовища Коржова, Монастирського району Тернопільської області. Сировина відповідає вимогам ДСТУ 3165 95. Технологічні показники ламінованого скла це тепло ізолюючі властивості - 1,9-6,2. Здатність до пропускання сонячної енергії - SF 70. Метод виготовлення - Флоат-метод, піролітичне хімічне осадження з газової фази. Обов'язково Класи захисту в залежності від набору шарів і товщини скла - СП1, СП2, СП3 та П1, П2, П3, СК1, СК2, СК3. Можливість використання кольорових плівок. Максимальний розмір скла - 2250 * 4000 мм.

У вартість розробки включає в себе проектування заводу та цехів виробництва, автоматизування ліній, прорахунок техніко-економічних показників, налагодження виробництва. Складає 6,5 млн грн.

Таблиця 3.4

Планові економічні показники

Скло	Ринкова ціна за 1 м ² , грн	Собівартість за 1 м ² , грн
товщиною 4 мм	650	520
товщиною 5 мм	680	550
товщиною 6 мм	700	570

Аналіз зовнішнього середовища включає розгляд зовнішніх елементів оточення компанії. Важливий напрямок аналізу зовнішнього середовища - виявлення та розуміння існуючих і потенційних можливостей і загроз, з якими стикається компанія. Виникнення можливостей обумовлюється тенденціями або подіями, здатними (за умови правильної з точки зору стратегії реакції) привести до значного зростання обсягу продажів і прибутку. Загрози - це тенденції або події, які (за відсутності на них стратегічної реакції) можуть привести до значного зниження обсягу продажів і прибутку. Тому розглянемо в додатку В фактори загроз та можливостей зовнішнього середовища.

Частиною загального середовища є внутрішнє середовище, яка локалізоване в межах організації. Внутрішнє середовище розглядається як уніфіковане, незалежне від організаційно-правової форми організації, й об'єднує всі функціональні сфери її діяльності: маркетинг, виробництво, фінанси, кадри, дослідження й розвиток. Кожну з цих сфер можна охарактеризувати за допомогою основних чинників, які можуть бути джерелом і переваг, і недоліків організації (додаток Д).

Наступним етапом буде визначення ключових факторів успіху проекту методом Шонфільда.

На першому етапі аналізу інноваційного проекту для кожного проекту слід визначити ключові фактори успіху. Ключові фактори успіху - це керовані змінні характеристики проекту, реалізація яких збільшує вірогідність успішного розвитку ідеї. Для даного проекту ключовими факторами успіху є: екологічність; тепло ізолюючі властивості; абразивна

стійкість; термін придатності; ціна; реалізація поставок; дотримання вимог нормативної документації; гарантія; прозорість скла після нанесення покриття; енергозберігаючі властивості; можливість виготовляти склопакети на замовлення; можливість виготовляти кольорове скло за рахунок кольорових плівок.

Конкурентами для даного виду скла є іноземні виробництва та українські фірми, які займаються безпосередньо продажем ламінованого скла, а не його виготовленням з нуля. В Україні є представники ламінованого скла, але немає жодного представника ламінованого скла з енергозберігаючим покриттям. Далі для більш детального розгляду проаналізуємо табл. 3.5.

Таблиця 3.5

Оцінка ключових факторів успіху

Характеристика	Коефіцієнт вагомості характеристики	Оцінка характеристик		
		ТОВ «Скляний Альянс»	м. Харків «Вікна.Ю.А»	Guardian
Екологічність	0,5	5	4	4
Тепло ізолюючі властивості	0,7	4	3	4
Абразивна стійкість	0,9	5	5	5
Термін придатності	1,0	5	5	5
Ціна	0,9	5	2,5	2
Реалізація поставок	0,3	5	3	3
Дотримання вимог нормативної документації	0,5	4	2,5	3
Гарантія	0,7	4	3	4
Прозорість скла після нанесення покриття	0,8	5	5	5
Енергозберігаючі можливості	0,8	5	0	2
Можливості виготовляти склопакети та замовлення	0,5	5	1	2
Можливість виготовляти кольорове скло за рахунок кольорових плівок	0,5	4	0	0

З урахуванням коефіцієнту вагомості характеристики бальна оцінка кожної характеристики:

Загальна бальна оцінка продукції ТОВ «Скляний Альянс» = 38,1;

Загальна бальна оцінка продукції Харків «Окна.ЮА» = 25,6;

Загальна бальна оцінка продукції «Guardian» = 27,4.

Відповідно до отриманих результатів проект має ряд переваг порівняно з іншими виробництвами, які користуються подібними технологіями: питома вага продукції, ціна, реалізація поставок, дотримання вимог нормативної документації. Інші показники також обумовлюють відсутність високої конкуренції для нашого проекту, так як знаходяться на одному рівні з іноземними виробниками.

Для визначення потенційних споживачів доречно використати статистичне опитування, для якого знадобиться відповідна анкета (Додаток Е). Повну інформацію про клієнта можна знайти в паспорті клієнта, де відображені юридичні, технічні та контактні данні. Для оцінки ринкових позицій інноваційної розробки, розробимо анкету для визначення місця розробки у системі ринкового впровадження.

Вибір однієї з моделей фінансування стартапу є важливим моментом, оскільки від цього залежить подальша доля проекту. Якій з моделей віддати перевагу — це складне рішення, яке приймається виходячи зі специфіки самої ідеї, інвесторів, ресурсів та можливостей. Існують різні способи залучення інвестицій до фінансування стартапів.

Серед основних джерел фінансування стартапів виділяють: особисті заощадження стартаперів; бізнес-партнерство; модель «ЗД»: домашні, друзі, дурні; кредитування; венчурні фонди; бізнес-ангели; бізнес-інкубатори, бізнес-акселератори; краудфандинг; грантові організації; IPO; субсидії держави.

На етапах зародження і розробки ідеї планується використовувати власні заощадження, подальші кроки потребують залучення коштів

інвесторів або гранти. Планується пошук партнера для спільного володіння бізнесом. Таким чином можна привернути додаткові кошти.

Кредитування планується використовувати як спосіб фінансування на початкових етапах як запобіжний засіб. Це пов'язано з багатьма ризиками, як внутрішніми, так і зовнішніми. Внутрішні ризики – пов'язані з початковою стадією розвитку стартапу. Можливі прорахунки, непередбачувані витрати. Зовнішні ризики – нестабільність економічної ситуації. Можливе залучення державних коштів у вигляді фінансування. Далі необхідно розглянути метод точки беззбитковості в табл. 3.6 проаналізуємо річні витрати сировини.

Таблиця 3.6

Річні витрати сировини

Найменування	Потреба у сировинних матеріалах		
	Скло 4мм	Скло 5мм	Скло 6мм
Пісок кварцовий	88405,04	82879,72	99455,68
Сода	32142,9	32008,98	38410,76
Вапняк	4399,44	4124,48	4949,38
Доломіт	24555,36	32020,66	27624,78
Каолініт	4842,82	4540,14	5448,16
Склобій	25680	24075	28890

Далі доцільно розглянути вартість сировини в табл. 3.7.

Аналіз результатів господарської діяльності є одним із найважливіших елементів економічного управління підприємством, їх оцінка передусе визначенню альтернатив на майбутній період діяльності підприємства і ухваленню рішень із розробки ефективної стратегії зростання. Ухвалення управлінських рішень щодо реалізації тієї чи іншої дії потребує від них володіння достовірною інформацією стосовно економічного стану підприємства, а, отже, постійного аналізу та оцінки існуючого рівня конкурентоспроможності на основі показників кожної з її складових. Проводячи дослідження підприємств конкурентів та умов конкуренції в

галузі, в країні підприємство визначає свої сильні і слабкі сторони, ризики і можливості та формує власну конкурентну стратегію.

Таблиця 3.7

Вартість сировини

Найменування	Ціна грн/кг	Річна вартість, грн/рік		
		Скло 4мм	Скло 5мм	Скло 6мм
Кварцовий пісок	2,5	221012,6	207199,3	248639,2
Сода	11	375571,9	352098,78	422518,36
Вапняк	1,9	8358,94	7836,51	9403,82
Доломіт	3	7366,08	69061,98	82874,34
Каолініт	10	48428,2	45401,4	54481,6
Склобій	0,9	23112	21676,5	26001
Всього у перерахунку на м2		283369154	259972687,2	239926865,266

Тому обґрунтування критеріїв її оцінки з метою подальшої розробки системи заходів по зміцненню положення і досягнення конкурентних переваг підприємства є актуальним.

Фонд оплати праці включає заробітну платню робітників та нарахування: $\text{ФОП} = 12 \cdot (\text{ЗП} + \text{Нарахзп}) = 12 \cdot (400\ 500 + 80\ 170) = 5\ 768\ 040$ грн.

Вартість ремонту приміщення: 25 554 000 грн

Вартість обладнання: 5 296 000 грн

Всього: 30 850 000 грн

ОФ = 30 850 000 грн

$\text{ОбФ} = \text{Вел.ен} + \text{Вгаз} + \text{Всир.4мм} + \text{Всир.5мм} + \text{Всир.6мм}$
 $= 66602763,55 + 138844460,5 + 283369154 + 259972687,2 + 239926865,266 = 988715930,516$ грн

Фонд оплати праці: $\text{ФОП} = 5\ 768\ 040$ грн.

Постійні витрати включають витрати на газ, електроенергію, оплату праці. Змінні витрати включають кошти, витрачені на сировину.

Для скла 4мм:

$$ПВ=66\,602\,763,55+138\,844\,460,5+5\,768\,040=211\,215\,264,05\text{грн}$$

$$ЗВ=283\,369\,154\text{ грн/випуск}$$

$$ЗВ=283\,369\,154/1000000=284\text{ грн/м}^2$$

$$Q_{4\text{мм}}=ПВ/(Ц-ЗВ)=211\,215\,264,05/(650-284)=577\,090,89\text{ м}^2$$

$$Ц=650\text{ грн.}$$

$$\text{Для скла 5 мм: } ЗВ=259\,972\,687,2\text{ грн/випуск}$$

$$ЗВ=259\,972\,687,2/700\,000=372\text{ грн/м}^2$$

$$Q_{5\text{мм}}=ПВ/(Ц-ЗВ)=211\,215\,264,05/(680-372)=685\,763,84\text{м}^2$$

$$Ц=680\text{ грн}$$

$$\text{Для скла 6 мм:}$$

$$ЗВ=239\,926\,865,266\text{ грн}$$

$$ЗВ=239\,926\,865,266/700000=342,75$$

$$Q_{6\text{мм}}=ПВ/(Ц-ЗВ)=211\,215\,264,05/(700-342,75)=591\,255,37\text{м}^2$$

$$Ц=700\text{ грн}$$

Далі розрахуємо з огляду параметричного методу. В якості параметру візьмемо міцність скла на стиск:

$$Пб = 600\text{МПа,}$$

$$Пн = 900\text{ МПа.}$$

$$\text{Тоді: } Ц_{4\text{мм}}=900/600*650*0,65=633,75\text{ грн}$$

$$Ц_{5\text{мм}}=900/600*680*0,65=663\text{ грн}$$

$$Ц_{6\text{мм}}=900/600*700*0,65=682,5\text{ грн}$$

Також з погляду метод бальної оцінки ціни, розглянемо данні табл. 3.8.

Таблиця 3.8

Порівняльна характеристика по факторами

Характеристика	Коефіцієнт вагомості характеристики	Оцінка характеристик	
		Наша продукція	Конкуренти
Енергозбереження	0,3	4	4
Абразивна стійкість	0,1	5	5
Довговічність	0,05	5	5
Прозорість	0,15	5	4
Екологічність	0,4	5	2

З урахуванням коефіцієнту вагомості характеристики визначаємо бальну оцінку кожної характеристики для нашої продукції і для конкурентів (табл. 3.9).

Таблиця 3.9

Бальна оцінка характеристик

Характеристика	Коефіцієнт вагомості характеристики	Оцінка характеристик	
		Наша продукція	Конкуренти
Енергозбереження	0,3	1,2	1,2
Абразивна стійкість	0,1	0,5	0,5
Довговічність	0,05	0,25	0,25
Прозорість	0,15	0,75	0,6
Екологічність	0,4	2	0,8
Σ		4,7	3,35

Розрахуємо очікувану ціну, порівнюючи з конкурентною компанією Харків «Вікна ЮА». Ціна за 1 м² скла (4мм) в цій компанії складає 782 грн.

Ціна одного балу складає: $P_{1б} = 782 / 3,35 = 233,43$ грн

Тоді ціна плануємого виробу: $P = 233,43 * 4,7 = 1\ 097,1$ грн.

Так як цей метод не включає фактичні затрати на виробництво та збут, не коректно його використовувати у прикладному розрахунку. Тому більш точним буде розглянути конкурентний метод. Розглянуті вище конкуренти в загальному мають ціну за м² енергозберігаючого скла - 780-900 грн. Оскільки наша продукція відрізняється за якістю, має вітчизняну сировинну базу та не включає затрати, пов'язані з експортом, то встановлюємо ціну 650, 680, 700 грн. Ставити ціну вище не доречно через високу конкуренцію закордонних компаній.

Проведемо розрахунки за допомогою витратного методу:

$C_{4мм} = 147240 + 95819306,46 = 95966546,46$ грн/рік

$C_{5мм} = 110430 + 71818411,84 = 71928841,84$ грн/рік

$C_{6мм} = 110430 + 71818411,84 = 71928841,84$ грн/рік

Вираховуємо собівартість на м² продукції:

$$\text{Спит}_{4\text{мм}} = \text{С}_{4\text{мм}}/\text{В} = 520\,000\,046 / 1\,000\,000 = 520 \text{ грн/м}^2$$

$$\text{Спит}_{5\text{мм}} = \text{С}_{6\text{мм}}/\text{В} = 385\,001\,000 / 700\,000 = 550 \text{ грн/м}^2$$

$$\text{Спит}_{6\text{мм}} = \text{С}_{8\text{мм}}/\text{В} = 406\,000\,482 / 700\,000 = 580 \text{ грн/м}^2.$$

Тоді: Ц = С + фіксований відсоток прибутку 650 грн/м² = 520 грн/м² + 13% 680 грн/м² = 550 грн/м² + 13% 700 грн/м² = 580 грн/м² + 12%

Розглянемо техніко економічні показники:

Обсяг реалізації:

$$\text{В}_{4\text{мм}} = 1 \text{ млн м}^2/\text{рік};$$

$$\text{В}_{5\text{мм}} = 0,7 \text{ млн м}^2/\text{рік};$$

$$\text{В}_{6\text{мм}} = 0,7 \text{ млн м}^2/\text{рік}.$$

Таким чином загальний обсяг реалізації становить 2,4 млн м²/рік.

Далі розглянемо концепцію бізнес моделі проекту та карту бізнес-процесів реалізації проекту.

Оцінка ризиків та страхування розробки. Для оцінки ймовірних факторів, які можуть слугувати ризиками для проекту складено таблицю та оцінено кожен ризик для запобігання їх виникненню. Ризики інноваційної розробки, характеристика та оцінка ймовірності їх настання та вплив на очікуваний результат наведені в Додатку Ж.

Страхування інновацій слід розділяти за такими напрямками, як забезпечення страхового захисту суб'єктів інноваційної сфери інноваційних процесів. У зв'язку з цим і відповідальність страховика в страховому покритті різна.

Особливо слід звернути увагу на етапи реалізації та освоєння нововведення в матеріальному виробництві, яким притаманні такі види ризику: порушення прав власності (піратське копіювання); втрата, пошкодження зразків, одиничних екземплярів; неможливість освоїти виробництво нової продукції в умовах конкретного підприємства, що вимагає додаткових витрат з відшкодування зазначених збитків.

Таблиця 3.10

Карта бізнес-процесів виконання проекту

Стадія реалізації стартап проекту	Бізнес процеси	Характеристики		
		Задіяні ресурси	Орієнтовна тривалість процесу, міс	Верхня межа фінансових витрат, грн
Розробка ідеї проекту	Стратегічний менеджмент	Матеріальні, людські. (оплата праці розробників)	6	50000
	Технічна підтримка	Матеріальні, людські. (оплата праці працівників технічного забезпечення)		
Реалізація ідеї	Постачання	Матеріальні, людські, натуральні. (постачання сировини, забезпечення електроенергією, газом)	24	100000000
	Виробництво	Матеріальні, людські, натуральні. (витрати та купівлю основних засобів, забезпечення комунікаціями)		
	Збут	Матеріальні, людські, натуральні		
Впровадження у виробництво	бухгалтерський облік	Матеріальні людські. (оплата праці персоналу)	6	1000000
	Кадрове забезпечення	Людські		
	Інформаційне забезпечення	Матеріальні, натуральні, людські		
Масова реалізація	Постачання	Матеріальні, натуральні, людські. (витрати на транспорт, технічне обслуговування)	12	1000000

Дотримання майнових інтересів підприємців-новаторів забезпечується різними видами страхування, диференційованими по об'єктах страхування і страхових ризиків.

Комплексний страховий захист крім іншого включає в себе страхування підприємницьких ризиків і страхування відповідальності перед третіми особами.

Підвищений рівень ризику діяльності малих інноваційних підприємств висуває особливі вимоги до роботи з підготовки договору про страхування (додаток 3).

Проектний цикл в міжнародній практиці складається з таких етапів як передінвестиційна, інвестиційна, експлуатаційна і ліквідаційна. Вадливим етапом розробки проекту є техніко економічне обґрунтування проекту.

Економічна ефективність проекту визначається через порівняння дисконтованих вигод і витрат по проекту.

Додаткові вигоди проекту можуть бути явними і неявними, тимчасовими або на перспективу (стратегічними) тощо. Все це необхідно враховувати в процесі аналізу.

Додатковими вигодами проекту можуть бути: додаткова виручка від реалізації продукції, яка в наслідок реалізації проекту матиме кращу якість; зниження собівартості продукції через застосування нової технології або техніки; скорочення адміністративних затрат у розрахунку на одиницю продукції; реалізація продукції за більш вигідними цінами як результат рекламної кампанії або зміни каналів (строків) збуту продукції тощо.

Додаткові витрати по проекту – це вартість інвестицій, які необхідні для здійснення проекту (капітальні затрати), а також витрати на експлуатацію проекту (поточні витрати). Важливим є правильно розподілити інвестиції у часі та відповідно до їх економічного змісту.

Інструментами проектного аналізу є коефіцієнти, за допомогою яких визначають рентабельність інвестицій, ефективність проектної діяльності та період окупності проекту. Найбільш розповсюдженими з них є наступні:

1) теперішня вартість проекту (PV) – різниця між сумою дисконтованих грошових надходжень, які виникають при реалізації проекту, та сумою дисконтованих витрат, необхідних для здійснення усього проекту:

$$PV = \sum_{t=1}^n \frac{B_t - C_t}{(1+i)^t}, \quad (3.1)$$

де B_t - повні вигоди за рік t ; C_t - повні витрати за рік t ; t - відповідний рік проекту (1, 2, ..., n);

n - строк служби проекту в роках;

i - ставка дисконту (процентна);

2) чиста теперішня вартість проекту (NPV):

$$NPV = PV - I, \quad (3.2)$$

де I - сума інвестицій;

3) рентабельність інвестицій (PI) - визначає вигоду інвестора від участі в проекті:

$$PI = (NPV : I) * 100\%; \quad (3.3)$$

4) коефіцієнт вигоди/затрати (BCR) - сума дисконтованих вигод, поділена на суму дисконтованих затрат:

$$BCR = \frac{\sum_{t=1}^n B_t / (1+i)^t}{\sum_{t=1}^n C_t (1+i)^t}; \quad (3.4)$$

5) строк окупності проекту (PBP) - визначає, за який період проект покриває витрати:

$$PBP = (t_0 - 1) + \frac{I - \sum PV_{(t_0-1)}}{PV_{t_0}}, \quad (3.5)$$

де PV - дисконтовані грошові потоки;

t_0 - номер року, в якому сума дисконтованих грошових потоків починає перевищувати суму інвестицій.

Проект вважається економічно та інвестиційно ефективним, якщо:

значення теперішньої вартості перевищує суму інвестицій;

період окупності проекту не перевищує періоду його експлуатації;

коефіцієнт вигоди/витрати перевищує одиницю (при підтвердженні попередніх умов).

Тому розрахуємо в табл. 3.11 головні індикатори ефективності проекту.

Таблиця 3.11.

Головні індикатори ефективності проекту

Показники	2021	2022	2023	2024	2025	2026	2027	2028	2029	2030
Середня ціна реалізації продукції, грн.кв/м	438	495	560	632	715	808	913	1031	1165	1317
Кількість реалізованої продукції, грн.кв/м	125	138	152	167	184	202	222	244	269	296
Собівартість продукції, грн.кв/м	237	226	214	204	193	184	175	166	158	150
Виручка, тис. грн.	54988	68350	84959	105604	131266	163163	202812	252095	313354	389499
Поточні витрати, тис. грн.	29785	31125	32526	33990	35519	37118	38788	40533	42357	44263
Амортизаційні відрахування, тис. грн.	53125	6641	830	104	13	2	0	0	0	0
Коефіцієнт дисконтування	1	1	1	0	0	0	0	0	0	0
Грошові потоки, тис. грн.	78328	43865	53263	71718	95759	126047	164024	211562	270997	345236
Дисконтовані грошові потоки, тис. грн.	65822	30976	31607	35763	40128	44387	48538	52609	56629	60624
Дисконтований грошовий потік з початку експлуатації проекту, тис. грн.	65822	96798	112563	164168	204296	248683	297220	349829	406459	467083
Дисконтовані вигоди, тис. грн	90851	52956	50909	52713	55012	57457	60016	62689	65481	68397
Дисконтовані витрати, тис. грн.	25029	21980	19301	16950	14884	13071	11478	10079	8851	7773

Результативні показники оцінки доцільності проекту запишемо в табл.

3.12.

Таблиця 3.12

Оцінка доцільності проекту

Показники	Значення показника
Чиста теперішня вартість проекту, тис.грн	42083,05
Рентабельність інвестицій, %	20,5
Коефіцієнт вигоди/затрати	4,126
Строк окупності проекту	8,4

Можна зробити висновок, що проект рентабельний. За мешний строк ніж проектний цикл повернулись всі інвестиції і виросла чиста теперішня вартість проекту. Проект є ефективним, оскільки PV більше інвестицій. Рентабельність інвестицій становить 20,5%, РВР менше проектного циклу. Коефіцієнт вигоди/витрати говорить про високу поточну рентабельність виробництва з використанням нової техніки 412% доходу на 1 вкладену гривню поточних затрат.

3.3. Удосконалення організаційної складової потенціалу підприємства

Планування проекту, обґрунтування його цілей і шляхів їх досягнення, виявлення необхідних ресурсів, визначення комплексу робіт, з метою максимізації кінцевих результатів господарської діяльності буде залежати від ефективної організаційної структури управління. Результатом планування і ефективної роботи менеджерів на різних рівнях буде ефективна реалізація проекту.

Прийняття рішень, щодо формування відповідної структури управління для структуризації, планування проекту та його реалізації є формування дерева цілей та дерева рішень (додаток К). На цьому етапі важливо визначити всі завдання, які повинні бути виконані всіма учасниками для успішної реалізації проекту та шляхи вирішення цих завдань. Дерево цілей – це візуалізація процесу декомпозиції мети проекту на завдання нижчого рівня, в результаті яких вибудовується вертикальна та горизонтальна структура проекту. На цьому етапі важливо визначити основні групи завдань та розкласти ці групи на окремі кроки.

Можна розглянути типові помилки в плануванні проекту наприклад як поставка неточних цілей, використання неповної або неточної інформації, залучення лише фахівців з планування, не врахування попереднього досвіду

інших підприємств або власного, планування ресурсів без врахування їх доступності та без урахування координації.

Організаційна структура управління проектами – це сукупність взаємопов'язаних ланок управління, які розташовані на різних рівнях системи. У табл. 3.13 та розглянемо показники ефективності управління проектами.

Таблиця 3.13

Організаційні структури управління проектами

Характеристика проекту	Організаційні структури управління проектами				
	Функціональна	Матрична			Проектно-цільова
		слабка	збалансована	сильна	
Повноваження менеджера проекту	Незначні	Обмежені	Слабкі-середні	Середні-високі	Високі-необмежені
Частина ресурсів, яку може використати менеджер	Близько до нуля	0-25%	15-60%	50-85%	85-100%
Роль менеджера проекту	Тимчасова		Постійна	Постійна	Постійна
Найменування для менеджера проекту	Координатор/лідер		Проектний менеджер/керівник проекту		Проектний менеджер/керівник програми

Перший показник динаміка результатів діяльності підприємства, це може бути обсяг виробництва, прибуток, собівартість та інші. Другим є витрати на управління, на утримання апарату, офісні витрати, підготовка і перепідготовка кадрів, витрати на дослідження. Третім показником є ефективність організаційної структури: продуктивність, економічність, адаптивність, гнучкість, оперативність, надійність. Четвертим є показники раціональності: кількість ланок системи управління, рівень централізації, збалансованість повноважень і відповідальності, рівень спеціалізації та взаємозаміни.

Стан проекту від ідеї до завершення характеризується зміною низки показників, що визначають його сутність і на основі яких встановлюється

успішність проекту. Ця сукупність елементів проекту по суті є об'єктами управління. Календарне планування – це процес складання й коригування розкладу, в якому роботи, що виконуються, пов'язуються між собою у часі з можливостями їх забезпечення різними видами матеріально-технічних та трудових ресурсів.

Оскільки при плануванні проекту багато операцій виконуються паралельно, існує декілька можливих шляхів проходження кожного графа. Більш тривалі операції є критичними. Будь-яка затримка терміну початку або закінчення виконання цих операцій призводить до затримки терміну виконання проекту в цілому. Послідовність критичних операцій становить критичний шлях проекту. Тривалість критичного шляху визначає загальну тривалість проекту.

У сучасному динамічному й конкурентному економічному світі обмежених ресурсів проектні менеджери змушені постійно думати над тим, як отримати максимальний дохід від проекту. Тому правильна і максимально точна оцінка витрат проекту дуже важлива, хоча й не для всіх проектів можна детально спланувати його бюджет.

Вартість проекту визначається сукупністю вартостей ресурсів проекту, вартостями і часом виконання робіт проекту. Для будівельних проектів визначається вартість будівництва, що є частиною вартості проекту, до якої входять кошти, необхідні для капітального будівництва. Оцінка усіх витрат по проекту еквівалентна оцінці загальної вартості проекту.

Управління вартістю проекту містить у собі процеси, необхідні для забезпечення і гарантії того, що проект буде виконаний у рамках затвердженого бюджету. Управління вартістю і управління витратами практично є тотожними поняттями. Цілями системи управління вартістю (витратами) є розробка політики, процедур і методів, що дозволяють здійснювати планування і своєчасний контроль витрат.

Стосовно інвестиційної та експлуатаційної бази проекту, то одне з важливих завдань на цих етапах проекту – забезпечити надходження

устаткування, конструкцій, матеріалів та послуг у точній відповідності до плану проекту. Цей процес прийнято поділяти на купівлю ресурсів і послуг на конкурсній основі, постачання ресурсів на місце виконання робіт та правове регулювання договірних відносин.

Одним із найважливіших показників роботи підприємств є витрати операційної діяльності, оскільки вони характеризують багато сторін діяльності підприємства, визначають, наскільки ефективно використовуються матеріальні, трудові та грошові ресурси. Класифікація операційних витрат – це розподіл витрат на економічно однорідні групи з метою планування, обліку й аналізу витрат. Але на підприємствах ресторанного господарства класифікація витрат операційної діяльності розглядається недостатньо, тому стає актуальним її визначення.

Контроль в проекті — це процес, в якому менеджер проекту визначає, чи досягнуті поставлені цілі, виявляє причини відхилень від плану проекту за часом, вартістю та якістю і приймає рішення, які дозволяють відкоригувати план проекту з урахуванням виявлених порушень, раніше, ніж буде порушено хід виконання проекту в цілому (зрив строків виконання робіт, перевищення використання ресурсів і вартості, низька якість тощо).

Контроль є частиною управління змінами на фазі впровадження проекту. Інструмент контролю – моніторинг - це спеціально організоване спостереження, облік, аналіз і складання звітів про фактичне виконання проекту порівняно з планом. Об'єкти контролю:

1. час: дотримання розкладу;
2. вартість: дотримання кошторису/бюджету;
3. якість: досягнення поставлених цілей за індикаторами.

Елементи системи контролю:

1. Параметри проекту, які будуть включені в систему моніторингу;
2. Члени команди, які відповідальні за контроль;
3. Забезпечення їх необхідними знаннями, повноваженнями та ресурсами;

4. Визначення дискретності – періодичності контрольних заходів;
5. Розробка форм звітності про результати моніторингу;
6. Розробка сценаріїв управлінських рішень у випадку виявлення критичних відхилень від плану проекту;
7. Система зворотного зв'язку в команді проекту для забезпечення оперативності системи контролю.

Методи контролю:

1. Метод простого контролю: відслідковує тільки моменти завершення детальних робіт, при якому існують лише дві міри завершеності роботи: 0% і 100% (метод «0—100»);
2. Метод детального контролю: оцінка проміжних станів виконання робіт, дозволяє визначити відсоток виконання робіт, наприклад 50/50;
3. Метод по віхах: в рамках роботи кожен результат може мати власну «вагу» - досягнення чергового результату інтерпретується як певний відсоток загального виконання роботи.

При плануванні проекту необхідно враховувати результати оцінки ризиків та передбачати управлінські дії у випадку їх настання, а також планувати резерв ресурсів (часу, коштів, можливо матеріальних та трудових ресурсів).

На сьогоднішній день максимально поширений метод системного управління якістю називають “тотальне управління якістю”. У відповідності до даного методу планується єдина схема розробки і втілюється у життя єдина системи управління якістю.

Система якості передбачає наявність:

- інструкції з якості, яка включає методики системи якості компанії;
- опис структури документації, що використовується в системі якості.

Для товариства, слід враховувати, що для забезпечення якості проекту виникнуть деякі витрати, а саме: витрати, які направлені на постійне задоволення вимог замовника щодо виробництва продукції без дефектів, їх називають попереджувальні.

Також витрати пов'язані з бажанням покупця переконатися в тому, що процес розвивається в потрібному напрямку, їх називають інформаційні.

При виявленні дефектів, витрати, які спрямовані на їх усунення, із пов'язують із внутрішніми проблемами (внутрішні).

Зовнішні, спрямовані на усунення дефектів, пов'язаних із вимогами замовника.

При цьому в товаристві, для організації робіт з забезпечення якості проекту слід :

- визначити роботи, які необхідні для досягнення визначеного рівня якості;
- встановлення відповідальних за виконання цих робіт;
- розподіл робіт на функціональні частини;
- встановлення відповідальних та виконавців по кожній роботі;
- створення зв'язків між різними роботами.

З метою контролю якості проекту на підприємстві можна використовувати методи та засоби, як: технічна інспекція, контрольні карти, або графіки контролю, статистичні методи та графіки потоків як допоміжний засіб в аналізі проблем, що виникають, діаграму Парето та аналіз тенденцій, що дозволить своєчасно реагувати на зміни в проекті.

Відповідно до Державного стандарту України ISO 9000-2001 встановлено наступні принципи управління якістю, які найвище керівництво може використовувати для поліпшення показників діяльності організації:

1. Орієнтація на замовника.
2. Лідерство.
3. Залучення працівників.
4. Процесний підхід.
5. Системний підхід до управління.
6. Постійне поліпшення.
7. Прийняття рішень на підставі фактів.
8. Взаємовигідні стосунки з постачальниками [17].

Один з найбільш простих у використанні та інформативних методів оцінки ризиків проекту є метод аналізу сценаріїв. Він заснований на прогнозуванні різних варіантів розвитку подій: від оптимістичного до песимістичного. Для оцінки ризику проекту менеджер розробляє кілька варіантів, при цьому можливо змінювати як один фактор впливу на кінцевий результат проекту, так і всі фактори.

Висновок до розділу 3:

Проведений аналіз зовнішнього середовища, показав про подальше втілення в життя стратегію, що передбачає вихід ТОВ «Скляний Альянс» на нові зовнішні ринки. Підприємство вбачає необхідність в розробці стратегії для зниження собівартості продукції, шляхом підвищення продуктивності на сучасному обладнанні та реструктуризацію кадрів. З метою управління маркетинговою діяльністю необхідно створити п'ять так званих груп, що керуються супервайзерами.

Аналіз ринкового середовища показав, що для ТОВ «Скляний Альянс» є напрямки в яких воно може підвищити ефективність використання виробничого потенціалу. З цією метою для підприємства запропоновано виробництво нового виду продукції, такий як ламіноване енергозберігаюче скло. Конкурентами для даного виду скла є іноземні виробництва та українські фірми, які займаються безпосередньо продажем ламінованого скла, а не його виготовленням його «з нуля». В Україні є представники ламінованого скла, але немає жодного представника ламінованого скла з енергозберігаючим покриттям. Відповідно до отриманих результатів проект має ряд переваг порівняно з іншими виробництвами, які користуються подібними технологіями: питома вага продукції, ціна, реалізація поставок, дотримання вимог нормативної документації. Рентабельність проекту складає 20.5 %, термін повернення капіталовкладень – 8,4 роки.

За результатами економічної ефективності можна зробити висновок. Середня ціна кожного року зростає на 5% оскільки ТОВ «Скляний Альянс» розширив ринок збуту та являється єдиним підприємством в Україні з виробництва такого виду скла. Собівартість продукції має тенденцію до зниження, в залежності від вартості сировини та затрат людино години та продукцію, вона змінюється, але в межах не вище ніж початкова собівартість. Прямі матеріальні витрати збільшуються, так як підприємство планує кожного місяця збільшувати обсяги реалізованої продукції. Кошти на кінець проекту мають додатній результат, це говорить про позитивну тенденцію конкурентоспроможності підприємства. Грошовий потік по інвестиційній та фінансовій діяльності також має додатній показник, тому можна зробити висновок, що підприємство є рентабельним.

На сьогоднішній день це особливо важливо, оскільки ускладнення взаємин у зовнішньому конкурентному середовищі розмиває географічні і товарні межі того чи іншого ринку, залучаючи до кола конкурентів все нові і нові підприємства. Природно, що рішення настільки складних завдань в рамках даного підходу істотно розширює можливості його практичної реалізації.

ВИСНОВКИ ТА ПРОПОЗИЦІЇ

Дослідження конкурентного потенціалу підприємства дозволяє зробити наступні висновки:

1. Конкурентний потенціал являє собою сукупність конкурентних можливостей підприємства, що дозволяють йому дотримуватися ефективної конкурентної боротьби на ринку завдяки формуванню конкурентних переваг, які передбачають використання нематеріальних і матеріальних ресурсів. Тобто, в складі конкурентного потенціалу є фактичні (в наявності) матеріальні, трудові, природні, фінансові і нематеріальні ресурси та можливості підприємств, що зумовлюють можливість одержувати конкурентні переваги, порівняно із конкурентами.

2. ТОВ «Скляний Альянс» має позитивні фінансові результати, прибуток зріс на 76,7% (на 17190 тис. грн.). Продуктивність основного капіталу зменшилася 34,1%, продуктивність праці на 1 люд.-год. і одного середньорічного працівника збільшилася на 14,2% і 13,3%. Рівень рентабельності зріс на 0,65 відсоткових пункти, а рентабельність продажу – 0,63 в.п. За період дослідження розмір надходжень товарної продукції зріс на 30,2%. В структурі реалізації товарів за три роки істотних змін не відбулося.

3. Величина виробничого потенціалу зросла на 69,6%, це пов'язано з тим що кожний елемент виробничого потенціалу – основний капітал, вартість праці і інші зрости за цей період. Підприємство по результатам роботи має останні три роки прибуток як результат діяльності, який зріс на 76,7%. Все це вплинуло на зростання рівня ефективності використання виробничого потенціалу на 0,3 в.п.

4. Стан збутового та маркетингового потенціалу підприємства покращується, про це свідчать як одиничні показники так і загальний показник ефективності збутового та маркетингового потенціалу. Останній

зріс на 29,7%, що є свідченням активної політики керівництва щодо удосконалення даного сегмента на підприємстві.

5. Рівень фінансового стану ТОВ «Скляний Альянс» високий, діяльність підприємства прибуткова та фінансовий стан стабільний, підприємство повністю самостійне та ліквідне, займає лідируючі позиції на ринку, не потребує залучення додаткових фінансових ресурсів оскільки може самостійно інвестувати в себе, так як отримує досить високий чистий прибуток.

6. Після проведення аналізу на конкурентоспроможність потенціалу потенціалу підприємства, виявлено, що воно займає лідируючі позиції на ринку в Україні та ближнім зарубіжжі. Досліджено, що заводи які також спеціалізуються на скловиробництві займають дуже малу частку на ринку, тому не є ключовими конкурентами для ТОВ «Скляний Альянс».

Проведене дослідження конкурентного потенціалу підприємства надали можливість зробити наступні пропозиції:

1. ТОВ «Скляний Альянс» з урахуванням оцінки зовнішнього середовища продовжувати втілювати в життя стратегію, що передбачає вихід на нові зовнішні ринки. Підприємство вбачає необхідність в розробці стратегії для зниження собівартості продукції, шляхом підвищення продуктивності на сучасному обладнанні та реструктуризацію кадрів. З метою управління маркетинговою діяльністю необхідно створити п'ять так званих груп, що керуються супервайзерами.

2. Аналіз ринкового середовища показав, що для ТОВ «Скляний Альянс» є напрямки в яких воно може підвищити ефективність використання виробничого потенціалу. З цією метою для підприємства запропоновано виробництво нового виду продукції, такий як ламіноване енергозберігаюче скло. Відповідно до отриманих результатів проект має ряд переваг порівняно з іншими виробництвами, які користуються подібними технологіями: питома вага продукції, ціна, реалізація поставок, дотримання вимог нормативної

документації. Рентабельність проекту складає 20.5 %, термін повернення капіталовкладень – 8,4 роки.

3. Посилити організаційну складову управління виробництва, що дозволить оптимізувати і контролювати використання інших елементів потенціалу підприємства.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Амосов О.Ю. Підходи до управління витратами на утримання і розвиток персоналу. [Електронний ресурс] / О.Ю. Амосов. – Режим доступу: <http://www.kbuapa.kharkov.ua/e-book/tpdu/2014-2/doc/2/01.pdf>
2. Ансофф И. Новая корпоративная стратегия/ И.Ансофф, Э.Дж.Макдоннелл// Пер. с англ. – СПб.: Питер Ком, 2009. – 416 с.
3. Балабанова Л.В. Управление персоналом / Л.В. Балабанова, О.В. Сардак. – К.: Центр учебной литературы, 2011. – 468 с.
4. Балабанова Л.В. Маркетинговое управление конкурентоспособностью предприятий: стратегический подход : монография / Л.В. Балабанова, В.В. Холод. – Донецьк: ДонДУЕТ, 2006. – 294 с.
5. Веснін В.Р. Менеджмент: навч. Посібник / В.Р. Веснін. – 3-є вид., перероб. і доп. – М.: ТК Велбі, Вид. «Проспект», 2006. – 504 с.
6. Воронкова А.Є. Стратегическое управление конкурентоспособным потенциалом предприятия: диагностика и организация : монография; 2-е изд. / А.Є. Воронкова. – Луганск : ВНУ им. В. Даля, 2004. – 320 с.
7. Гавкалова Н.Л. Витрати на персонал: сутність та класифікація / Н.Л. Гавкалова, А.С. Криворучко // Економіка розвитку. – 2010. – № 4 (56). – С.79-82.
8. Гавкалова Н.Л. Дослідження впливу витрат на персонал на ефективність діяльності підприємства / Н.Л. Гавкалова, А.С. Криворучко // Інвестиції: практика та досвід. – 2011. – № 21. – С.18-20.
9. Гетьман О.О. Економічна діагностика: [Навч. посібник для студ. вищих навч. закладів] [Текст]/ О.О.Гетьман, В.М.Шаповал // – К.: Центр навч. літератури, 2007. – 307 с.
10. Головкова Л.С. Сукупний економічний потенціал корпорації: формування та розвиток: монографія / Л.С. Головкова. – Запоріжжя: Вид-во КПУ, 2009. – 340 с.

11. Гончаренко О. В. Оцінка та прогнозування інституціональної ефективності агроінновацій / О.В. Гончаренко// Інноваційна економіка. – 2015. – № 2 (56). – С. 242–246
12. Гудзинський О.Д. Управління формуванням конкурентоспроможного потенціалу підприємств (теоретико-методологічний аспект) : монографія / О.Д. Гудзинський, С.М. Судомир, Т.О. Гуренко. – К.: ІПК ДСЗУ, 2010. – 212 с.
13. Давидюк Т.В. Вплив інформації про витрати та інвестиції у персонал на обліково-аналітичну систему підприємства. – [Електронний ресурс]. – Режим доступу: http://repository.kpi.kharkov.ua/bitstream/KhPI-Press/37939/1/visnyk_ZhDTU_2009_4_Davydiuk_Vplyv_informatsii.pdf
14. Забелин П.В. Основы стратегического управления. [Текст]/ П.В.Забелин// - М.: Информационно-внедренческий центр «Маркетинг», 2008. – 195 с.
15. Заклекта-Берестовенко О.С. Ефективність інвестицій у розвиток персоналу підприємства: автореф. дис. канд. екон. наук: спец.08.00.04 «Економіка та управління підприємствами (за видами економічної діяльності)» / О.С. Заклекта-Берестовенко; Київський національний університет ім. Т. Шевченка. – Київ, 2008. – 20 с.
16. Закон України «Про захист економічної конкуренції» зі змінами, внесеними згідно із Законами N 3567-VI (3567-17) від 05.07.2011
17. Иванов Ю.Б. Конкурентоспособность предприятия: оценка, диагностика, стратегия /Ю.Б. Иванов, А.Н. Тищенко, Н.А. Дробитько, О.С. Головка. – ХАРЬКОВ: ХГЭУ – Торнадо, 2003, 312 с.
18. Економіка підприємства. Збірник практичних задач і конкретних ситуацій: [Навч. Посібник] / С. Ф. Покропивний, Г. О. Швиданенко, О. С. Федонін та ін.// За ред. С. Ф. Покропивного. — К.: КНЕУ, 2000. — 328 с.
19. Карачина Н.П. Конкурентний потенціал та його роль у формуванні конкурентоспроможності підприємства / Н.П. Карачина, Л.І. Перцата // Економічний простір. – 2014. – № 86. – С. 164–172.

20. Касьянова Н.В. Потенціал підприємства: формування та використання. 2-ге вид. перероб. та доп.: підручник / Н.В. Касьянова, Д.В. Солоха, В.В. Морєва, О.В. Белякова, О.Б. Балакай. – К.: «Центр учбової літератури», 2013. – 248 с.

21. Квасницька Р.С. Конкурентний потенціал: економічна природа та елементний склад / Р.С. Квасницька, Н.С. Ардашкіна // Економічний аналіз. – 2012. – Т. 10(4). – С. 161–164.

22. Кібанов А.Я. Управління персоналом підприємства: навч. посібник / А.Я. Кібанов. – 3-є вид., доп. і перероб. – М.: ІНФРА-М, 2005. – 638 с.

23. Кирчата І.М. Управління конкурентоспроможністю підприємства в глобальному середовищі: монографія / І.М. Кирчата, Г.В. Поясник. – Харків: ХНАДУ, 2009. – 160 с.

24. Колосок В.М. Спрямування витрат на розвиток персоналу промислового підприємства та їх класифікація // В.М. Колосок, А.В. Алістаєва // Вісник економіки транспорту і промисловості. – 2009. – № 28. – С. 243-248.

25. Конкурентоспроможність підприємства: оцінка рівня та напрями підвищення / за заг. ред. О. Г. Янкового. - Одеса : Атлант, 2013. - 470 с.

26. Консолідований звіт про фінансовий стан ПрАТ «Дніпроспецсталь». – [Електронний ресурс]. – Режим доступу: http://www.dss.com.ua/media/rus/company/official-info/fin_inf/formk2019

27. Корецький М.Х. Стратегічне управління [Навчальний посібник] [Текст]/ М.Х.Корецький, О.І.Дацій, А.О.Дегтяр// – К.: Центр учбової літератури, 2007. – 240 с.

28. Костишина Т.А. Методологічні підходи до оцінки конкурентоспроможності системи оплати праці в контексті управління персоналом / Т.А. Костишина // Науковий вісник Полтавського університету економіки і торгівлі, серія «Економічні науки». – 2010. – № 4 (43). – Ч.4. – С.111-118.

29. Краснокутська Н.С. Потенціал підприємства: формування та оцінка: навч. посіб. – К.: ЦНЛ, 2005. – С. 20–31.

30. Кривов'язюк І.В. Економічна діагностика: навч. посіб. / І.В. Кривов'язюк. – К.: Центр учбової літератури, 2013. – 456 с.
31. Криворучко А.С. Комплексна оцінка управління витратами на персонал / А.С. Криворучко // Вісник Хмельницького національного університету. Серія: Економічні науки. – Хмельницький: ХНУ, 2011. – № 5. – Т.2. – С.185-189.
32. Криворучко А.С. Обґрунтування показників аналізу витрат на персонал / А.С. Криворучко // Міжвуз. наук.-практ. конференції «Регіональна політика в Україні: напрями її реалізації та правові аспекти» (Харків, 26 квітня 2011 р.) // Управління розвитком: зб. наук. ст. – Х.: Вид. ХНЕУ, 2011. – № 8 (105). – С.119-120.
33. Кушовська О.В. Методологія системного підходу та наукових досліджень / О.В. Кушовська. – Тернопіль: Економічна думка, 2005. – 124 с.
34. Лужецький А.І. Ідентифікація поняття «конкурентний потенціал підприємства» та підходи до його управління / А.І. Лужецький // Інноваційна економіка. – 2013. – № 8. – С. 125–128.
35. Матвеев В.В. Сутність стратегічного управління конкурентним потенціалом підприємства / В.В. Матвеев // Молодий вчений. – 2015. – № 2(2). – С. 179–184.
36. Мороз В.М. Конкурентоспроможність і трудовий потенціал соціального об'єкта: діалектика взаємозв'язку та розвитку змісту: навч. посіб. [для студ. спеціальн. АДМ 8.18010018 «Адміністративний менеджмент»] / В.М. Мороз, С.А. Мороз. – Х.: НТУ «ХП», 2015. – 129 с.
37. Никифорчин М.Д. Суть та основні поняття операційної ефективності в діяльності підприємства/ М.Д. Никифорчин // Науковий вісник Херсонського державного університету. – 2013. – № 3. - С.88-92
38. Нили Э. Призма эффективности: Карта сбалансированных показателей для измерения успеха в бизнесе и управление им / Э. Нили, К. Адамс, М. Кеннерли Пер. с англ.– Днепропетровск : Баланс-клуб, 2003. – 400 с.

39. Омельчак Г.В. Інституціональне середовище та сутність конкурентного потенціалу корпорацій / Г.В. Омельчак // Держава та регіони. Серія: Економіка та підприємництво. – 2013. – № 3. – С. 121–125.

40. Павлючук Ю.Н. Управління формуванням і визначенням вартості персонала в умовах переходу до ринкових відносин/ Ю.Н. Павлючук, А.А. Козлов. – 2001. – № 5. – С.39-48.

41. Підвисоцький В.Г. Щодо визначення рейтингової оцінки конкурентоспроможності регіонів / В.Г. Підвисоцький. – К.: „Леста“, 2008. – 48 с.

42. Попов А. В. Теория и организация американского менеджмента. [Текст] / А. В. Попов// — М.: Изд-во МГУ, 2010. — 147 с.

43. Попов Е.В. Рыночный потенциал предприятия / Е.В. Попов. – М. : ЗАО "Издательство "Экономика", 2002. – 559 с.

44. Річна фінансова звітність стан ПрАТ «Дніпроспецсталь». – [Електронний ресурс]. – Режим доступу: http://www.dss.com.ua/rus/company/official-info/fin_inf/

45. Селезньова О.В. Теоретичні основи системного управління конкурентним потенціалом підприємства / О.В. Селезньова // Бізнес Інформ. – 2012. – № 6. – С. 209–213.

46. Сітковська А.О. Оцінка рівня конкурентоспроможності підприємства: методика та критерії розрахунку / А.О. Сітковська. // Економіка. Управління. Інновації. Серія: Економічні науки. - 2016. - № 3. - Режим доступу: http://nbuv.gov.ua/UJRN/eui_2016_3_19.

47. Фасхиев Х.А. Как измерить конкурентоспособность предприятия? / Х.А. Фасхиев // Маркетинг в России и за рубежом. – 2003. – № 4 (36) . – С. 53-69.

48. Фатхутдинов Р. А. Конкурентоспособность: экономика, стратегия, управление. [Текст]/ Р. А. Фатхутдинов // М.: ИНФРА-М, 2000. – 311с.

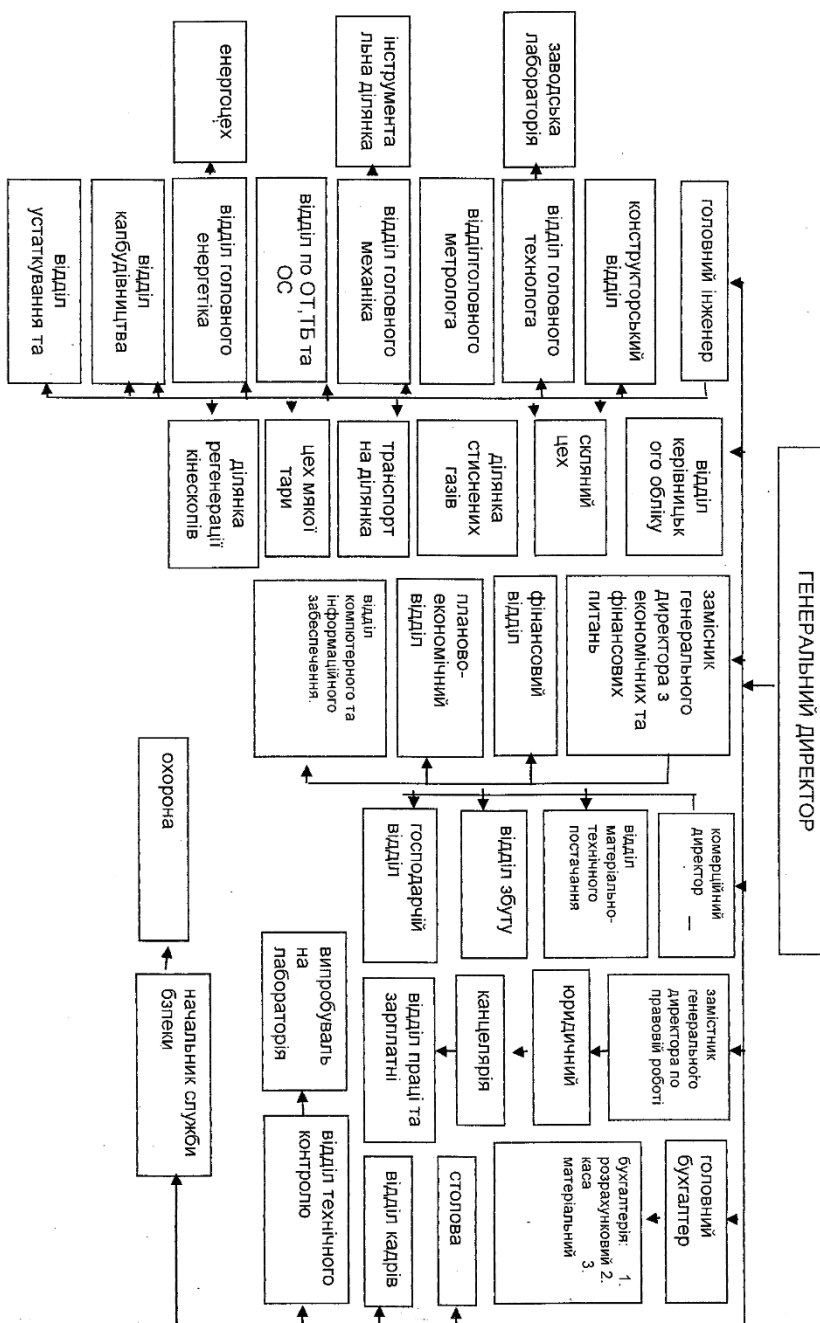
49. Федонін О.С. Потенціал підприємства: формування та оцінка : навч. посіб. / О.С. Федонін, І.М. Репіна, О.І. Олексюк. – К. : КНЕУ, 2004. – 316 с.

50. Шершньова З. Є. Стратегічне управління: [Підручник] [Текст] / З. Є.Шершньова//— 2-ге вид., перероб. і доп. — К.: КНЕУ, 2004. — 699 с.

51. Юданов А.Ю. Конкуренция: теория и практика / А.Юданов. - М.: ГНОМ-ПРЕСС, 1998. - 384 с.

ДОДАТКИ

Додаток А



Додаток Б

Таб.Б. «Факт. объемы произведенных ГП в отчетном периоде в кол-вом выражении в разрезе компаний»							
за май м-ц 2020год.							
Наименование	Код ГП	Ко-во производства, тыс.шт.	Вес, кг	Производство в т.	КНС, %	Планируемый объем против плана сварочных работ в тыс. шт.	Свар.стеклозащ. сса, т.
Medoff герб-КПМ-30В-350 (б)	ГП369	815,2560	0,313	254,919	0,878000	928,538	290,340
Шустов-150-В-31-4Г-500 (б)	ГП445	310,5540	0,440	136,525	0,868900	357,411	157,124
Банка-III-4-66-1-320 (б)	ГП363	921,2920	0,188	173,278	0,826000	1 115,366	209,780
Шустов-150-В-31-4Г-250 (б)	ГП376	759,0000	0,234	177,413	0,863200	879,286	205,530
Греендай-КПМ-30В-500 (б)	ГП388	1 995,7080	0,422	842,342	0,940000	2 123,094	896,108
Монрол-В-28-2-200 Н (б)	ГП425	696,2340	0,149	103,746	0,846000	822,972	122,632
Шабо вен-П-44-500 (б)	ГП407	211,0720	0,642	135,557	0,796000	265,166	170,297
Пляшка Whisky-В-30-4А-250 (б)	ГП602	90,7060	0,240	21,785	0,903000	100,450	24,125
Фрукты-III-38-330 (б)	ГП406	436,5600	0,207	90,540	0,691000	631,780	131,027
Александритская-КПМ-30В-500 (б)	ГП414	387,0240	0,318	122,917	0,870600	444,549	141,186
Верес-III-3-53-А-200 (б)	ГП444	575,7920	0,126	72,743	0,683600	842,294	106,412
Греендай-КПМ-30В-375 (б)	ГП450	322,6440	0,346	111,692	0,889000	362,929	125,638
Банка Расета-1-82-1500 (б)	ГП449	174,4000	0,508	88,624	0,920000	189,565	96,331
Банка Расета-III-2-82-1500 (б)	ГП458	157,6000	0,518	81,596	0,957000	164,681	85,262
Искерман-П-29-2-700 (ол)	ГП452	575,2320	0,386	221,827	0,678000	848,425	327,178
Банка Расета-III-4-66-1-370 (б)	ГП477	2 580,2480	0,185	478,566	0,894600	2 884,248	534,949
Фляга-NEW-1896-В-28-2Г-500 (б)	ГП504	505,7500	0,387	195,735	0,864500	585,020	226,414
Фляга-NEW-1896-В-28-2Г-250 (б)	ГП507	1 383,8400	0,221	306,049	0,883000	1 567,203	346,601
Банка-III-7-100-1-4000(б)	ГП516	357,2520	1,123	401,238	0,730600	488,984	549,190
Искерман-Шампанская-КПМ-2-750 (ол)	ГП569	275,4720	0,674	185,805	0,905000	304,389	205,310
Golis-П-4-2-750-Kobleva (ол)	ГП620	1 761,2560	0,572	1 007,300	0,846700	2 080,142	1 189,678
Golis-П-4-750 Ла Фампана (ол)	ГП691	169,3440	0,575	97,377	0,856000	197,832	113,759
Банка Помидора-III-4-66-1-470 (б)	ГП573	1 035,0080	0,213	220,531	0,814000	1 271,509	270,923
Водка медовая-В-28-2Г-250(б)	ГП562	87,7800	0,234	20,519	0,922300	95,175	22,248
Греендай-КПМ-30В-1000 (б)	ГП574	346,8000	0,721	250,032	0,793000	437,327	315,299
Козачья Рада-КПМ-26-500 (ол)	ГП695	138,2250	0,425	58,750	0,759700	181,947	77,134
Vish Krim-П-5-750 (ол)	ГП634	773,8640	0,604	467,230	0,916800	844,092	509,632
Банка-КС-III-4-63-415 (б)	ГП608	430,5840	0,217	93,212	0,821000	524,463	113,547

Додаток В

Фактори загроз та можливостей зовнішнього середовища проекту

№	Фактори	Характер впливу: позитивний (+) негативний (-)	Реакція компанії
Економічні фактори			
1.	Рівень інфляції приблизно 2% в місяць	- Знецінення грошей (-) - Виплати по довгостроковим кредитам (+) - Отримання додаткових коштів на різниці в курсах валют (+,-)	Індексація платежів в випадку прострочення, взяття довгострокового кредиту, купівля та продаж валюти
2.	Зменшення доходів споживачів	-Вимушене скорочення об'єму виробництва (-) - Зниження ціни на товар, що призведе до збільшення попиту та конкурентоспроможності (+)	Проведення маркетингових випробувань, пошук нових ринків збуту
3.	Скорочення фінансування	-скорочення оборотних засобів (-)	Лобіювання в органах державного управління
4.	Підвищення податків	- Скорочення платоспроможного попиту (-) - Зменшення чистого прибутку (-)	Знаходження шляхів мінімізації податків
Науково-технічні фактори			
5.	Поява інновацій в сфері ламінування скла	-Моральне старіння діючої технології (-) - Скорочення строків амортизації (+)	Пошук джерел інвестування, збільшення об'єму амортизаційних відрахувань
Соціальні фактори			
6.	Зростання мобільності населення	-Скорочення чисельності працівників (-) - Скорочення об'єму виробництва (-) - Зростання середньої заробітної плати одного працівника (+)	Вдосконалення технологій та умов праці, вдосконалення системи стимулювання

Переваги та недоліки внутрішнього середовища проекту

Сфера	Переваги	Недоліки
Споживачі	1. При появі споживачів у вигляді фірм, що формують склопакети розширюється клієнтська база 2. Співпраця з великими будівельними фірмами забезпечую високий рівень попиту на продукцію	На початковому етапі мала база клієнтів
Постачальники	Відмова від великої кількості постачальників за рахунок використання ресурсів прирайонної території	Постійний контроль за поставками, що передбачає пошук відповідальних постачальників
Конкуренти	Поява нового товару та технологій виготовлення на ринку, що дасть можливість конкурувати з існуючими підприємствами	Середня ціна товару та контроль ринку конкурентами є перепоною у встановленні вигідної позиції при збуті товару
Посередники	Наявність великої кількості посередників дозволяє суттєво зменшити кількість персоналу	Мають місце постійний контроль за посередниками та питання укладання вигідних договорів.

Анкета

Показники	Ідеї товару				Бал
	Оцінка				
	Дуже висока	Висока	Низька	Дуже низька	
Привабливість					
1.Тенденції ринку	Виникаючий	Зростаючий	Стабільний	У стадії занепаду	
2.Швидкість поширення	Дуже висока	Достатньо висока	Низька	Дуже низька	
3.Фізичний потенціал ринку	> 10 000 тис.	10 000 – 5000 тис.	5000 – 1000 тис.	< 1000 тис.	
4.Грошовий потенціал ринку	1 млрд	1 млрд – 500 млн	500 – 100 млн	< 100 млн	
5.Потреба покупців	Дуже добре задовольняється	Задовольняється добре	Задовольняється погано	Не задовольняється	
6.Доступність ринку	Дуже легка	Легка	Важка	Дуже важка	
Конкурентна спроможність					
1.Прибавливість товару	Дуже висока	Висока	Середня	Слабка	
2.Відмінні властивості	Ексклюзивні	Значні особливості	Слабкі відмінності	«Як усі»	
3.Рівень конкуренції	Дуже слабкий	Слабкий	Високий	Дуже високий	
4.Відповідні форми	Змінює форму	Добре поєднується	Слабкий зв'язок	Немає зв'язку	
5.Ціна	Набагато нижча	Трохи нижча	Рівна	Вища	
6.Рівень якості	Значно перевищує	Небагато перевищує	Такий самий	Поступається	

Ризики інноваційної розробки, характеристика та оцінка ймовірності їх настання та вплив на очікуваний результат

№	Ризики інноваційної розробки	Характеристика ризику	Оцінка ймовірності (від 0 до 5 балів)	Вплив на очікуваний результат
1	Ризик нанесення збитків третім особам	виникають при забрудненні оточуючого середовища, та нанесенню моральних та матеріальних збитків особам при здійсненні інноваційної діяльності	2	Малоймовірно для скляної промисловості
2	Ризик пов'язаний з недостатнім рівнем кадрового забезпечення	При застосуванні новітніх розробок, зазвичай необхідно використовувати вміння і знання висококваліфікованими і перспективними кадрами	4	Недостатня кількість кваліфікованого персоналу спричинить зменшення якості надання послуг
3	Ризик недобросовісної поведінки конкурентів	виникає в умов неправомірної, або протиправної дії конкурентів	4	впливає на можливість збуту продукції
4	Ризик виникнення непередбачуваних витрат і зниження доходів	виникає за умов появи непередбачуваних ситуацій, стихійних лих, пожеж тощо	3	вплив на очікуваний результат який неможливо передбачити
5	Ризик відтоку конфіденційної інформації	виникає внаслідок нечесної діяльності конкурентів	4	заволодіння конкурентами технологією виробництва призведе до збільшення прямої конкуренції
6	Ризик посилення конкуренції	Виникають в тому випадку коли конкуренти також не бажають віддавати ринок і починають проводити заходи щодо підвищення власної конкурентоспроможності	1	Мінімальний вплив на очікуваний результат

7	Виробничотехнологічний ризик (аварії на виробництві та поломки обладнання)	ця група ризиків є особливою, через свою непередбачуваність і настання таких ризиків може призвести до додаткових витрат, призупинення впровадження продукту у виробництво тощо	5	настання таких ризиків може призвести до додаткових витрат, призупинення впровадження продукту у виробництво тощо
8	Ризик коливання ринкової кон'юнктури, цін та валютних курсів	ці ризики пов'язані зі зміною цін на ресурси як на зовнішньому так і на внутрішньому ринках	5	вплив на очікуваний результат який неможливо передбачити
9	Ризик пов'язаний з нестабільністю економічного законодавства та економічної ситуації в країні	Зовнішні фактори значним чином впливають на діяльність підприємства, саме тому реформування економіки, внесення змін до законодавства тощо можуть призвести до негативних наслідків	4	Негативний вплив на результат який неможливо передбачити
10	Ризик пов'язаний з зовнішньоекономічною діяльністю	виникають тоді коли на вітчизняному ринку неможливо реалізувати інноваційний продукт і в результаті підприємство вимушене вийти за межі національного ринку де також можливі різноманітні ризики	1	мінімальний вплив на очікуваний результат
11	Ризики пов'язані з невиконанням контрагентів своїх обов'язків	виникають в тому випадку коли відбувається зрив поставок, затримка їх у часі, відмова постачальника від надання необхідних ресурсів та ін	4	зменшення або припинення діяльності підприємства, пошук нових постачальників можливо навіть закордонних
12	Ризик застосування інноваційного методу управління	при впровадженні інноваційного проекту може бути необхідним застосування інноваційного методу управління підприємством або інноваційним проектом	1	мінімальний вплив
13	Ризик пов'язаний з забезпеченням прав власності на інноваційну	виникають за умов незабезпеченості патентами технічних і	4	значний вплив на результат

	розробку	маркетингових рішень, можливості опротестування патентів		
1 4	Ризики невиконання господарського договору	виникає за умов: відмови партнерів заключати договір після переговорів; заключення договору на умовах неприйнятних для підприємства	4	значний вплив на результат
1 5	Маркетингові ризики при реалізації інноваційного проекту	першочергово обумовлені специфічними технічними рисами продукту і виникають за умови: -помилкового вибору стратегії продажу; помилковий вибір цільового сегменту ринку; - неефективна стратегія в сфері реклами	4	значний вплив на результат
1 6	Ризик недостатнього забезпечення інноваційного проекту фінансуванням	будь-який інноваційний проект зазвичай потребує значних фінансових вливань	4	підприємству необхідно або використати власні ресурси або, якщо власних недостатньо, залучити інвесторів, і саме через ризиковість проекту інвестори можуть не сприйняти ризик і не фінансувати проект
1 7	Ризик помилкового вибору інноваційного проекту	виникає у випадку неточної або помилкової оцінки фінансового і економічного потенціалу підприємства	1	Мінімальний вплив

Методи страхування ризиків інноваційних проектів можуть бути згруповані за такими укрупненими напрямками

Ризик	Метод страхування
Несправність обладнання, несвоєчасна поставка сировини, тощо	купівля загального (генерального) страхового поліса від усіх ризиків на суму ймовірних втрат від конкретних інноваційних ризиків
Невірно вирахована собівартість чи ціна продукту, тощо.	придбання спеціалізованих страховок за типовими інноваційним ризиків, які виділяються в якості об'єктів страхування страховими компаніями з широким спектром застрахованих ризиків або компаніями, що спеціалізуються на операціях з інноваційними ризиками
Замовник скасовує замовлення чи товар пошкодився в дорозі.	оформлення особливих страховок по індивідуально сформульованим (нетиповим) ризикам і договірними умовами страхування

Додаток К

