

ЗМІСТ

| | стор. |
|---|-------|
| Вступ..... | 4 |
| 1.Теоретичні основні положення щодо конкурентоспроможності підприємства | 6 |
| 1.1. Умови виникнення та роль конкуренції в ринковій економіці | 6 |
| 1.2. Управління конкурентоспроможністю підприємства в сучасних умовах господарювання | 11 |
| 1.3.Фактори, які впливають на конкурентоспроможність підприємства..... | 15 |
| 1.4. Методи оцінки конкурентоспроможності | 19 |
| 2.Стратегічний аналіз діяльності ПП «Сільвер Фуд» | 24 |
| 2.1. Загальна характеристика ПП «Сільвер Фуд»..... | 24 |
| 2.2. Аналіз конкурентного ринку рибної продукції..... | 32 |
| 2.3. Аналіз техніко-економічних показників діяльності ПП «Сільвер Фуд»..... | 40 |
| 2.4. Аналіз ефективності роботи ПП «Сільвер Фуд»..... | 44 |
| 3.Обґрунтування управлінських рішень щодо підвищення конкурентоспроможності ПП «Сільвер Фуд»..... | 59 |
| Висновки..... | 65 |
| Перелік джерел посилання | 67 |
| Додаток А. Баланс ПП «Сільвер Фуд»..... | 70 |

ВСТУП

Одним із стратегічних завдань забезпечення розвитку економіки України на сучасному етапі є підвищення конкурентоспроможності промислових підприємств. Важливий фактор вирішення даного завдання і становить створення ефективної системи управління на підприємствах, яка б забезпечувала їм стійкі конкурентні переваги на ринку.

Розвиток ринкових відносин вимагає фундаментальних досліджень проблем конкуренції, яка є об'єктивним економічним законом розвинутого товарного виробництва і виражає зв'язки між відокремленими товаровиробниками в їхній боротьбі за найвищу результативність виробництва, з одного боку, і споживачами їхньої продукції – з іншого. Саме конкуренція виступає внутрішнім механізмом забезпечення ефективного й динамічного розвитку.

Участь у конкурентній боротьбі – невід'ємна частина ринкової діяльності підприємства. Конкуренція, з одного боку, – це економічне змагання за досягнення кращих результатів у сфері якої-небудь діяльності, боротьба товаровиробників за вигідніші умови господарювання, одержання найвищого прибутку. З іншого боку, конкуренція – елемент ринкового механізму, що забезпечує взаємодію ринкових суб'єктів у виробництві та збуті продукції, а також у сфері додавання капіталу.

Поняття «конкурентоспроможність» стає одним із ключових в сфері управління підприємством в умовах високої насиченості товарних ринків, перевищення на них пропозиції над попитом. Кожна виробнича організація вимушена постійно вести жорстку боротьбу за споживачів, нарощувати конкурентні переваги. Термін «конкурентоспроможність» використовується по відношенню до різних елементів діяльності підприємства: товари, персонал, торгівельна марка, які в комплексі дають змогу оцінити конкурентоспроможність підприємства в цілому. Таким чином, є всі підстави

вважати тему даного дослідження актуальною як з теоретичної, так і з практичної точок зору.

Метою кваліфікаційної роботи ступеня бакалавр є обґрунтування управлінських рішень щодо підвищення конкурентоспроможності підприємства.

В кваліфікаційній роботі ступеня бакалавр вирішуються наступні завдання:

- дослідити теоретичні аспекти управління конкурентоспроможністю підприємств;
- дослідити стан господарської діяльності підприємства та проаналізувати рівня його конкурентоспроможності;
- розробити пропозиції щодо вдосконалення методичних підходів до оцінки конкурентоспроможності;
- визначити вплив реклами на рівень конкурентоспроможності підприємства.

Об'єктом дослідження є система управління та оцінки конкурентоспроможності виробничого підприємства.

Предметом дослідження є теоретичні, методологічні та практичні аспекти управління конкурентоспроможністю виробничого підприємства.

Методи дослідження: методи порівняльного, графічного, економіко-статистичного, економічного аналізу тощо.

Практичне значущість одержаних результатів полягає у можливості доцільного впровадження розроблених заходів на виробничих підприємствах харчової галузі, що робить можливим вдосконалення їх конкурентної стратегії розвитку та виживання в складних умовах жорсткої конкуренції.

1 ТЕОРЕТИЧНІ ПОЛОЖЕННЯ ЩОДО КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ ПІДПРИЄМСТА

1.1. Умови виникнення та роль конкуренції в ринковій економіці

Важливим атрибутом ринкової економіки є конкуренція. Сам ринок, механізм його дії не може нормально існувати без розвинутих форм конкуренції. Конкуренція – це суперництво між учасниками ринкового господарства за найвигідніші умови виробництва, продажу і купівлі товарів та послуг, за привласнення найбільших прибутків. Такий вид економічних відносин існує тоді, коли виробники товарів виступають як самостійні, ні від кого незалежні суб'єкти, їхня залежність пов'язана тільки з кон'юнктурою ринку, бажанням виграти у конкурентів позиції у виробництві та реалізації своєї продукції. В ринкових відносинах конкуренцію – природно і об'єктивно існуюче явище – можна розглядати як закон товарного господарства, дія якого для товаровиробників є зовнішньою примусовою силою до підвищення продуктивності праці на своїх підприємствах, розширення масштабів виробництва, прискорення НТП, впровадження нових форм організації виробництва і систем зарплати тощо.

У своєму розвитку конкуренція пройшла певний шлях удосконалення від простих до складніших форм. Конкуренція як явище була властива рабовласницькій, феодальній і навіть первіснообщинній епосі, її зародження й виникнення історично відносять до простого товарного виробництва. Конкуренція між простими товаровиробниками (ремісниками, селянами) орієнтується на суспільну (ринкову) вартість товару. Ті з них, які витрачають на одиницю продукції більше праці порівняно з суспільно-необхідними, в конкурентному суперництві втрачають свої позиції й не мають успіху. Якою була еволюція поглядів на теорію конкуренції, що бере свій початок від класичної школи до сучасної теорії конкурентних переваг взаємодії? Вивчення цього питання дає можливість виділити п'ять етапів формування теорії конкуренції.

На першому етапі – з XVIII до першої половини XIX століття, що відповідає розвитку ідей класичної школи А. Сміт, Д. Рікардо, Дж.С. Міль, Ж.Б. Сей – було визначено основний метод конкурентної боротьби – зміна цін через скорочення витрат виробництва шляхом підвищення продуктивності праці та запровадження прогресивних методів виробництва. Сформульована роль конкуренції та умови моделі досконалої конкуренції[1].

На другому етапі (друга половина XIX століття) відбувається формування поглядів неокласичної теорії (А. Маршал, Дж.Б. Кларк) було визначено поняття «руйнівної конкуренції», що призводить до монополізації ринку, до зростання цін, до зниження стимулів до інновацій тощо та «творчу конкуренцію», що зумовлює посилення конкуренції, стимулює інновації, зниження цін. Були визначені умови виникнення конкуренції і закладені основи теорії досконалої конкуренції.

На третьому етапі, що відповідає періоду початку – середини XX століття було створено теорію монополістичної і недосконалої конкуренції, концепції зміни сутності конкуренції під впливом великих монополій й зростання ролі держави. Дж. Робінсон та Е. Чемберлін ведуть дослідження типології ринкових структур та стимулів до інновацій, визначають роль інновацій у формуванні ринків недосконалої конкуренції. За теорією інноваційного розвитку Й. Шумпетера, конкуренція є «креативною руйнацією», коли відбувається боротьба старого з новим, витіснення застарілих технологій, запровадження новаторства на усіх рівнях – технологічному, управлінському, організаційному, а в теорії ефективної конкуренції запроваджено поняття «ефективної конкуренції» і «ефективної монополії».

На четвертому етапі (друга половина XX століття) відбувається збагачення теорії конкуренції ідеями про необхідність використання інновацій, нової інформації, економічного прогресу, підприємництва. Ефективна конкуренція базується на пошуку «розсіяного знання» та монополії на інформацію. Представниками даного напрямку, що увійшов в історію економічної думки під назвою «новоавстрійська школа», є Ф. фон Хайек, Л. Мізес, І. Кірцнер. За

теорією економіки галузевих ринків (Е. Мейсон, Д. Бейн) найбільші стимули до реалізації інновацій можливі за умов досконалої конкуренції, а монополія не здатна забезпечити швидкий технологічний прогрес.

П'ятий етап, що відповідає кінцю ХХ століття, формувався під впливом глобалізаційних процесів й тому наукові дослідження були спрямовані на розв'язання практичних завдань по виявленню конкурентних переваг країн та компаній, завоювання лідируючих позицій на існуючих ринках та ринках майбутнього (теорія конкурентної еволюції Р. Нельсона та С. Уінтера; модель підприємницьких екосистем Дж.Ф. Муратеорія; теорія співконкуренції А.М. Бранденбургера та Б.Дж. Нейлбаффа, теорія конкурентних переваг М. Портера тощо). Розгляд проблем конкуренції визначається значною роллю реалізації конкурентних переваг підприємства при розробці конкурентної стратегії. Скільки-небудь цілісні теоретичні розробки про природу конкуренції відносяться до середини ХVІІІ століття, коли засновники класичної політичної економії почали досліджувати рушійні сили конкурентної боротьби.

Автором першого поняття стосовно конкуренції був А. Сміт. Він у своїй роботі "Дослідження про природу і причини багатства народів" доводить, що завдяки вільній конкуренції підприємців і через їхні власні інтереси ринкова економіка буде якнайкраще розв'язувати суспільні завдання і приведе до гармонії власну й колективну волю з максимально можливою користю для всіх і кожного[1].

Розуміючи конкуренцію як суперництво, А. Сміт зробив висновок, що скорочення пропозиції викликає конкуренцію серед покупців – гонитву за обмеженою пропозицією, що підвищує ціни, а надлишок пропозиції викликає суперництво заради позбавлення від надлишку, що приводить до зниження ціни. Він вважав, що конкуренція позбавляє учасників ринкового процесу влади над ціною і чим більша буде чисельність продавців, тим важче їм вступати в змову.

А. Сміт у своїй теорії робив наголос на тому, що конкуренція – це економічне суперництво. Чим більше учасників ринку протидіють між собою, тим краще для покупців. Конкуренція позбавляє учасників ринкового процесу

влади над ціною. Його заслугою є те, що ним було визначено умови існування конкуренції та обґрунтовано теорію абсолютної переваги.

Ще один видатний англійський економіст Девід Рікардо розвинув теорію конкуренції. Він вважав, що теоретичні основи конкурентоспроможності продукції базуються на основі порівняльних переваг, і за якими країна повинна експортувати вироби, на які затрачено менше праці та коштів порівняно з іншими товарами, які вона виробляє. Цей принцип пояснював вигідність зовнішньоекономічних операцій різницею витрат виробництва в різних країнах за умов, коли виробники порівнюють пропорції обміну одного товару на інший і всередині країни, і при вивезенні товару за кордон. Вихідні поняття конкурентоспроможності на світовому ринку можна розкрити за допомогою елементарної моделі часткової рівноваги, що передбачає наявність двох країн, які виробляють однакові товари, але з різними витратами.

Проте в теорії Д. Рікардо немає пояснення, чому саме один і той же ресурс - робочий час (або, в сучасних модифікаціях, прийнята за постійну питома заробітна плата) – має таку різну продуктивність в різних галузях. Д. Рікардо виходив із тези про те, що відмінності в порівняльних витратах залежать головним чином від природних, географічних умов. Однак у формуванні витрат дедалі більшу роль відіграють не природні, а інші передумови, оскільки в зовнішній торгівлі вищу питому вагу мають товари переробної промисловості та послуги. Таким чином, класики політичної економії А. Сміт і Д. Рікардо відзначали, що конкуренція є змаганням заради прибутку. У своїх дослідженнях вони розрізняли галузеву й міжгалузеву конкуренції. Але провідним видом вважали конкуренцію між капіталами. Вони розробили теорії абсолютної та порівняльної переваги[2]. Класики надавали основну увагу цінovій конкуренції, розглядаючи її як ефективний інструмент цінovого регулювання [3].

Проте слід відмітити, що помітну еволюцію стратегічні концепції пройшли на початку 50-х рр. ХХ століття. У 50-і рр. домінували концепції стратегічного пристосування Х. Ансоффа, І. Зндрюса і М. Чендлера: у виборі оптимальної стратегії вирішальну роль грає поєднання сильних сторін фірми і шансів, які дає

оточення. На переломі 50-60-х рр. Е. Пенроуз запропонував концепцію ресурсного підходу, згідно якої вирішальним чинником при виборі стратегії є ресурси фірми, особливо її специфічні і унікальні можливості. У 70-ті рр. переважали практичні і кількісні підходи, представлені моделями портфоліо Бостонської консалтингової групи, А. Літтла і М. Мак-Кинси. У 80-ті рр. виникла нова концепція стратегічної діяльності підприємств М.Портера, яку можна позначити як конкуренцію, що спирається на можливості. Ця концепція останнім часом стала однією з найпоширеніших [7].

Конкуренція має негативні та позитивні риси. Тривалий час в нашій країні робився наголос в основному на негативних наслідках конкуренції: витіснення дрібних виробників великим капіталом, розорення одних і збагачення інших, посилення соціальної несправедливості, значне зростання майнової диференціації населення, загострення безробіття, інфляція тощо. Позитивна роль конкуренції в ринковій економіці проявляється в ряді функцій, які вона виконує (рис.1.1):



Рисунок 1.1 – Основні функції конкуренції

- по-перше, як переконає світовий досвід, конкуренція охоплює всі зв'язки виробництва і споживання, є єдиною можливим засобом досягнення збалансованості між попитом і пропозицією і в кінцевому підсумку - суспільними потребами та виробництвом;

- по-друге, конкуренція виконує функцію спілкування (кооперації) та погодження інтересів виробників. У результаті поділу праці інтерес кожного з них пов'язаний і взаємодіє з інтересами інших товаровиробників. Через ринковий механізм конкуренція підпорядковує індивідуальні прагнення суб'єктів господарювання суспільним інтересам;

- по-третє, конкуренція примушує товаровиробників знижувати індивідуальні виробничі витрати, що вимагає від підприємців постійного вдосконалення технічної бази виробництва, знаходження шляхів економії сировини, матеріалів, паливно-енергетичних ресурсів, робочого часу;

- по-четверте, конкуренція стимулює підвищення якості продукції та послуг. Ця функція набуває особливого значення в нинішніх умовах розвитку науки й технології, коли кожному виробнику надається можливість удосконалювати споживчі якості виробів, відповідаючи на зростаючі потреби й зміну смаків споживача. Конкуренція спонукає виробників упроваджувати нові види продукції, а також здійснювати різні модифікації одного й того ж продукту;

- по-п'яте, історично важливою функцією конкуренції є формування ринкової ціни. З її допомогою конкуренція забезпечує збалансоване співвідношення між суспільними потребами та суспільним виробництвом.

1.2 Управління конкурентоспроможністю підприємства в сучасних умовах господарювання

В умовах глобалізації світової економіки глобалізується і конкуренція українських товаровиробників [8]. Практично завжди це конкуренція з відомими, крупними виробниками. Сьогодні не можна розраховувати на те, що знайдеться

ринок, недоступний для світових виробників, тому проблема забезпечення конкурентоспроможності власної продукції потребуватиме постійних рішучих дій для свого вирішення.

На сьогоднішній день проблема підвищення конкурентоспроможності - дуже актуальна для підприємств України. Проблема підвищення конкурентоспроможності стосується практично всіх сторін життя суспільства. У розвинутих країнах, наприклад, вона постійно перебуває у центрі уваги державних діячів та ділових кіл. Загострення конкурентної боротьби за збут продукції, за місце на ринку змушує підприємства постійно шукати нові можливості й резерви для збуту своєї продукції, удосконалювати технологію з метою створення якісних товарів [12].

Для того, щоб успішно діяти в умовах ринкової економіки, підприємство повинно оперативно формувати раціональні варіанти відповідей на всі зміни, які щоденно, виникають у процесі його ділової активності [13].

Конкуренція – основний чинник, який доводиться враховувати компаніям для того, щоб досягти успіху на ринку. Саме конкуренція визначає, наскільки доречна вибрана стратегія компанії і такі її компоненти, як інновації, капітал, менеджмент, корпоративна культура та інше. Стратегія конкурентоспроможності, або конкурентна стратегія, – це прагнення компанії зайняти конкурентну ринкову позицію в галузі – тобто на головній арені, де відбувається конкурентна боротьба.

Конкурентна стратегія має на меті забезпечити компанії таке положення, яке дозволяє їй отримувати прибуток на довгостроковій основі, добитися стійкої і вигідної позиції, що дозволяє компанії протистояти натиску тих сил, які визначають конкурентну боротьбу в галузі.

Для підвищення конкурентоспроможності підприємства необхідно обрати свою стратегію діяльності: поглибленого проникнення, розширення використання, розширення ринку. Вибір тієї чи іншої стратегії необхідно поєднувати з комплексом заходів, які дозволять стати підприємству конкурентоспроможним [13].

Досягнення високого рівня конкурентоспроможністю є стратегічною ціллю діяльності підприємства в умовах ринку, для досягнення якої необхідна консолідація всіх підрозділів і ланок системи управління підприємства. Однак, управління конкурентоспроможністю не еквівалентне всій діяльності підприємства з досягнення кінцевих цілей, а включає в себе ті функції, що пов'язані з розробкою і реалізацією стратегії конкуренції, стимулюванням до реалізації стратегії, цільовою орієнтацією різних видів діяльності. Конкурентоспроможність підприємства в загальній класифікації об'єктів управління можна віднести до функціональних, які вимагають розробки спеціального механізму управління [14].

За своїм предметним змістом управління конкурентоспроможністю стосується діяльності підприємства на ринку, приділяючи увагу не стільки наявним ресурсам і процесам, скільки можливостям нарощування свого ресурсного потенціалу. Тобто основною особливістю управління конкурентоспроможністю підприємства є його орієнтація на майбутнє. Необхідність управління конкурентоспроможністю підприємства обумовлюється, насамперед, триваючими швидкими змінами зовнішнього середовища, виникненням важко передбачуваних економічних і фінансових ситуацій [15].

Під управлінням конкурентоспроможністю підприємства розуміють аспекти виконання загальних функцій управління, які визначають стратегію і політику у сфері створення й реалізації конкурентоспроможних товарів, цілі й відповідальність у даній сфері діяльності суб'єкта господарювання, що реалізуються за допомогою таких засобів, як планування конкурентоспроможності, оперативне управління нею, її забезпечення й підвищення в рамках певної системи конкурентоспроможності [16].

Управління конкурентоспроможністю підприємства є відкритою системою, що має входи і виходи, а також складається з керівної та керованої систем, що тісно взаємодіють, оскільки є органічно взаємопов'язаними [17]. Керівна система містить ті складові елементи, які забезпечують процес управління. До складу керованої системи входять елементи, які забезпечують

безпосередній процес виробничої, господарської, комерційної та інших видів діяльності.

У сучасній теорії і практиці домінує ідея розглядати управління конкурентоспроможністю підприємства як взаємозалежний процес планування, організації, мотивації і контролю, потрібний для досягнення цілей організації [18]. Управління конкурентоспроможністю можна також розглядати як сукупність зазначених елементів.

Елементи управління конкурентоспроможністю підприємства такі [19]:

- планування: розроблення продукції; виробництва; збуту;
- організація: оптимізація організаційної структури; забезпечення ресурсами; НДДКР; стимулювання збуту;
- мотивація: робітників підприємства; контрагентів;
- контроль: якості управлінських рішень; якості продукції; якості ресурсів; реалізації управлінських рішень; відстеження рівня конкурентоспроможності.

Основну роль у системі управління конкурентоспроможністю підприємства відіграє управління конкурентоспроможністю продукції, яка формується на етапах розроблення, виробництва й реалізації продукції. Категорії конкурентоспроможності продукції та підприємства мають високий ступінь взаємозалежності. Водночас конкурентоспроможність продукції є окремою та незалежною категорією, оскільки вона більше пов'язана із успіхом продукції на ринках збуту, ніж із особливостями функціонування підприємства. Тобто, вирішальну роль в управлінні конкурентоспроможністю підприємства має відігравати управління конкурентоспроможністю його продукції.

Елементи системи управління конкурентоспроможністю продукції виступають: [20]

- планування: випуску продукції; заходів із регулювання конкурентоспроможності продукції; виходу на нові ринки збуту; виходу на ринок нової продукції;

- організація: зміна значень чинників конкурентоспроможності; перерозподіл існуючих ресурсів; введення нових ресурсів;
- мотивація: системи збуту; робітників підприємства; споживачів;
- контроль: якості продукції; якості ресурсів; реалізації управлінських рішень.

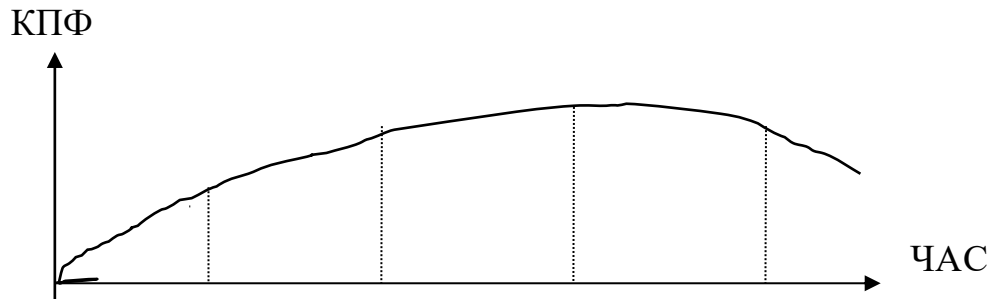
Вирішальну роль у здійсненні управління конкурентоспроможністю підприємства через управління конкурентоспроможністю продукції відіграють пріоритети управління, під якими розуміють цільові значення параметрів виробничо-економічної діяльності підприємства.

До основних пріоритетів управління можна віднести: рентабельність виробництва, розмір прибутку, частку окремих видів продукції на конкретних ринках збуту, мінімальний обсяг реалізації продукції по видах на конкретних ринках у натуральному вираженні. Перелік пріоритетів управління може бути досить широким, він залежить від ситуації на підприємстві, цілей і стратегій керівництва, волі власників капіталу підприємства.

1.3 Фактори, які впливають на конкурентоспроможність підприємства

Підтримка високої конкурентоспроможності означає, що всі ресурси підприємства використовуються настільки продуктивно, що воно опиняється більш прибутковим, чим його головні конкуренти. Це одночасно передбачає, що підприємство займає стабільне місце на ринку товарів та послуг, та його продукція користується постійним попитом. Однак в житті цей стан не являється незмінним. Тому керівництво підприємства повинно вміти відслідковувати зміни, що відбуваються в умовах господарювання, і проводити відповідні перетворення в політиці ведення виробництва та реалізації товарів. Такими перетвореннями можуть бути: зміна товарної політики, впровадження нових технологій, диверсифікація виробництва, зміна організаційно-правового статусу підприємства, модернізація форм збуту продукції, вихід на нові ринки, створення спільних виробництв і т. д.

Важливим моментом в проведенні перетворень по підвищенню конкурентоспроможності підприємства являється вибір їх здійснення. В ряді вітчизняних та зарубіжних робіт пропонується виходити із так званого циклу конкурентної переваги фірми – КПФ (рис. 1.2).



Зародження Прискорення Уповільнення Зрілість Спад

Рисунок 1.2 – Життєвий цикл конкурентної переваги підприємства

Зі схеми можна побачити, що на кожному етапі стан конкурентоспроможності підприємства різний. Але коли вона переходить в так звану зрілість, тобто стає незмінною, то рахується, що настав момент для проведення перетворень. Але при такому підході може виникнути ситуація, при якій проведення перетворень нічого не дасть. Справа в тому, що в силу різночасовості змін подій, які відбуваються в параметрах, що впливають на конкурентоспроможність підприємства в стадії загальної зрілості деякі з них будуть знаходитись в стані занепаду, і на їх зміни буде потрібно багато часу. Тому у відповідності з прийнятою стратегією розвитку підприємства необхідно відслідковувати зміни кожного фактору. Всі фактори, що впливають на конкурентоспроможність, можна розділити на дві великі групи: внутрішні та зовнішні[7].

Зовнішні фактори – це ті, на які підприємство впливати не може і в своїй політиці повинно сприймати їх як дещо незмінне. До них відносяться наступні:

1. Діяльність державних владних структур (фіскальна та кредитно-грошова політика, законодавство). Наприклад, в залежності від характеру

податкової політики (розміри податкових ставок) підприємство буде отримувати високий прибуток чи, навпаки, зовсім його не отримувати.

2. Господарська кон'юнктура, що складається. Вона включає кон'юнктуру ринків сировинних та матеріальних ресурсів, ринків трудових ресурсів, ринків засобів виробництва, ринків фінансових ресурсів.

3. Розвиток родинних та підтримуючих галузей. В даному випадку мова йде про розвиток нових технологій (ресурсозберігаючих, технологій глибокої переробки), нових матеріалів та джерел енергії. Їх впровадження у виробництво підвищує науковий та виробничий потенціал підприємства.

4. Параметри попиту. Вони включають ріст попиту на товари, що виробляються підприємством, його стабільність і дозволяють підприємству отримувати високий прибуток, а також закріпити своє положення на ринку. Нестабільний попит, зміна вимог покупця до якості продукції підприємства, зниження покупної можливості населення, навпаки, не створюють умов для забезпечення певної конкурентоспроможності підприємства.

До внутрішніх факторів відносяться наступні:

1. Діяльність керівництва та апарату управління підприємства (організаційна та виробнича структури управління, професійний та кваліфікований рівень керуючих кадрів і т. д.).

2. Система технологічного оснащення. Обновлення устаткування та технологій, тобто заміна їх на більш прогресивні, забезпечує підвищення конкурентоспроможності підприємства, підсилює внутрішню гнучкість виробництва.

3. Сировина, матеріали і напівфабрикати. Якість сировини, комплектність її перероблення та величина відходів серйозно впливають на конкурентоспроможність підприємства. Зменшення виходу готової продукції із сировини, яка використовується (це особливо характерно для харчової промисловості), некомплексна її переробка приводять до збільшення витрат виробництва, а значить, до зменшення прибутку, що, в свою чергу, не дозволяє розширити виробництво. В наслідок цього знижується конкурентоспроможність.

І навпаки, покращення використання сировини, його комплексна переробка понижують витрати виробництва, а значить, підвищують конкурентоспроможність.

4. Збут продукції: його об'єм та витрати реалізації. Цей фактор серйозно впливає на підвищення конкурентоспроможності підприємства: можна добитися непоганих результатів в виробництві, випускаючи продукцію вищої якості і відносно невисокої собівартості, але все буде зведене нанівець із-за непродуманої збутової політиці. Тому підприємство намагається здійснити ефективний збут за рахунок продажі продукції, необхідної ринкові, стимулювання збільшення об'ємів продаж, завойовуючи нові ринки збуту. Все це робиться, з однієї сторони, на основі формування “свого” покупця, проведення ефективної цінової політики і т. п., а з іншої – шляхом ефективного забезпечення сировиною, необхідними матеріалами та устаткуванням по доступним цінам.

Визначивши середовище, в якому воно буде працювати, підприємству необхідно перейти до установаження своєї ролі, положення на ринку. Тут важливо виходити із максималізації тих можливостей підприємства, які відрізняють його від конкурентів.

До форм та методів максимілізації внутрішніх можливостей основі проведення технологічної політики, направленої, по-перше, на постійне внесення підприємства необхідно перш за все віднести гнучке їх використання на “ноу-хау” в технологію виробництва та образ своєї продукції, що дозволяє підприємству стати лідером у випуску даної продукції, по-друге, на забезпечення високої якості, по-третє, на поставку продукції в строк.

Прагнучи до гнучкого використання своїх внутрішніх можливостей, підприємство повинно забезпечити собі технологічну та економічну ефективність не нижче галузевої. Іншими словами, воно повинно знайти спосіб оптимального поєднання бажаної технологічної та економічної ефективності, щоб забезпечити найкращі технологічні та економічні умови пропозиції.

1.4 Методи оцінки конкурентоспроможності підприємств

Основним завданням кожного економіста, який вивчає проблему оцінки конкурентоспроможності підприємств, є відшукування критеріїв конкурентоспроможності, її джерел і чинників. Аналіз економічної літератури з даної тематики дозволяє виділити кілька підходів до вирішення сформульованої задачі.

Матричний метод [22]. Даний підхід базується на маркетинговій оцінці діяльності підприємства і його продукції. В основі методики - аналіз конкурентоспроможності з урахуванням життєвого циклу продукції підприємства. Сутність оцінки полягає в аналізі матриці, побудованої за принципом системи координат: по горизонталі – темпи зростання / скорочення кількості продажів в лінійному масштабі; по вертикалі – відносна частка продукції підприємства на ринку. Найбільш конкурентоспроможними вважаються ті підприємства, які займають значну частку на швидко зростаючому ринку.

Переваги методу: при наявності інформації про обсяги реалізації та відносних частках ринку конкурентів метод дозволяє забезпечити високу репрезентативність оцінки.

Недоліки методу: виключає проведення аналізу причин того, що відбувається і ускладнює вироблення управлінських рішень, а також вимагає наявності достовірної маркетингової інформації, що тягне необхідність відповідних досліджень.

Методи, засновані на оцінці конкурентоспроможності продукції підприємства [23]. Ця група методів базується на судженні про те, що конкурентоспроможність підприємства тим вища, чим вища конкурентоспроможність його продукції. Розрахунок показника конкурентоспроможності по кожному виду продукції ведеться з використанням економічного і параметричного індексів конкурентоспроможності. У свою чергу,

зазначені індекси визначаються шляхом підсумовування приватних індексів по кожному оцінюваному параметру з урахуванням вагових коефіцієнтів.

Показники конкурентоспроможності обчислюються за кожним видом продукції підприємства. Далі визначається коефіцієнт конкурентоспроможності самого підприємства: перебуває середньозважене значення серед показників по кожному виду продукції, де в якості ваг виступає обсяг реалізації відповідного виду продукції.

До безперечних переваг даного підходу можна віднести те, що він враховує одну з найбільш важливих складових конкурентоспроможності підприємства – конкурентоспроможність його продукції. До недоліків – те, що він дозволяє отримати досить обмежене уявлення про переваги і недоліки в роботі підприємства, оскільки конкурентоспроможність підприємства приймає вид конкурентоспроможності продукції і не зачіпає інші аспекти його діяльності. Крім того, визначені нарікання викликає зведення конкурентоспроможності продукції до оцінки співвідношення ціна-якість, не враховує ступінь інноваційної продукції, що має істотне значення при позиціонуванні продукції на ринку.

Методи, засновані на теорії ефективної конкуренції [7]. Відповідно до цієї теорії, найбільш конкурентоспроможними є ті підприємства, де найкращим чином організована робота всіх підрозділів і служб. На ефективність діяльності кожної зі служб впливає безліч чинників – ресурсів підприємства. Оцінка ефективності роботи кожного з підрозділів передбачає оцінку ефективності використання ним цих ресурсів. В основі підходу лежить оцінка групових показників або критеріїв конкурентоспроможності.

Суть підходу полягає в бальній оцінці здібностей підприємства по забезпеченню конкурентоспроможності. Кожна з сформульованих в ході попереднього аналізу здібностей підприємства по досягненню конкурентних переваг оцінюється експертами з точки зору наявних ресурсів. При цьому склад і структура оцінюваних здібностей значно варіюють у різних методиках: від

показників собівартості і фінансової стійкості до здатності підприємства адаптуватися до нововведень.

Надалі, залежно від методу, з метою оцінки конкурентоспроможності підприємства отримані експертні оцінки піддаються різній математичній обробці. Найчастіше показник конкурентоспроможності підприємства знаходиться шляхом обчислення середньозваженого значення з отриманих експертних оцінок з урахуванням питомої ваги, яка відводиться кожній з оцінених здібностей в досягненні конкурентних переваг підприємства.

До переваг даного підходу слід віднести облік вельми різносторонніх аспектів діяльності підприємства. У той же час лежить в основі підходу посилення про те, що показник конкурентоспроможності підприємства може бути визначений шляхом елементарного підсумовування здібностей підприємства до досягнення конкурентних переваг, є недоведеним, оскільки сума окремих елементів складної системи (якою є будь-яке підприємство), як правило, не дає того ж результату, що і вся система в цілому.

Комплексні методи [22]. Методи, віднесені до даного підходу, визначені як комплексні в силу того, що оцінка конкурентоспроможності підприємства в рамках кожного з методів ведеться на підставі виділення не тільки поточної, а й потенційної конкурентоспроможності підприємства. В основі підходу лежить твердження, відповідно до якого конкурентоспроможність підприємства є інтегральна величина по відношенню до поточної конкурентоспроможності та конкурентного потенціалу.

Поточна і потенційна конкурентоспроможність і їх співвідношення в рамках інтегрального показника конкурентоспроможності підприємства в залежності від методу можуть змінюватись. Так, у ряді випадків поточна (реальна) конкурентоспроможність визначається на підставі оцінки конкурентоспроможності продукції підприємства, потенційна – за аналогією з методами, заснованими на теорії ефективної конкуренції.

Зауважимо, що жоден з існуючих підходів до оцінки конкурентоспроможності підприємств не знайшов широкого застосування в

практиці економічного аналізу. Це дозволяє зробити висновок про те, що універсальної методики комплексної оцінки конкурентоспроможності підприємства в даний час не існує.

Переважає більшість методів ґрунтується на виявленні факторів, що визначають конкурентоспроможність господарюючих суб'єктів, при цьому наголос робиться на виявленні максимальної кількості цих чинників, створенні їх вичерпного списку. Далі виділені фактори обробляються за допомогою різних математичних методів.

Однак, як було показано раніше, система факторів конкурентоспроможності підприємства є відкритою, а безліч елементів цієї системи – нечітким. Дійсно, оцінюючи трудові ресурси підприємства, можна прийти до висновку про залежність ефективності праці від психофізіологічної благополуччя працівників, а значить, в тому числі, і від рівня розлучень в конкретній місцевості. Розглядаючи виробничі можливості підприємства, приходимо до висновку про залежність технологічного потенціалу підприємства від рівня фінансування наукових програм в державі, а значить – ступеня наповнюваності бюджету.

Подібним чином (коли поглиблення аналізу призводить до неймовірним зростанням кількості факторів) справа йде по усіх напрямках дослідження господарюючого суб'єкта: фінанси, виробничо-економічний потенціал, трудові ресурси, конкурентне середовище і так далі. Можна стверджувати, що, в кінцевому підсумку, вся сукупність випадкових і закономірних елементарних подій, що відбуваються в досліджуваному просторі, в тій чи іншій мірі впливає на конкурентоспроможність підприємства. Таким чином, кількість чинників конкурентоспроможності практично нескінченна кількість, отже, як би не був великий їх перелік, він все одно не буде вичерпним, а значить, і заснована на такому неповному переліку оцінка конкурентоспроможності підприємства буде неадекватною.

Для оцінки виявлених дослідниками чинників конкурентоспроможності, а також визначення ряду інших показників використовуються приблизні оцінки,

«експертні методи», які страждають суб'єктивністю і умовністю. Звичайно, у ряді випадків уникнути такого підходу неможливо, однак використання подібних оцінок як базового методу призводить до дуже слабкою математичного зв'язку вихідних умовних факторів з оцінюваним показником конкурентоспроможності.

Ряд методик при оцінці конкурентоспроможності підприємств ґрунтується на дуже складних ідеалізованих побудовах: вводяться нові для економічної науки визначення і показники, будуються різні матриці, вводяться нові системи координат і так далі. І хоча логічна обґрунтованість використовуваних теоретичних моделей не викликає сумніву, в конкретних економічних умовах конкретного господарюючого суб'єкта ці моделі постають як дуже абстрактні. У результаті цього в ряді випадків не тільки неможливо здійснити точну кількісну оцінку того чи іншого запропонованого параметра, а й зовсім складно дати йому чітке визначення. Все це істотно знижує можливість математичної обробки введених категорій, а значить – і адекватної оцінки конкурентоспроможності підприємства.

2 СТРАТЕГІЧНИЙ АНАЛІЗ ДІЯЛЬНОСТІ ПП «Сільвер Фуд»

2.1 Загальна характеристика ПП «Сільвер Фуд»

ПП «Сільвер Фуд», м. Золотоноша, Черкаська обл., 19700, вул. Обухова, 56а була заснована в Україні у 1998 році та є одним із провідних підприємств харчової промисловості на українському ринку. Підприємство займається переробкою свіжозамороженої риби і виробництвом пресервів з морепродуктів і риби та виробляє продукцію під ТМ «Русалочка», ТМ «Рибстери» та ТМ «Silver Food». Директор – Закусило Анатолій Миколайович.

Асортимент виготовленої продукції складається з пресервів з філе оселедця, філе анчоуса, рибної паста, ікри мойви та рибних салатів.

Основними складовими довгострокової стратегії розвитку, розробленої менеджерами компанії, є:

- Сучасне високотехнологічне виробництво.
- Висока якість продукції.
- Налагоджена система контролю якості.
- Впровадження нових технологій.
- Освоєння нових видів продукції.
- Висококваліфікований персонал.
- Система ефективного менеджменту і маркетингу.

Особлива увага приділяється підвищенню кваліфікації персоналу. У компанії розроблена спеціальна програма, яка сприяє удосконаленню професійних навичок працівників підприємства.

Товари та послуги компанії:

- Морські водорості і планктони:
 - Водорості морські, в т.ч. ламінарія (морська капуста);
- Риба копчена;

- Риба оброблена, рибні напівфабрикати і пресерви:
 - Риба в'ялена, сушена;
- Риба консервована в жерстяних, скляних банках й інших упаковках:
 - Оселедець консервований;
 - Оселедець консервований в скляних банках і в барилах;
 - Лосось і лососеві консервовані;
 - Пресерви, напівконсерви рибні;
 - Риба в олії консервована;
 - Пасти і паштети з риби і морепродуктів консервовані;
 - Фрикадельки, тюфтельки, шматочки рибні консервовані;
- Морепродукти (молюски, ракоподібні, морські водорості) оброблені, пресерви з морепродуктів:
 - Молюски і кальмари сушені;
- Морепродукти (молюски, ракоподібні, морські водорості) консервовані в жерстяних і скляних банках:
 - Кальмари, каракатиці і поліпи морські їстівні консервовані;
- Ікра риб:
 - Ікра риб солена;
- Субпродукти (їстівні) від переробки риби і молюсків:
 - Пасти і паштети рибні.

Приватне підприємство «Сільвер Фуд» є найбільшим в Україні виробником риби, морепродуктів та рибних напівфабрикатів. Їх виробничий комплекс, який був повністю модернізований у серпні 2009 року, обладнаний сучасним високотехнологічним обладнанням від провідних світових виробників. Він дозволяє випускати 2500 тон готової продукції на місяць та використовувати різні технологічні процеси переробки риби і морепродуктів.

На виробничих потужностях «Сільвер Фуд» більше 200 найменувань продукції у 6-ти цехах:

1. Цех з обробки та фасування риби і морепродуктів.
2. Цех з виробництва рибних напівфабрикатів.
3. Цех з виробництва пресервів.
4. Цех з виробництва ікри і делікатесної продукції.
5. Цех з виробництва в'яленої риби.
6. Цех з виробництва копченої риби.

В даний час компанія реалізує свій асортимент продукції через свій інтернет-магазин silverfood.com.ua та соціальні мережі, такі як Instagram та Facebook. Перевагами інтернет-магазину є:

1. Великий асортимент. Каталог магазину зібрав кращі товари, представлені на ринку. Продаж риби і морепродуктів здійснюється при дотриманні законодавства. Уся продукція оригінальна.

2. Безкоштовна консультація. Компанія завжди готова відповісти на дзвінки за вказаними на сторінці номерами або отримати будь-які запитання стосовно вибору, доставки, оплати та інших організаційних моментів через форму в розділі «Контакти» на сайті.

3. Економія на доставці. Компанія надає послуги доставки кур'єром (м. Київ). Оптові поставки по Україні здійснюються в містах: Київ, Харків, Одесу, Дніпро. Подробиці шукайте в «Оплата і доставка» на сайті.

4. Легке повернення і обмін. За номером телефона або форми у вкладці «Повернення» на сайті.

5. Ціна на морепродукти.

Підприємство використовує 2 види торгівлі: роздрібну (яка складає 5%) та оптову (яка складає 95%).

На сьогоднішній день фірма має близько 600 клієнтів, в тому числі: 10 дистриб'юторів; 100 крупних клієнтів; об'єкти громадського харчування та інші.

Основним напрямком діяльності ПП «Сільвер Фуд» є виробництво рибної продукції. В даний час компанія спеціалізується на виготовленні та оптовій і дрібнооптовій торгівлі з доставкою свіжомороженої риби та морепродуктів,

риби холодного та гарячого копчення, солоних морепродуктів, рибного філе та ікри, рибних пресерви і нарізок, а також інших морепродуктів.

Коротко ознайомимось з технологіями виготовлення даних видів продукції.

Виробництво охолодженої та мороженої риби. Риба, консервована при низьких температурах, підрозділяється на охолоджену, температура в тканинах якої -1°C , та морожену з температурою нижче -18°C .

К рідким охолоджуючим середам відносять речовини чи розчини, не замерзаючі при негативних температурах. Нині застосовують етиленгліколь (антифриз), розчини хлориду натрію і хлориду кальцію. Усі ці речовини реагують з продуктом, і тому заморожуюча риба мусить бути ізольована від прямого із нею контакту.

Особлива обережність мусить бути розпочата при застосуванні етиленгліколю оскільки він є отрутною речовиною. Перевагою рідких середовищ служить інтенсивніший тепловідбір, аніж за охолодженні в газоподібних середовищах, недоліком – потреба у додаткових пристроях, охолоджуючих ці рідини, і великі енергетичні витрати.

Технологічна схема виробництва даного виду продукції представлена на рис. 2.1.

Виробництво філе і фаршу. Послідовність технологічних процесів наступна: розморожування, у разі надходження морозива сировини, мийка риби від слизу і забруднень, відділення льоду у разі надходження охолодженою риби, зняття луски, патрання, зрізування і мийка філе, короткочасний контакти з 10%-вим розчином кухонної солі і фосфатів (закріплення, фіксація). Отриману подрібнену масу промивають прісну воду (в суднових умовах – морської), після чого відпресовують надлишок води та що розчинилися у ній продукти розпаду білка. Відпресовану масу додатково подрібнюють, змішують з переліченими компонентами, вкладають в полімерні пакети і вони заморожують до температури у центрі блоку не вище -18°C . Посол і маринування риби. Методи засіла залежить від класифікаційних ознак, якими є запровадження солі,

температура, коли він протікає процес, тривалість процесу, вид використовуваного для посла устаткування.

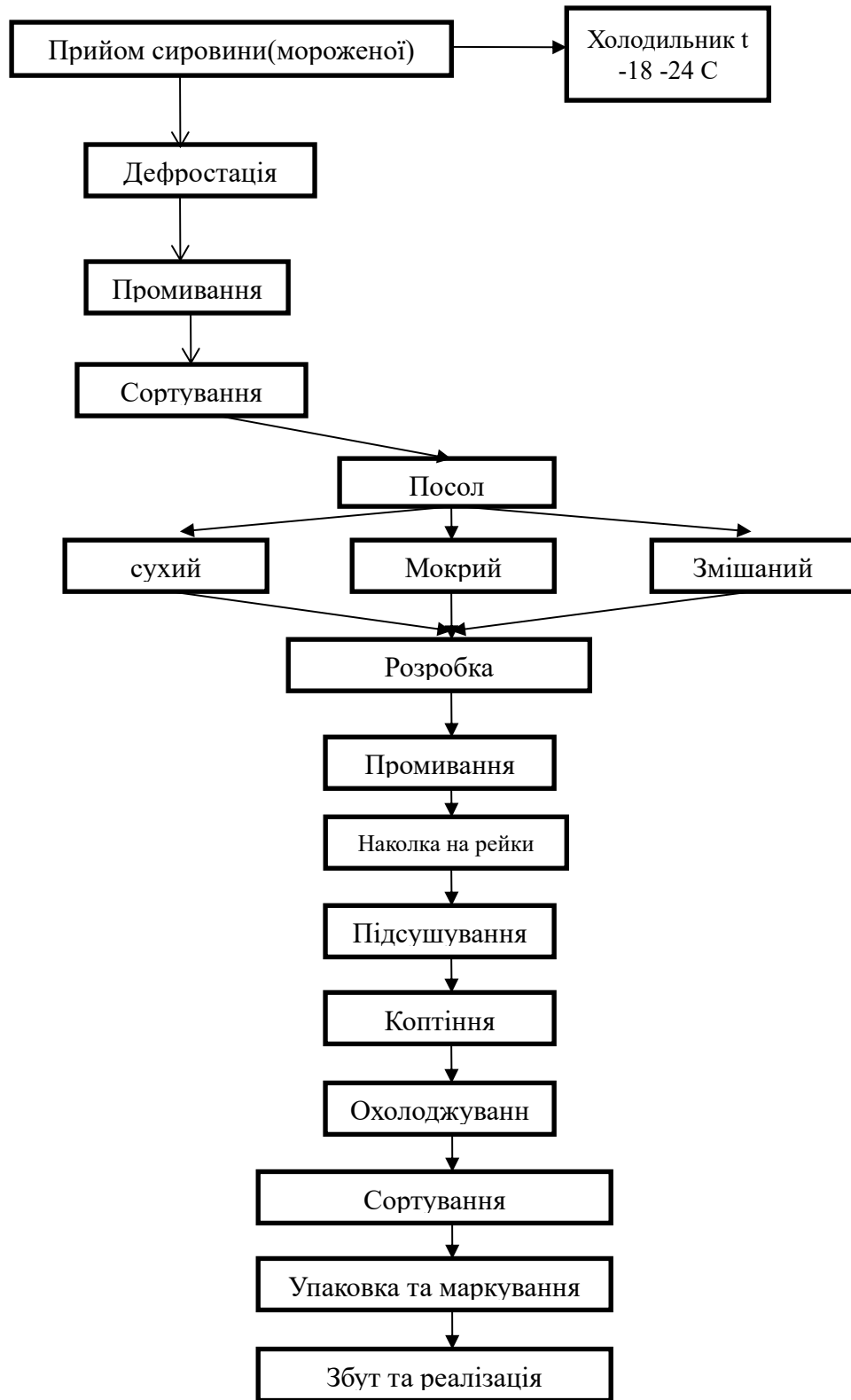


Рисунок 2.1 – Технологія виготовлення рибної продукції

Мокрий посол. Рибу вміщують у ємності з насиченим розчином солі, концентрація якої підтримується постійної протягом усього часу просолення.

Залежно від тривалості контакту риби з розчином отримують продукт різної солоності. Метод застосовують, коли з вимогам технології солоність продукту мусить бути невеличкий.

Сухий посол. Обезголовлену рибу пересипають кристалічною сіллю, а утворений тузлук негайно видаляють (стікає). Контакт риби з сіллю триває до того часу, доки припиниться виділення тузлуки. Метод застосовують при приготуванні напівфабрикату, покликаною забезпечити сушку. При сухому посолі з тканин риби відпресовують жир, тому рекомендують солити жирну рибу сухим послом.

Змішаний посол. Виконується у двох варіантах. У першому випадку рибу завантажують в герметичну ємність, попередньо заповнену насиченим розчином солі чи тузлука, отриманого попереднього посолі той самий риби. Принаймні завантаження рибу пошарово пересипають кристалічною сіллю. Кількість розчину має бути рівним обсягу простору, що залишається між рибами при вільному заповненні ємності (насіпна маса). Цей обсяг становить 15-20% повного обсягу ємності. Кількість що заливається розчину становить середньому 20% маси риби.

Виробництво пресервів. Пресерви це солені, пряні і мариновані рибні продукти з додаванням різноманітних соусів або заливок і герметично закупорені у банки. Пресерви не підлягають стерилізації та іншій термічній обробці. При виготовленні рибних пресервів додають бензойнокислий натрій, який є сильним антисептиком. В склад суміші спецій входять до 18 компонентів, співвідношення яких підібрані залежно від виду риби і асортименту і регламентовані технологічними інструкціями.

В'ялення і сушіння риби. Сушеної продукцією називають таку, вологість якої 12% у несолоній і 20% у підсоленої. Для виробництва в'яленою продукції використовують будь-яку рибу не нижче I сорти, свіжу, охолоджену і морожену. У середньому термін в'ялення становить від 10 до 15 діб. Закінчення в'ялення

визначають за рівнем зневоднення. Вологість готового продукту мусить бути не вище 45%, а солоність – не вище 11%.

Копчення риби. Копчення риби проводять з метою її консервування та розширення асортименту. Консервування риби копченням проходить за рахунок хімічних речовин диму. На формування споживних властивостей копчених рибних товарів впливають вид і розмір риби, якість риби та іншої сировини, технологія виготовлення. Вплив більшості цих факторів на споживні властивості копчених рибних товарів такий, як і солених.

Залежно від температури розрізняють такі способи димового копчення риби: холодне, гаряче.

Холодне димове копчення. Копчення риби проводять при температурі до 40° С. Для цього придатні риби з різним вмістом жиру. Перед копченням рибу підсушують з метою зменшення випаровування води і уникнення на копчення на поверхні великої кількості речовин диму. Процес димового копчення триває від 6 год до 2-3 діб. Це залежить від виду і розміру риби, виду розбирання тощо.

Гаряче димове копчення. Температура при цьому способі копчення досягає 90-120° С. Залежно від виду та розміру риби, виду розбирання процес копчення триває від 30 хвилин до 3 годин.

Копчення риби з використанням коптильної рідини. Коптильна рідина – це конденсат продуктів газифікації деревини. Конденсат розводять у воді і фільтрують для видалення нерозчинної смоли, в якій містяться канцерогенні речовини. Підготовлений напівфабрикат поміщають у коптильну рідину і витримують у ній протягом 30 секунд. Потім рибу підсушують у сушарці протягом 12-15 годин. Технологія виробництва представлена на рис. 2.2.

Комбіноване копчення риби. При цьому копченні підсушений рибний напівфабрикат спочатку занурюють у коптильну рідину протягом 5-20 секунд і підсушують. На поверхні утворюється тонка плівка з характерним золотистим забарвленням. З метою надання продукту більш вираженого смаку і запаху його підкопчують сухим димовим способом протягом 10-20 годин. Кількість канцерогенних речовин у рибі значно зменшується.

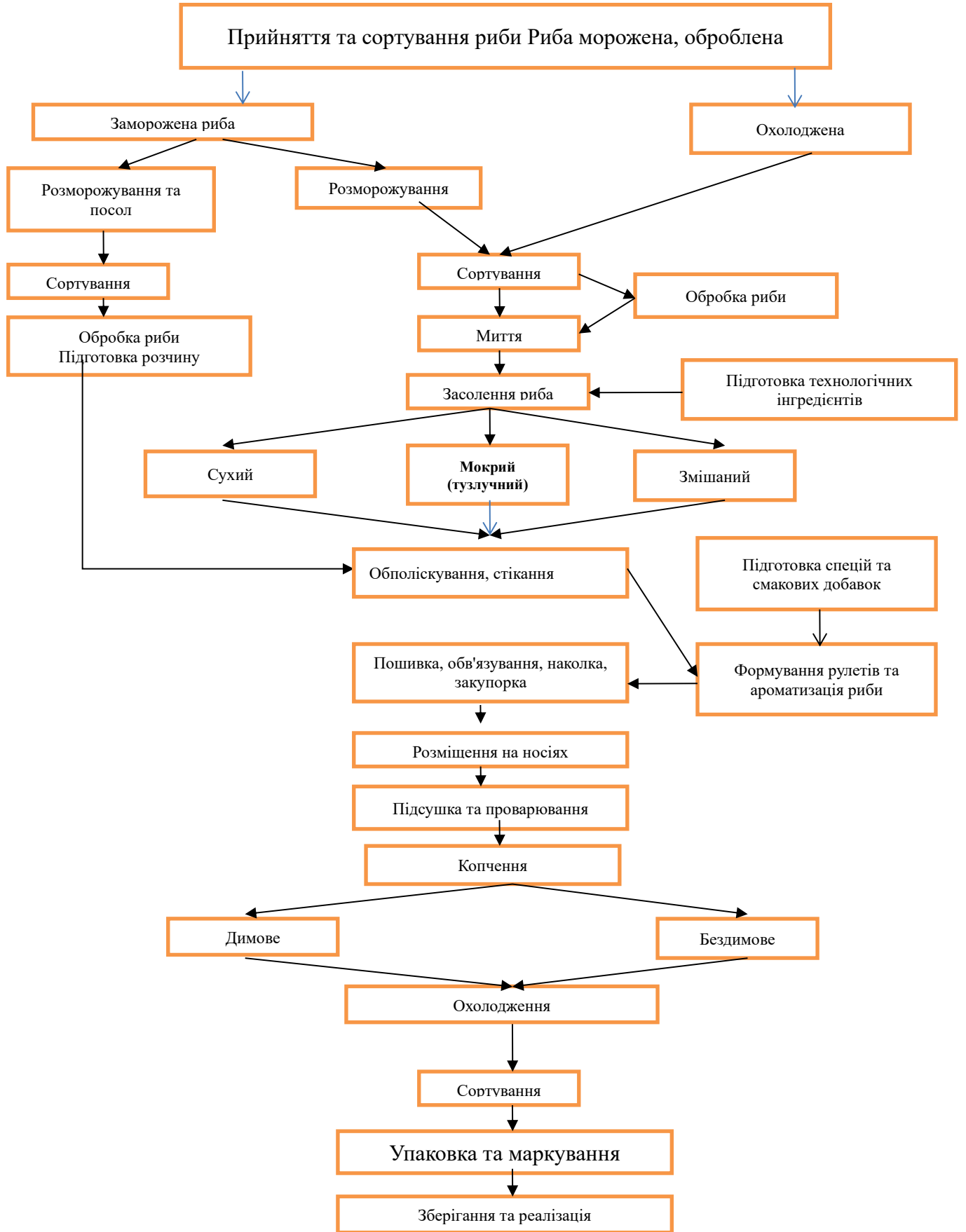


Рисунок 2.2 – Технологія приготування риби гарячого копчення

Організаційна структура підприємства є лінійно-функціональною.

Лінійному керівнику в розробці відповідних рішень, програм, планів допомагають його функціональні замісники. Вони проводять свої рішення через вище керівництво і доводять їх до виконавців нижчого рівня, їх роль на підприємстві дуже значна, оскільки вони здійснюють технічну підготовку діяльності, розробляють варіанти рішень питань, пов'язаних з керівництвом діяльності, звільняють генерального директора від планування, фінансових розрахунків, матеріально-технічного забезпечення.

Управління фінансовою діяльністю здійснює фінансовий директор. Разом з генеральним директором він несе відповідальність за фінансовий стан підприємства. Збутово-маркетингова діяльність належить менеджеру по збуту, який організовує та координує збутову діяльність відповідно до замовлень і укладених договорів, забезпечує постачання продукції. Облік діяльності фірми здійснює головний бухгалтер. Виходячи з цього, комерційний директор здійснює ціноутворення, прогнозування, економічний аналіз та управління персоналом. Свою діяльність, виходячи з стратегії розвитку підприємства, що визначає генеральний директор, він будує на основі інформації, отриманої від фінансового директора, менеджера по збуту та головного бухгалтера.

Організаційна структура постійно вдосконалюється, все більше пристосовується до ринкових умов господарювання, але головним напрямком вдосконалення є перехід до стратегічного менеджменту. В зв'язку з цим в перспективі все більше приділятиметься уваги управлінню маркетингом, що включає в себе не тільки прогноз розвитку ринку, але і можливість впливати на майбутнє.

2.2 Аналіз конкурентного ринку рибної продукції

В теперішній час все більш потрібною серед українських споживачів стає упакована рибопродукція. Результати дослідження, проведеного у квітні-травні 2022 року, свідчать про те, що в сегменті упакованої рибопродукції найбільшим

споживчим перевагою користуються пресерви в пластикових банках, їх воліють 24,3% споживачів, що відображено рис. 2.3 та рис.2.4.

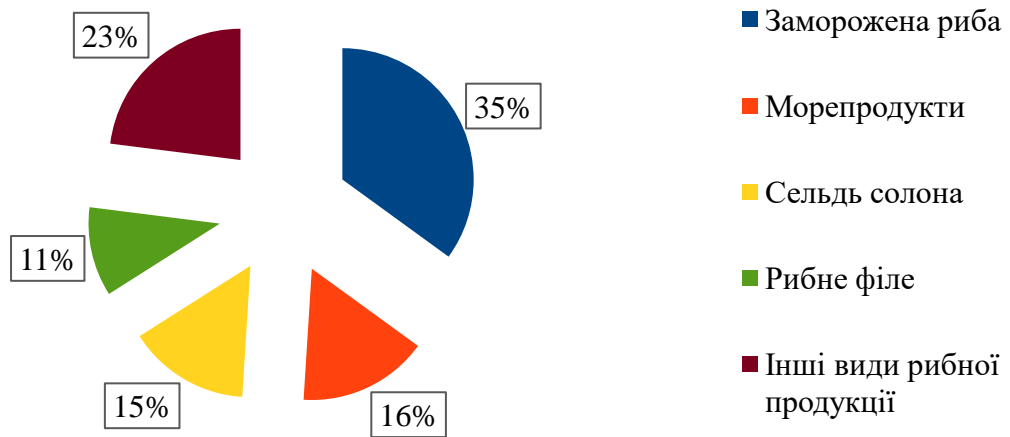


Рисунок 2.3 – Структура споживчих уподобань українців за видами рибної продукції в 2022 році, % від числа опитаних

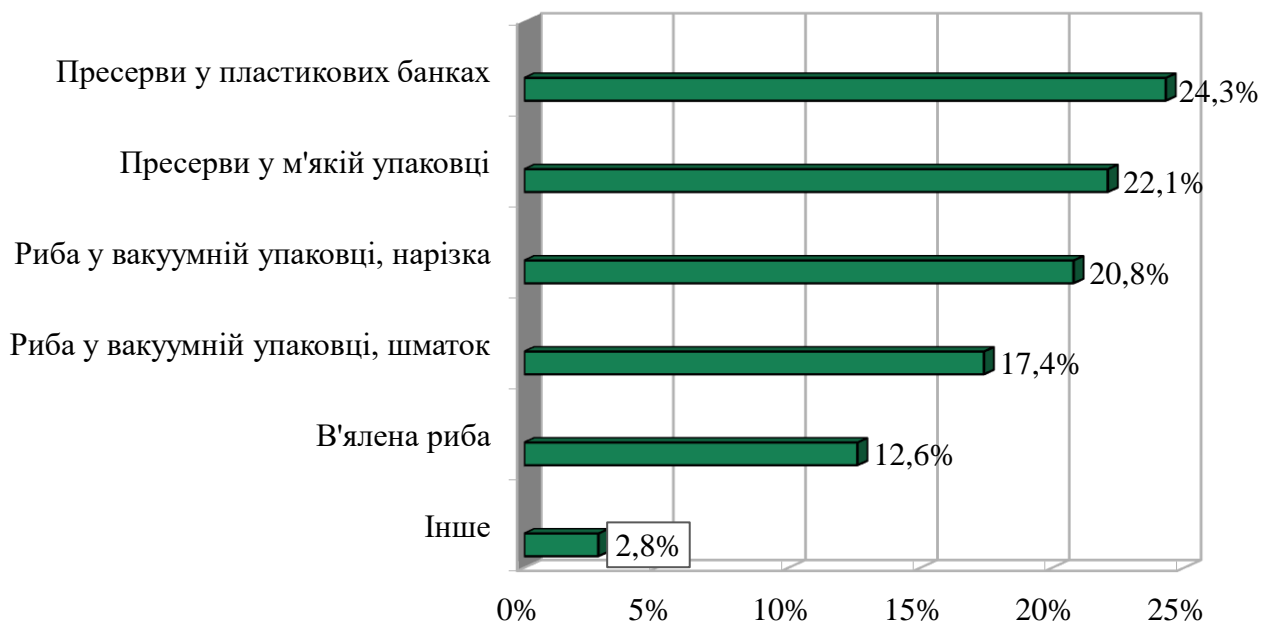


Рисунок 2.4 – Уподобання споживачів за видами та упаковці рибпродукції, % від числа опитаних

Лише трохи від лідера відстають пресерви в м'якій упаковці і риба у вакуумній упаковці нарізкою, частки яких становлять 22,1 та 20,8% відповідно. Риба в вакуумній упаковці шматком менш затребувана серед споживачів – її

вважають за краще 17,4% споживачів упакованої рибопродукції, що брали участь в дослідженні.

Серед основних факторів вибору певної марки упакованої рибопродукції провідну роль відіграє смак продукту, цей критерій має пріоритетне значення для 27,9% українських споживачів див. рис. 2.5. Друге місце за значимістю для споживачів займає фактор впевненості в якості (17,4%).

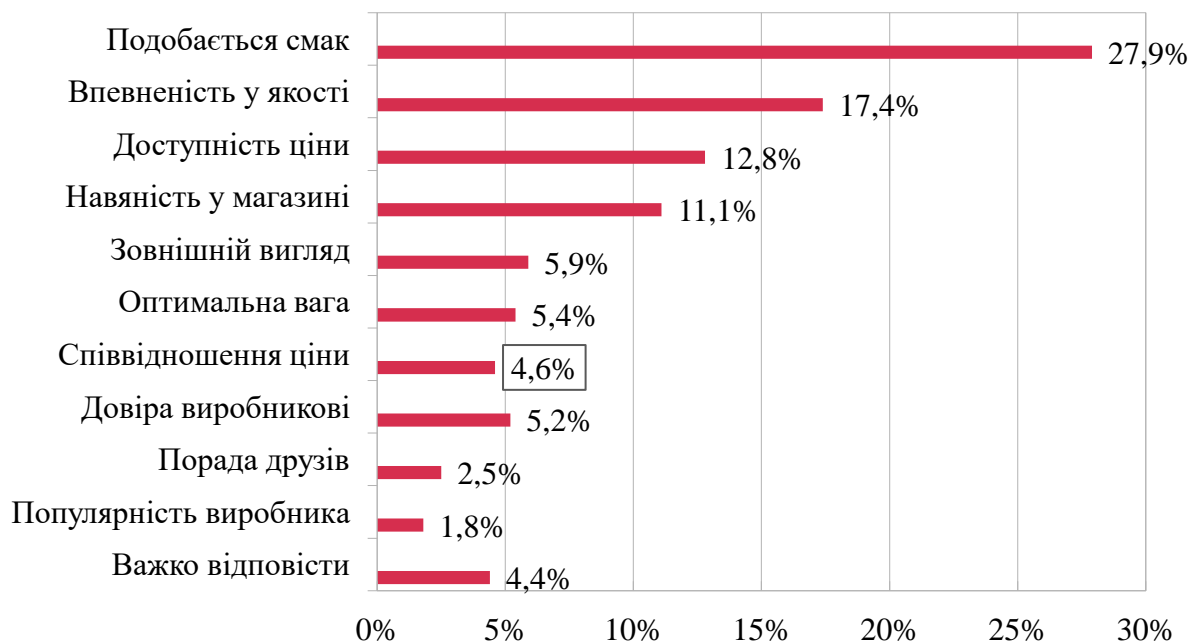


Рисунок 2.5 – Критерії вибору марки упакованої рибопродукції українськими споживачами, % від числа опитаних

Також, одними з найбільш значущих чинників вибору упакованої рибопродукції виступають доступність ціни та постійну наявність у продажу (12,8 і 11,1% відповідно). Примітно, що фактор популярності виробника надає лише незначний вплив на споживчий вибір (1,8%). При виборі упакованої рибопродукції українці лише зрідка спираються на поради друзів і знай (2,5%).

Значна й продовжує збільшуватися частка продажів рибної продукції в переробленому вигляді – рибне філе, копчена, солонка, консервована риба. Тенденції в споживанні упакованої рибної продукції, що спостерігаються в даний час на українському ринку, дозволяють припустити, що в найближчому

майбутньому при зростанні добробуту українців істотно зросте споживання риби в усіх видах та категоріях, особливо – риби, що пройшла переробку.

Щорічне зростання сегмента морепродуктів становить 30-40%. Крім підвищення добробуту українців, збільшення споживання морепродуктів пов'язано зі зростанням популярності кафе і ресторанів як місць проведення дозвілля, навіть не надто багаті люди воліють по можливості вибирати в ресторани і кафе, де, серед інших, пропонуються страви з морських делікатесів. Значний вплив на підвищення споживчої лояльності морепродуктів надає пропаганда ідей здорового способу життя, особливо серед середнього класу, що виражається, зокрема, у виборі продуктів харчування, насичених корисними речовинами і в той же час дієтичними.

PEST-аналіз призначений для стратегічного прогнозування, виявлення та оцінки таких чинників зовнішнього середовища, які можуть в сьогоденні і майбутньому вплинути на діяльність підприємства:

- Політичних (Policy);
- Економічних (Economy);
- Соціальних (Society);
- Технологічних (Technology).

Головне завдання PEST-аналізу – це прогнозування зміни істотних факторів зовнішнього середовища, які можуть зробити реальний вплив на діяльність підприємства в перспективі. Залежно від динаміки зміни тих чи інших факторів якісь з них будуть поліпшуватися, а якісь – погіршуватися. Завдання нової стратегії розвитку – врахувати даний прогноз і максимально нейтралізувати негативний вплив цих факторів.

Як видно з таблиці 2.1, на процеси, які відбуваються на ринку риби і морепродуктів, впливають чотири групи факторів. І найбільший вплив здійснюють політичні фактори в силу існування значного державного регулювання на даному ринку.

Таблиця 2.1 – PEST-аналіз

| Політичні (P) | Економічні (E) |
|---|---|
| <p>Значний вплив держави на галузь</p> <p>Регулювання ринку риби та морської продукції</p> <p>Обмежений перелік дозволених до імпорту риби та морепродуктів</p> <p>Реалізація програми імпортозаміщення</p> <p>Реалізація низки заходів щодо зменшення регулювання з боку держави та розвитку конкуренції</p> | <p>Поступова стабілізація економічної ситуації</p> <p>Створення сприятливого інвестиційного клімату в країні</p> <p>Скасування ліцензування виробництва риби та морепродукції</p> |
| Соціальні (S) | Технологічні (T) |
| <p>Перегляд цінностей у суспільстві в бік здоров'я</p> <p>Прагнення до здорового способу життя</p> <p>Підвищення рівня життя населення</p> <p>Підвищення значущості високої якості продукції для споживачів</p> <p>Невисока частка риби і морепродуктів в раціоні українців</p> | <p>Необхідність наявності холодильних камер, складських площ і спеціального транспорту для імпорту риби та морепродуктів</p> <p>Підвищення якості виробленої продукції</p> |

Щодо соціокультурних тенденцій, то в суспільстві спостерігається покращення культури харчування та підвищення ролі здорового способу життя та якісних продуктів харчування. Якщо розглядати рівень споживання риби населенням, то він не сприяє розвитку підприємства. Як вже було сказано населення піклується про своє здоров'я, а риба являє собою кландайк вітамінів необхідних для життєдіяльності, тому потреба рибопродуктів в майбутньому підвищиться. Цьому буде сприяти підвищення рівню життя населення.

Якщо оцінити вплив цих факторів на діяльність ПП «Сільвер Фуд», то можна зробити наступні висновки. Регулювання ринку риби та морепродуктів є для підприємства дуже вигідним, оскільки у зв'язку з цим воно має ряд привілеїв у порівнянні з іншими імпортерами риби і морепродуктів. У свою чергу ПП

«Сільвер Фуд» повністю забезпечене холодильними камерами, складськими площами і спеціальним транспортом для імпорту риби та морепродуктів.

SWOT-аналіз – це процес встановлення зв'язків між найхарактернішими для підприємства можливостями, загрозами, сильними сторонами (перевагами), слабкостями, результати якого в подальшому можуть бути використані для формулювання і вибору стратегій підприємства. Він проводиться з метою дослідження підприємства як господарюючої системи у певному ринковому середовищі. SWOT-аналіз – це своєрідний інструмент; він не містить остаточної інформації для прийняття управлінських рішень, але дає змогу впорядкувати процес обмірковування всієї наявної інформації з використанням власних думок та оцінок. SWOT-аналіз дає змогу формувати загальний перелік стратегій підприємства з урахуванням їхніх особливостей – адаптації до середовища або формування впливу на нього. Широке застосування та розвиток SWOT-аналізу пояснюються тим, що стратегічне управління пов'язане з великими обсягами інформації, яку потрібно збирати, обробляти, аналізувати, використовувати, а відтак виникає потреба пошуку, розробки та застосування методів організації такої роботи. В таблиці 2.2 наведений SWOT-аналіз ПП «Сільвер Фуд»

Таблиця 2.2 – SWOT-аналіз ПП «Сільвер Фуд»

| Потенційні внутрішні сильні сторони (S) | Потенційні внутрішні слабкості (W) |
|--|--|
| <p>Наявність нових виробничих потужностей для виробництва пресервів. Сучасна лінія вакуумного пакування. Висока якість продукції. Широкий асортимент продукції, що випускається Великий досвід роботи на ринку</p> | <p>Обмежені виробничі потужності. Продаж виробленої продукції тільки на внутрішньому ринку. Ціна продукції вище найближчих конкурентів .</p> |
| <p>Потенційні зовнішні сприятливі можливості (O)</p> | <p>Потенційні зовнішні погрози (T)</p> |

| | |
|--|--|
| <p>Збільшення споживання риби та морепродуктів у зв'язку з переходом на здоровий спосіб життя</p> <p>Збільшення споживання риби та морепродуктів у зв'язку з підвищенням рівня життя населення</p> <p>Вихід на нові сегменти ринку завдяки розширенню асортименту виробленої продукції та високій якості продукції</p> | <p>Втрата преференцій на ввезення риби та морепродуктів</p> <p>Поява нових конкурентів у зв'язку з полегшенням проведення конкурсу на імпорт</p> |
|--|--|

В даний час ПП «Сільвер Фуд» має більш високі ціни в порівнянні зі своїми основними конкурентами ПП «Балтика». Незважаючи на те, що нещодавно була придбана нова лінія для виробництва пресервів, підприємство все ж має обмежені виробничі потужності, не дозволяють зменшити собівартість виробленої продукції за рахунок ефекту масштабу.

Модель п'яти сил конкуренції М. Портера зображено на рис. 2.6. дозволяє визначити найкращу відповідність між внутрішнім станом організації і дією сил у її зовнішньому оточенні.

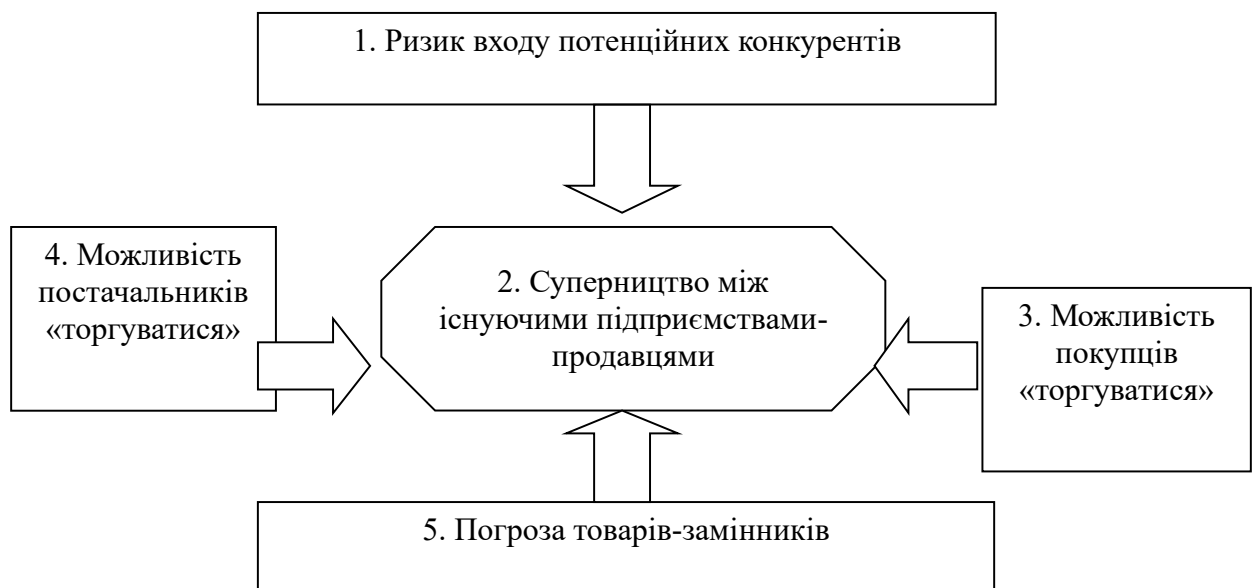


Рисунок 2.6 – Модель п'яти конкурентних сил Портера

Для утримання існуючої позиції на ринку ПП «Сільвер Фуд» постійно проводить маркетингові дослідження на внутрішньому ринку, виявляючи при цьому сильні та слабкі сторони конкурентів. Проводиться аналіз якісних та кількісних показників роботи конкурентів.

Проаналізуємо ці фактори для ПП «Сільвер Фуд»:

1.Ризик виходу потенційних конкурентів.

Український ринок обраної продукції є концентрованим, більш 70% його обороту належить шести компаніям. До основних операторів належать «Українська Рибна Східна Компанія», «Міжнародна Група Морепродуктів», рибопереробний завод «Плеяди», «Скандинавія Фіш», «Рікон» та «Сан Фіш». На ринку останнім часом спостерігається активізація дрібних підприємств. У конкурентній боротьбі підприємства вимушені скорочувати об'єми виробництва та переходить до більш складного виробництва, приділяти увагу розширенню асортименту. Ступінь загрози: середня.

2.Можливість постачальників «торгуватися».

Однією з основних проблем сегменту є нестача сировини, так як ринок сильно залежить від імпорتنих поставок. У жовтні 2018 року Норвегія, Ісландія, Фарерські острови та Ірландія зменшили квоти на вилов оселедця на 30%. В 2019 році квота на вилов оселедця зменшилася ще на 20%, а на путасу до 70%. Ступінь загрози: дуже висока.

3.Можливість покупців «торгуватися».

Останнім часом збільшився попит на рибну продукцію, цьому сприяє пропаганда здорового способу життя. Люди знову повертаються до споживання риби. ПП «Сільвер Фуд» є єдиною великою компанією яка виготовляє рибну продукцію в Черкаській області. Найбільші конкуренти знаходяться у місті Черкаси, що дозволяє компанії вільно займати нішу на ринку. Ступінь загрози: дуже низька.

4.Погроза товарів-замінників.

Риба – швидкопсувний продукт споживання, що має ряд товар – замінників. Так у споживача є багато альтернатив, він може переключитися на м'ясо. Але

риба є більш дієтивною їжею і має більше корисних речовин, які необхідні для здорового функціонування організму. Також через високі ціни на м'ясо, багато людей обирають рибу для свого раціону.

Ступінь загрози: середня.

5. Суперництво між існуючими підприємствами-продавцями.

Конкуренція в галузі відбувається на ціновій, так і неціновій основі. Цінова конкуренція має між підприємствами, орієнтованими на дуже великі замовлення (державні установи, їдальні тощо). На даному ж сегменті спостерігається велике число підприємств галузі, що дозволяє говорити про вплив цінової конкуренції на галузь. Ступінь загрози дуже висока, тому що конкурент «не сидить на місці».

Висновки за підсумками аналізу за допомогою 5 факторної моделі Портера:

- можуть виникнути нові інноваційні технології з боку конкурентів, які стануть лідируючими на ринку, тому необхідно розширювати вигідність наших пропозицій для клієнтів;

- на сьогоднішній момент компанія ПП «Сільвер Фуд» є єдиною компанією на місто, тому її можна вважати певною мірою забезпеченою споживачами.

2.3 Аналіз техніко-економічних показників діяльності ПП «Сільвер Фуд»

Техніко-економічний аналіз – це, в основному, внутрішньогосподарський аналіз. У процесі такого аналізу досліджується діяльність усіх структурних підрозділів підприємства. Джерелом інформації для такого аналізу є планово-нормативні дані, матеріали оперативного, бухгалтерського обліку, позаоблікові дані. На підставі результатів аналізу приймаються важливі управлінські рішення.

Рівень основних економічних показників ПП «Сільвер Фуд» за 2020-2022 рр. наведено у табл. 2.3.

Проаналізовано щорічні показники середнього абсолютного приросту, темпів росту та приросту економічних показників підприємства за 2020-2022 рр.

Результати аналізу наведено у табл. 2.4.

Таблиця 2.3 – Основні техніко-економічні показники ПП «Сільвер Фуд»

| Економічні показники | Роки | | | Абсолютний приріст | | Темп росту, % | |
|--|--------|--------|--------|--------------------|---------------|---------------|---------------|
| | 2020 | 2021 | 2022 | 2021/ 2020 | 2022/ 2021 | 2021/ 2020 | 2022/ 2021 |
| 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 8 |
| Обсяг виробництва, тис. грн. | 582,67 | 1526,9 | 2575,5 | 944,27 | 1048,56 | 262,06 | 168,67 |
| Виручка від реалізації (без ПДВ), тис. грн. | 9599 | 24501 | 33769 | 14902,0 | 9268,0 | 255,25 | 137,83 |
| Інші операційні доходи, тис. грн. | 3068,4 | 118 | 127 | -2950,4 | 9,0 | 3,85 | 107,63 |
| Середньооблікова чисельність персоналу, осіб | 65 | 76 | 74 | 11,00 | -2,0 | 116,92 | 97,37 |
| Фонд оплати праці, тис. грн. | 656,4 | 1584 | 1500 | 927,60 | -84,0 | 241,32 | 94,70 |
| ЗП (місячна), грн/міс | 841,54 | 2030,8 | 1923,1 | 1189,23 | -107,7 | 241,32 | 94,70 |
| Первісна вартість ОФ, тис. грн. | 6401,6 | 7390 | 7894 | 988,40 | 504,0 | 115,44 | 106,82 |
| Залишкова вартість ОФ, тис. грн. | 4503,8 | 4362 | 4592 | -141,80 | 230,0 | 96,85 | 105,27 |
| Амортизаційні відрахування, тис. грн. | 236,2 | 362 | 394 | 125,80 | 32,0 | 153,26 | 108,84 |
| Оборотні активи, тис. грн. | 5817 | 9164 | 13018 | 3347,00 | 3854,00 | 157,54 | 142,06 |
| Собівартість реалізованої продукції, тис. грн. | 7887,1 | 19609 | 27506 | 11721,9 | 7897,00 | 248,62 | 140,27 |
| Матеріальні витрати, тис. грн. | 6563,2 | 17657 | 21349 | 11093,8 | 3692,00 | 269,03 | 120,91 |
| Адміністративні витрати, тис. грн. | 705,6 | 1715 | 1498 | 1009,40 | -217,00 | 243,06 | 87,35 |
| Витрати на збут, тис. грн. | 130,3 | 1644 | 2619 | 1513,70 | 975,00 | 1261,0 | 159,31 |
| Інші операційні витрати, тис. грн. | 3024,3 | 429 | 293 | -2595,30 | -136,00 | 14,19 | 68,30 |
| Прибуток (збиток), тис. грн. | 323 | 1222 | 1980 | 899,00 | 758,00 | 378,33 | 162,03 |

Таблиця 2.4 – Показники середнього абсолютного приросту, темпів росту та приросту економічних показників підприємства за 2020-2022 рр.

| Економічні показники | Середній абсолютний приріст | Середній темп росту, % | Середній темп приросту, % |
|--|-----------------------------|------------------------|---------------------------|
| 1 | 2 | 3 | 4 |
| Обсяг виробництва, тис. грн. | 996,42 | 215,36 | 115,36 |
| Виручка від реалізації (без ПДВ), тис. грн. | 12085 | 196,54 | 96,54 |
| Інші операційні доходи, тис. грн. | -1470,7 | 55,74 | -44,26 |
| Середньооблікова чисельність персоналу, чол. | 4,5 | 107,15 | 7,15 |
| Фонд оплати праці, тис. грн. | 421,8 | 168,01 | 68,01 |
| Первісна вартість ОФ, тис. грн. | 746,2 | 111,13 | 11,13 |
| Залишкова вартість ОФ, тис. грн. | 44,1 | 101,06 | 1,06 |
| Амортизаційні відрахування, тис. грн. | 78,9 | 131,05 | 31,05 |
| Оборотні активи, тис. грн. | 3600,5 | 149,80 | 49,80 |
| Собівартість реалізованої продукції, тис. грн. | 9809,45 | 194,45 | 94,45 |
| Матеріальні витрати, тис. грн. | 7392,9 | 194,97 | 94,97 |
| Адміністративні витрати, тис. грн. | 396,2 | 165,20 | 65,20 |
| Витрати на збут, тис. грн. | 1244,35 | 710,51 | 610,51 |
| Інші операційні витрати, тис. грн. | -1365,7 | 41,24 | -58,76 |
| Прибуток (збиток), тис. грн. | 828,5 | 270,18 | 170,18 |

Проаналізувавши дані табл. 2.4, можна стверджувати що більшість факторів має позитивну динаміку. Наступним кроком доцільно проаналізувати структуру та динаміку зміни собівартості за елементами операційних витрат.

Структуру собівартості за елементами операційних витрат та динаміку рівня кожного з них за період 2020-2022 рр. представлено в табл. 2.5.

Таблиця 2.5 – Динаміка та структура елементів операційних витрат

| Показники | 2020 | | 2021 | | 2022 | | Відхилення, % | | |
|----------------------------------|-----------------|----------------|-----------------|----------------|-----------------|----------------|---------------|-----------|-----------|
| | Сума, тис. грн. | Питома вага, % | Сума, тис. грн. | Питома вага, % | Сума, тис. грн. | Питома вага, % | 2021/2020 | 2022/2020 | 2022/2021 |
| Матеріальні затрати | 6563, | 79,55 | 17657 | 78,25 | 21349 | 72,09 | 269,0 | 120,91 | 120,91 |
| Витрати на оплату праці | 656,4 | 7,96 | 1584 | 7,02 | 1500 | 5,07 | 241,32 | 94,70 | 94,70 |
| Відрахування на соціальні заходи | 265,1 | 3,21 | 196 | 0,87 | 394 | 1,33 | 73,93 | 201,02 | 201,02 |
| Амортизація | 236,2 | 2,86 | 362 | 1,60 | 394 | 1,33 | 153,26 | 108,84 | 108,84 |
| Інші операційні | 529,7 | 6,42 | 2766 | 12,26 | 5978 | 20,19 | 522,18 | 216,12 | 216,12 |
| Разом | 8250, | 100 | 22565 | 100 | 29615 | 100 | 273,50 | 131,24 | 131,24 |

Більш наглядно структуру операційних витрат ПП «Сільвер Фуд» у середньому за 2020-2022 рр. зображено на рис. 2.7.

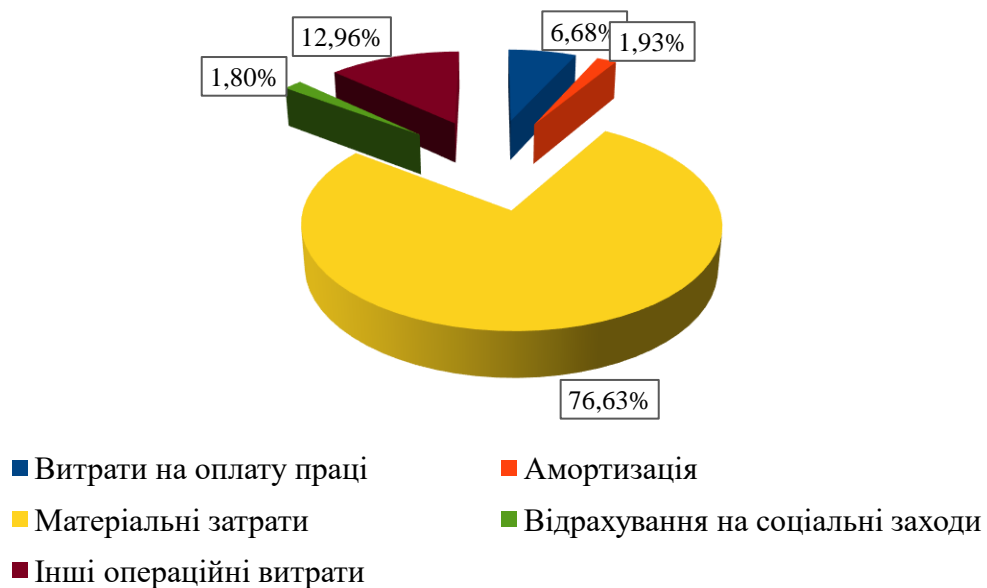


Рисунок 2.7 – Середня структура собівартості за 2020-2022 рр.

Як видно з отриманих результатів, значну частину в структурі собівартості займають матеріальні витрати, при цьому в їх структурі до 76,63% припадає на матеріальні витрати, тому існує дуже тісний взаємозв'язок між вартістю готової продукції та сировини, з якої вона виготовляється.

2.4 Аналіз ефективності роботи ПП «Сільвер Фуд»

Аналіз фінансових результатів й показників рентабельності. Аналіз прибутку проводиться методом порівняння фактичних даних за звітний період з фактичними даними за попередній період. У ході аналізу даємо оцінку темпів зростання прибутку в цілому й окремо по кожній її частині, а також оцінку рівня рентабельності ПП «Сільвер Фуд».

Дані аналізу і оцінки рівня та динаміки фінансових результатів підприємства представлені табл. 2.6.

Таблиця 2.6 – Показники економічної ефективності ПП «Сільвер Фуд»

| Назва показника | 2020 рік | 2021 рік | 2022 рік | Відхилення, % | | |
|---|-------------|-------------|-------------|---------------|---------------|---------------|
| | | | | 2021/ 2020 | 2022/ 2020 | 2022/ 2021 |
| Виручка від реалізації продукції, тис. грн. | 11327 | 27924 | 38644 | 246,53 | 341,17 | 138,39 |
| Чистий дохід від реалізації продукції, тис.грн. | 9001,9 | 24501 | 33769 | 272,176 | 375,13 | 137,82 |
| Собівартість реалізованої продукції, тис. грн. | 7887,1 | 19609 | 27506 | 248,62 | 348,75 | 140,27 |
| Валовий прибуток, тис. грн. | 1114,8 | 4892,0 | 6263,0 | 438,82 | 561,8 | 128,03 |
| Адміністративні витрати, тис.грн. | 705,60 | 1715,0 | 1498,0 | 243,06 | 212,30 | 87,35 |
| Витрати на збут, тис.грн. | 130,30 | 1644,0 | 2619,0 | 1261,7 | 2009,98 | 159,31 |
| Інші операційні витрати, тис.грн. | 3024,3 | 429,0 | 293,0 | 14,19 | 9,69 | 68,30 |

| Кінець таблиці 2.6 | | | | | | |
|--|--------|-------|--------|--------|-------|--------|
| Інші операційні доходи, тис.грн. | 3068,4 | 118,0 | 127,0 | 3,85 | 4,14 | 107,63 |
| Прибуток від операційної діяльності, тис. грн. | 323,0 | 1222, | 1980.0 | 378,33 | 613,0 | 162,03 |
| Чистий прибуток, тис. грн. | 0 | 429,0 | 697,0 | - | - | 162,47 |
| Рентабельність реалізованої продукції, % | 3,59 | 4,99 | 5,86 | 1,40 | 2,28 | 0,88 |
| Рентабельність виробництва, % | 2,75 | 5,22 | 6,20 | 2,47 | 3,45 | 0,98 |
| Рентабельність активів, % | 3,46 | 10,24 | 12,69 | 6,78 | 9,23 | 2,45 |
| Рентабельність власного капіталу, % | 0 | 14,72 | 23,94 | 14,72 | 23,94 | 9,22 |
| Рентабельність оборотного капіталу, % | 0 | 5,73 | 6,28 | 5,73 | 6,28 | 0,55 |

Проаналізувавши показники таблиці 2.6, можна побачити, що у 2022 році підприємством отримано 697 тис. грн. чистого прибутку, що на 162,47 тис. грн більше ніж у 2021 році, це є значним ростом у порівнянні з 2020 роком, коли підприємство спрацювало на нуль. Значне підвищення всіх показників прибутку у 2022 році у порівнянні з попередніми роками обумовлено відносним зниженням витрат на виробництво продукції. У 2020 році значну роль відіграє податкова політика керівництва, що наочно демонструє тенденція чистого прибутку. Спостерігається збільшення суми валового прибутку до 6263 тис. грн. у 2022 році порівняно з прибутком 4892 тис. грн. у 2021 р. Протягом 2020 - 2022 років сума інших операційних витрат не перевищувала суму інших операційних доходів. За аналізований період відбувалося зменшення адміністративних витрат на 217 тис. грн проти 2021 р., а відносно 2020 року збільшилися у майже 2 рази.

ПП «Сільвер Фуд» потрібно працювати над структурою своїх витрат. Також необхідно подумати про пошуки нових ринків збуту (для збільшення виручки), можливо провести аналіз цінової політики. Подивитися, яку частку виручки займає кожен вид продукції, з метою визначення прибуткових і

збиткових напрямків, а далі робити відповідні висновки за отриманими результатами, приймати узгоджені і зважені управлінські рішення.

Протягом аналізованого періоду на фоні загальної збитковості діяльності відзначається покращення ефективності використання майна підприємства і джерел його формування. На 1 грн, які вкладені в активи, ПП «Сільвер Фуд» одержало прибутку більше на 2,45 грн. ніж у 2021 році.

Більш значним було збільшення ефективності використання власного капіталу. Якщо у 2020 році використання власного капіталу було неефективним, віддача зі 1 грн коштів, які вкладені у власний капітал у 2022 році, склала 23,94 грн. прибутку. Динаміка показників рентабельності представлена на рис. 2.8.

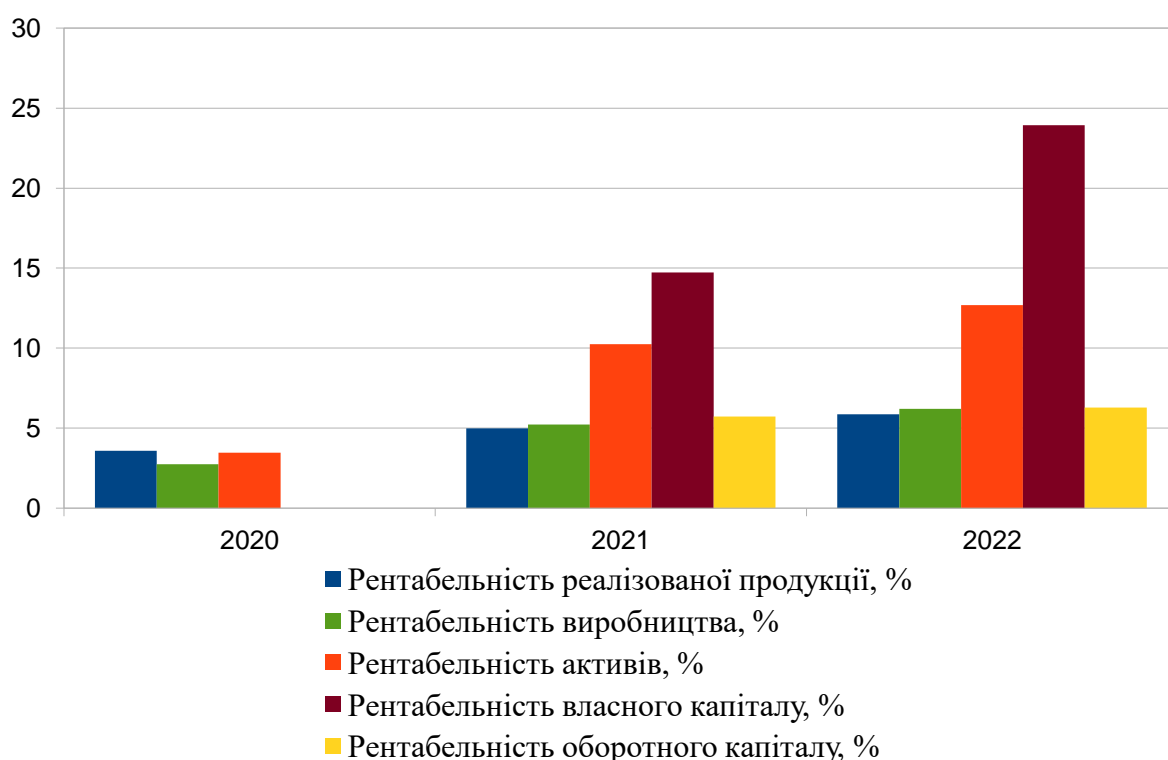


Рисунок 2.8 – Динаміка рентабельності капіталу ПП «Сільвер Фуд»

Зменшення в динаміці показника валової рентабельності продажів обумовлено перевищенням темпу росту собівартості продукції над темпом росту виручки від реалізації у 2022 р. відносно 2020 р.

Аналіз майнового стану підприємства. Структура оборотних активів представлена у табл. 2.7.

Таблиця 2.7 – Аналіз структури активів ПП «Сільвер Фуд»

| № з/п | Найменування статей | Роки | | | | | | Відхилення | | | |
|-------|---|----------|----------|----------|----------|----------|----------|------------|----------|-----------|----------|
| | | 2020 | | 2021 | | 2022 | | 2021/2020 | | 2022/2021 | |
| | | тис. грн | стр-ра,% | тис. грн | стр-ра,% | тис. грн | стр-ра,% | тис. грн | стр-ра,% | тис. грн | стр-ра,% |
| 1 | Необоротні активи | 4503,8 | 43,6 | 4390 | 32,4 | 4620 | 26,2 | -113,8 | -11,2 | 230 | -6,22 |
| | Основні засоби | 4503,8 | 100 | 4362 | 99,4 | 4592 | 949, | -141,8 | -0,64 | 230 | 0,03 |
| | Інші необоротні активи | 0 | 0,00 | 28 | 0,64 | 28 | 0,61 | 28 | 0,64 | 0 | -0,03 |
| 2 | Оборотні активи | 5817 | 56,4 | 9164 | 67,6 | 13018 | 73,8 | 3347 | 11,3 | 3854 | 6,14 |
| | Виробничі запаси | 319,8 | 5,50 | 753 | 8,22 | 1174 | 9,02 | 433,2 | 2,72 | 421 | 0,80 |
| | Незавершене виробництво | 0 | 0,00 | 0 | 0,00 | 8 | 0,06 | 0 | 0,00 | 8 | 0,06 |
| | Готова продукція | 565,7 | 9,72 | 1497 | 16,3 | 2550 | 19,6 | 931,3 | 6,61 | 1053 | 3,25 |
| | Товари | 19,7 | 0,34 | 5 | 0,05 | 0 | 0,00 | -14,7 | -0,28 | -5 | -0,05 |
| | Дебіторська заборгованість за товари та послуги | 3030,7 | 52,1 | 3064 | 33,4 | 3346 | 25,7 | 33,3 | -18,67 | 282 | -7,73 |
| | Дебіторська заборгованість за рахунками | 1626,3 | 28,0 | 3761 | 41,0 | 5790 | 44,5 | 2134,7 | 13,1 | 2029 | 3,44 |
| | Інша поточна дебіторська заборгованість | 11,8 | 0,20 | 51 | 0,56 | 52 | 0,40 | 39,2 | 0,35 | 1 | -0,16 |
| | Грошові кошти та їх еквіваленти | 16 | 0,28 | 4 | 0,04 | 0 | 0,00 | -12 | -0,23 | -4 | -0,04 |
| | Інші оборотні активи | 227 | 3,90 | 29 | 0,32 | 98 | 0,75 | -198 | -3,59 | 69 | 0,44 |
| 3 | Витрати майбутніх періодів | 2,6 | 0,02 | 0 | 0,00 | 14 | 0,08 | -2,6 | -0,02 | 14 | 0,08 |
| 4 | Разом | 10323 | 100 | 13554 | 100 | 17652 | 100 | 3230,6 | 0,00 | 4098 | 0,00 |

Структура оборотних активів відображає фінансовий стан підприємства на дату складання звітності і свідчить про рівень комерційної та фінансово-економічної роботи. Динаміку структури активів представлено на рис.2.9.

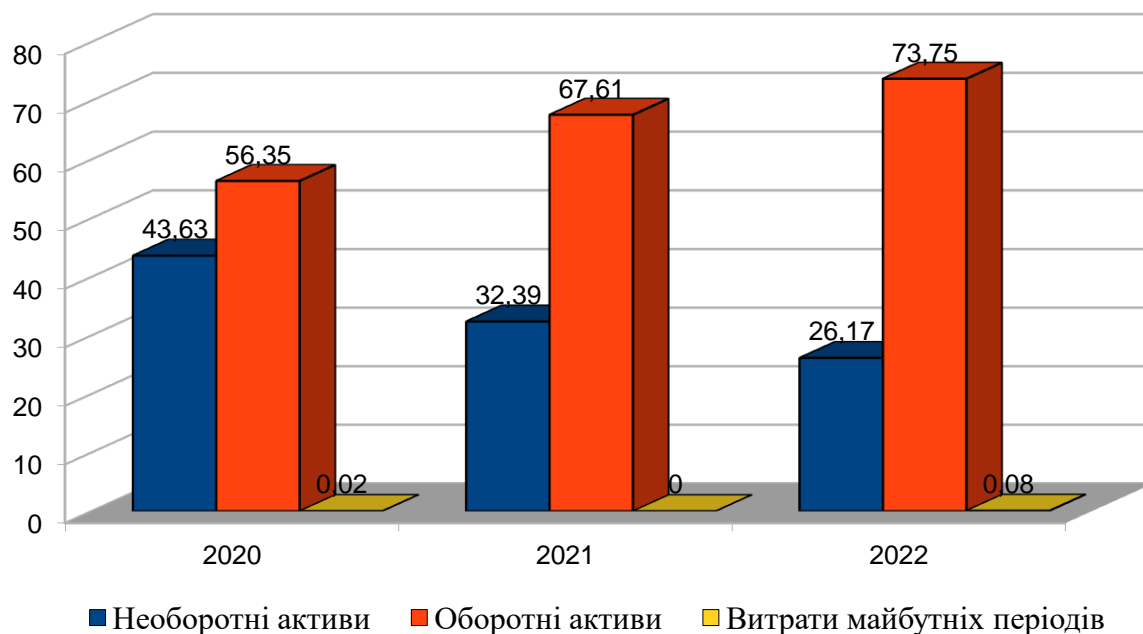


Рисунок 2.9 – Динаміка структури активів компанії ПП «Сільвер Фуд»

Структура активів підприємства на 2022 рік наступна: найбільшу питому вагу займають оборотні активи – 73,8%, а на необоротні припадає – 26,17%.

Розглянемо детальніше оборотні активи компанії в табл. 2.8.

Таблиця 2.8 – Аналіз оборотних активів ПП «Сільвер Фуд»

| Показники | Роки | | | | | | Відхилення | | | |
|--------------------------------------|-----------|----------|-----------|----------|-----------|----------|------------|----------|-----------|----------|
| | 2020 | | 2021 | | 2022 | | 2021/2020 | | 2022/2021 | |
| | тис. грн. | стр-ра,% | тис. грн. | стр-ра,% | тис. грн. | стр-ра,% | тис. грн. | стр-ра,% | тис. грн. | стр-ра,% |
| Запаси товаро-матеріальних цінностей | 905,2 | 15,56 | 2255 | 24,61 | 3732 | 28,67 | 1349,8 | 9,05 | 1477 | 4,06 |
| Гроші у розрахунках | 4668,8 | 80,26 | 6876 | 75,03 | 9188 | 70,58 | 2207,2 | -5,23 | 2312 | -4,45 |
| Гроші та їх еквіваленти | 16 | 0,28 | 4 | 0,04 | 0 | 0,00 | -12,00 | -0,23 | -4 | -0,04 |
| Інші оборотні активи | 227 | 3,90 | 29 | 0,32 | 98 | 0,75 | -198 | -3,59 | 69 | 0,44 |
| Разом | 5817 | 100 | 9164 | 100 | 13018 | 100 | 3347 | 0,00 | 3854 | 0,00 |

Організація може залучати короткострокового фінансування без шкоди для своєї фінансової стійкості. Таким чином, за період з 2020 по 2022 роки відмічаємо наступні зміни у структурі активів та пасивів: підприємство володіє ліквідним майном, частка необоротних активів від валюти балансу на кінець періоду, який аналізується становить 26,17%; збільшення вартості майна підприємства протягом 2020-2022 років зумовлено збільшенням вартості виробничих запасів та дебіторської заборгованості; спостерігається покращення структури капіталу (табл. 2.9).

Таблиця 2.9 – Динаміка капіталу ПП «Сільвер Фуд»

| Показник | Роки | | | | | | Відхилення | | | | | |
|-------------------|-----------|----------|-----------|----------|-----------|----------|------------|----------|-----------|----------|-----------|----------|
| | 2020 | | 2021 | | 2022 | | 2021/2020 | | 2022/2020 | | 2022/2021 | |
| | тис. грн. | стр-ра,% | тис. грн. | стр-ра,% | тис. грн. | стр-ра,% | тис. грн. | стр-ра,% | тис. грн. | стр-ра,% | тис. грн. | стр-ра,% |
| Власний капітал | 3267,7 | 31,65 | 2563 | 18,91 | 3260 | 18,47 | -704,7 | -12,74 | -7,7 | -13,19 | 697 | -0,44 |
| Позиковий капітал | 7055,7 | 68,35 | 10991 | 81,09 | 14392 | 81,53 | 3935,3 | 12,74 | 7336,3 | 13,19 | 3401 | 0,44 |
| Загальний капітал | 10323,4 | 100 | 13554 | 100 | 17652 | 100 | 3230,6 | 0,00 | 7328,6 | 0,00 | 4098 | 0,00 |

Аналізуючи майнове положення підприємства, оцінюється стан основних фондів. Для цих цілей розрахуються наступні показники, які приведено в табл. 2.10 та на рисунку 2.10.

Таблиця 2.10 – Показники оцінки майнового стану ПП «Сільвер Фуд»

| Показник | 2020 рік | 2021 рік | 2022 рік | Відхилення, % | | |
|--|----------|----------|----------|---------------|-----------|-----------|
| | | | | 2021/2020 | 2022/2020 | 2022/2021 |
| Сума наявних у підприємства господарських коштів, тис.грн. | 10323,4 | 13554 | 17652 | 131,29 | 170,99 | 130,23 |
| Коефіцієнт зносу, % | 29,646 | 40,974 | 41,829 | 138,21 | 141,10 | 102,09 |
| Коефіцієнт придатності,% | 70,354 | 59,026 | 58,171 | 83,90 | 82,68 | 98,55 |

Коефіцієнт зносу свідчить про наявність на підприємстві середньозношених основних засобів, які потребують відновлення. Цей коефіцієнт за 2022 рік збільшився на 0,8% порівняно з 2021 роком і збільшився на 12,2% порівняно з 2020 роком.

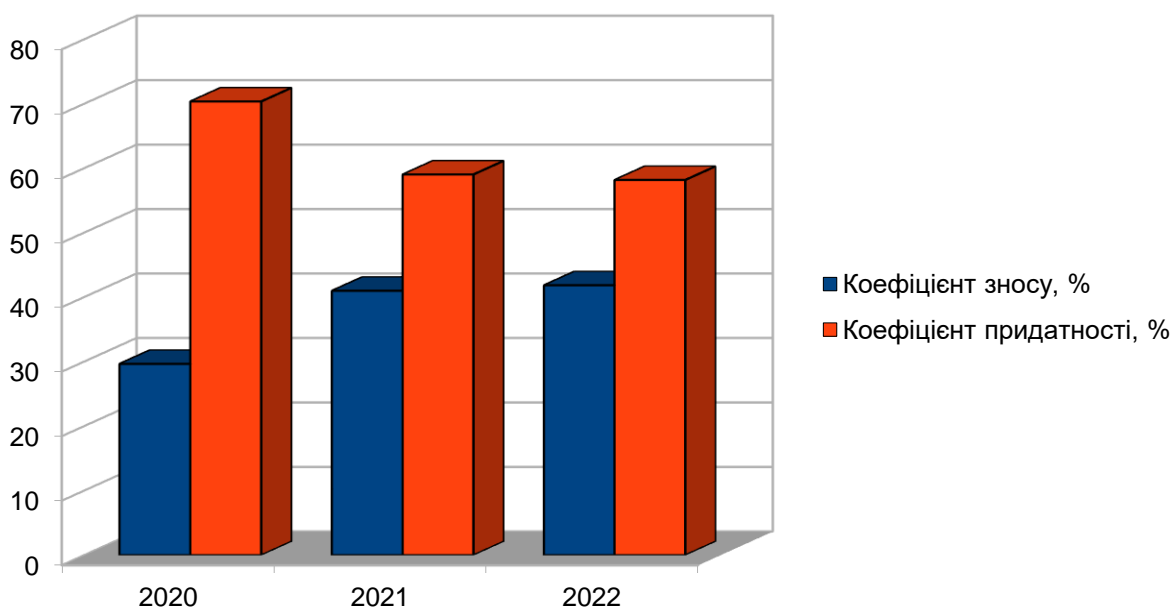


Рисунок 2.10 – Динаміка структури активів

Доповненням коефіцієнту зносу до 100 % (або одиниці) є коефіцієнт придатності основних коштів, який в 2022 році становив 58,2%. Це свідчить про те, що компанія ПП «Сільвер Фуд» має значну частину зношених основних засобів.

Аналіз фінансової стійкості підприємства.

Оцінку фінансової стійкості ПП «Сільвер Фуд» проведемо з використанням як коефіцієнтів розрахованих по пасиві балансу, так і коефіцієнтів, що відображають взаємозв'язок між джерелами формування коштів підприємства й структурою вкладень.

Розглянемо показники фінансової незалежності та структури капіталу у табл. 2.11 та на рис.2.11.

Таблиця 2.11 – Показників фінансової незалежності ПП «Сільвер Фуд»

| Назва показника | 2020 рік | 2021 рік | 2022 рік | Відхилення, % | | |
|--|----------|----------|----------|---------------|-----------|-----------|
| | | | | 2021/2020 | 2022/2020 | 2022/2021 |
| Коефіцієнт автономії, % | 31,65 | 18,91 | 18,47 | -12,74 | -13,19 | -0,44 |
| Коефіцієнт фінансової залежності, % | 315,92 | 528,83 | 541,47 | 212,91 | 225,55 | 12,64 |
| Коефіцієнт концентрації залученого капіталу, % | 68,35 | 81,09 | 81,53 | 12,74 | 13,19 | 0,44 |
| Коефіцієнт стійкості фінансування, % | 89,11 | 67,37 | 51,22 | -21,74 | -37,89 | -16,15 |
| Коефіцієнт структури фінансування необоротних активів, % | 131,70 | 149,61 | 125,13 | 17,91 | -6,57 | -24,48 |
| Коефіцієнт довгострокового залучення позикових коштів, % | 64,48 | 71,93 | 63,94 | 7,45 | -0,54 | -7,99 |
| Коефіцієнт поточних зобов'язань, % | 15,93 | 40,24 | 59,83 | 24,31 | 43,90 | 19,59 |
| Коефіцієнт довгострокових зобов'язань, % | 84,07 | 59,76 | 40,17 | -24,31 | -43,90 | -19,59 |

Коефіцієнт автономії характеризує можливість підприємства виконувати зовнішні зобов'язання за рахунок власних активів, тобто, іншими словами, незалежність підприємства від позикових джерел. Спостерігається негативна тенденція див. рис. 2.11.

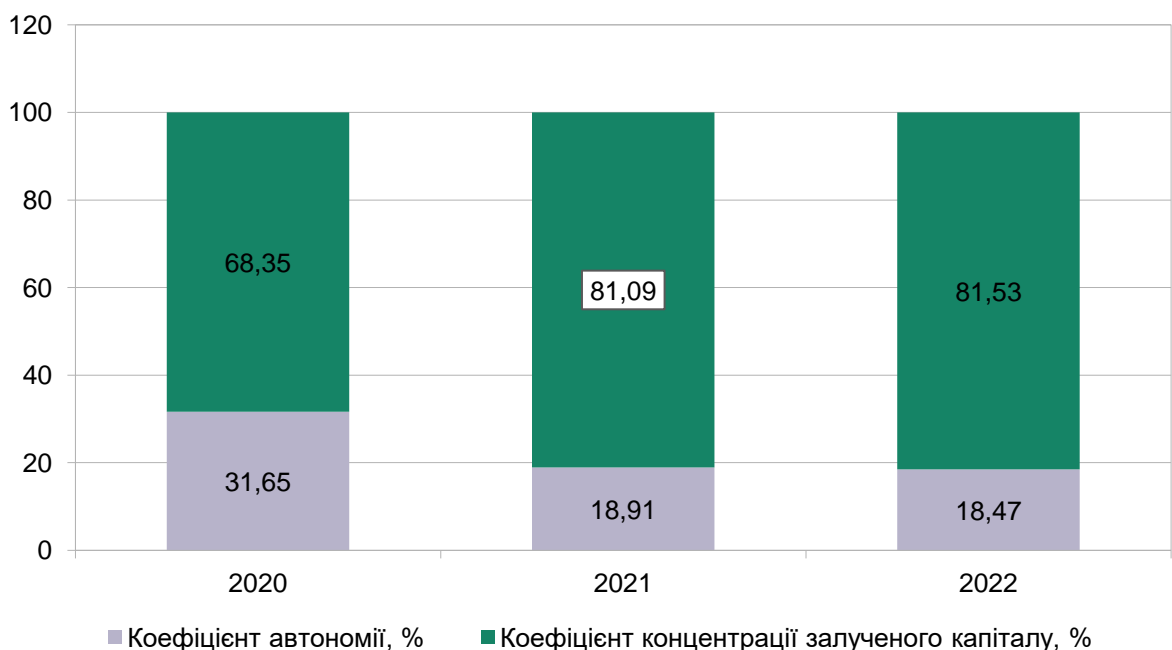


Рисунок 2.11 – Динаміка автономії ПП «Сільвер Фуд» за 2020-2022 рр.

Його значення коливаються від 31,7% у 2020 році до 18,5% у 2022 році. Від 84,1% у 2020 році до 40,2% у 2022 році необоротних активів фінансувалось за рахунок довгострокових залучених коштів.

Аналіз ліквідності й платоспроможності підприємства ПП «Сільвер Фуд» представлені в табл.2.12.

Таблиця 2.12 – Показники ліквідності та платоспроможності

| Назва показника | 2020 рік | 2021 рік | 2022 рік | Відхилення, % | | |
|---|----------|----------|----------|---------------|-----------|-----------|
| | | | | 2021/2020 | 2022/2020 | 2022/2021 |
| Власні оборотні кошти, тис. грн. | 4695,5 | 4741 | 4421 | 100,97 | 94,15 | 93,25 |
| Частка оборотних коштів в активах, % | 56,37 | 67,61 | 73,827 | 11,24 | 17,45 | 6,22 |
| Коефіцієнт абсолютної ліквідності | 0,01 | 0,001 | 0,000 | -1,33 | -1,42 | -0,09 |
| Коефіцієнт швидкої ліквідності | 4,17 | 1,556 | 1,067 | -261,21 | -310,06 | -48,85 |
| Коефіцієнт покриття | 5,18 | 2,072 | 1,513 | -310,52 | -366,37 | -55,85 |
| Частка власних оборотних коштів в покритті запасів, % | 518,73 | 210,24 | 118,46 | -308,48 | -400,26 | -91,78 |
| Коефіцієнт забезпеченості поточної діяльності власними оборотними коштами | 0,81 | 0,517 | 0,339 | -28,95 | -46,76 | -17,81 |
| Маневреність власного капіталу | 1,44 | 1,850 | 1,356 | 41,28 | -8,08 | -49,37 |
| Маневреність власних оборотних коштів | 0,003 | 0,001 | 0,000 | -0,26 | -0,34 | -0,08 |

Дані табл. 2.12 свідчать про наступне:

- коефіцієнт поточної ліквідності на підприємстві дорівнює 1,513 при нормативному значенні не менше 2. Цей показник характеризує недостатність обігових коштів для погашення боргів протягом року, тобто корпорація немає цілком достатньо обігових коштів;

- коефіцієнт швидкої ліквідності складає на підприємстві 1,067 при нормативному значенні більше 0,2, проте значно зменшився у порівнянні з попередніми періодами див. рис. 2.12;

- коефіцієнт абсолютної ліквідності свідчить про готовність підприємства негайно ліквідувати короткострокову заборгованість. Нормативне значення - 0,2 - 0,35. Його значення дорівнює 0.

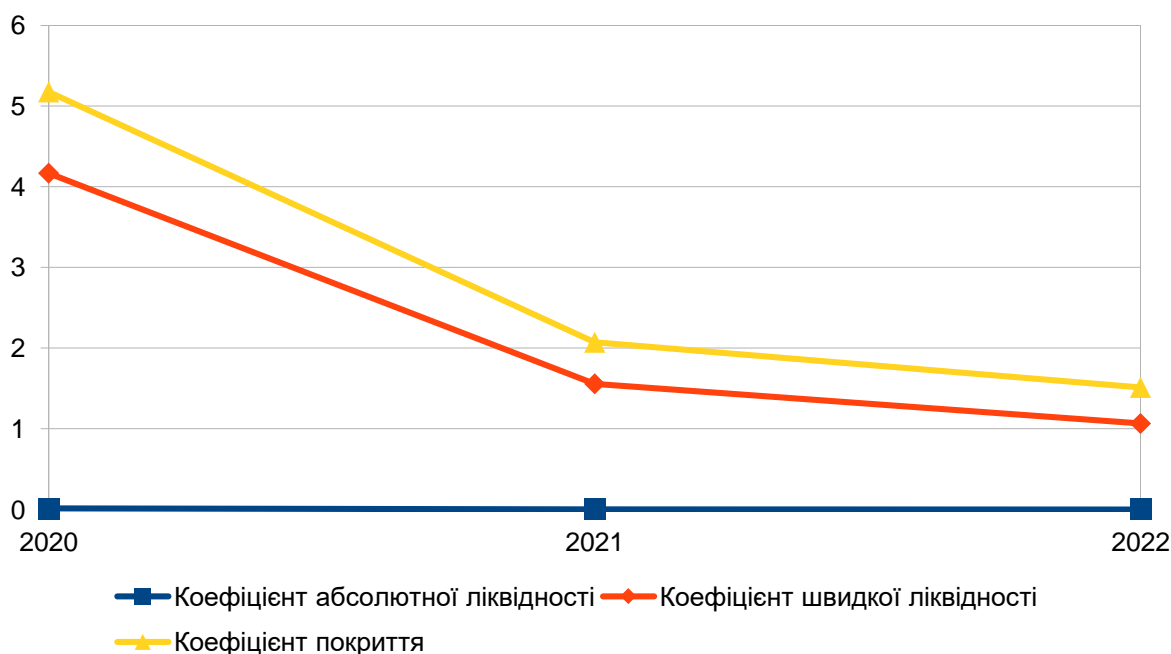


Рисунок 2.12 – Порівняння показників ліквідності

Коефіцієнт загальної ліквідності показує, у якому ступені наявні оборотні активи достатні для задоволення поточних зобов'язань. Використовуючи класифікацію активів і пасивів, формулу для визначення коефіцієнта загальної ліквідності можна представити в наступному.

Проміжний коефіцієнт ліквідності (термінової ліквідності) вважається більш твердим тестом на ліквідність, тому що при його розрахунку не береться в увагу найменш ліквідна частина оборотних активів – низько ліквідні активи. Значне відхилення від рекомендованих значень спостерігається щодо коефіцієнту абсолютної ліквідності протягом аналізованого періоду. Отримані кошти від перетворення оборотних активів на готівку станом на кінець 2022 року взагалі не перекривають кредиторську заборгованість товарного характеру та поточні зобов'язання. Те, що коефіцієнт маневреності не досягає

рекомендованих меж з фінансової точки зору означає, що підприємство не має досить високу мобільність власних джерел коштів.

Коефіцієнт забезпечення запасів власними оборотними коштами показує скільки приходиться у сукупності власних коштів та короткострокових зобов'язань на одиницю вкладених у запаси коштів. У цілому даному коефіцієнту притаманна тенденція до збільшення. А це означає, що рівень забезпечення запасів власними оборотними коштами – високий. Показник маневреності власних оборотних коштів показує частку абсолютно ліквідних активів у власних обігових коштах та забезпечує свободу фінансового маневру. Значення даного показника характеризується різкими коливаннями в межах від – 1,43 до 1,36, що було спричинене зниженням грошових коштів у 2022 році. Це характеризує втрату свободи фінансового маневру підприємства.

Аналіз ліквідності показав, що у 2020-2022 рр. ситуація покращується, хоча і не кожен з показників ліквідності вписується повністю у рекомендовані межі. Така ситуація свідчить про досить високу платоспроможність підприємства по короткострокових зобов'язаннях, при цьому простежується позитивна тенденція до зменшення залучення також зовнішніх джерел фінансування, як короткострокових кредитів банків та великих векселів.

Аналіз діяльності активів підприємства. У широкому значенні ділова активність означає весь спектр зусиль, спрямованих на просування фірми на ринках продукції, праці, капіталу.

У контексті аналізу фінансово-господарської діяльності цей термін розуміється в більше вузькому значенні – як поточна виробнича й комерційна діяльність підприємства. Для оцінки рівня ефективності використання ресурсів підприємства, як правило, використовують різні показники оборотності, які представлені в табл. 2.13.

Дані табл. 2.13 та рис. 2.13 свідчать про наступне: динаміка виручки від реалізації є позитивною – приріст у 2022 році в зрівнянні з 2020 роком – 279,13%, а у порівнянні з 2021 лише 37,83%. Ефективне використання всіх активів, що є в наявності у підприємства підтверджує зростаюча динаміка фондівіддачі активів.

Таблиця 2.13 – Показники ділової активності ПП «Сільвер Фуд»

| Назва показника | 2020 рік | 2021 рік | 2022 рік | Відхилення, % | | |
|--|----------|----------|----------|---------------|-----------|-----------|
| | | | | 2021/2020 | 2022/2020 | 2022/2021 |
| Чиста виручка від реалізації продукції, тис. грн | 9001,9 | 24501 | 33769 | 272,18 | 375,13 | 137,83 |
| Продуктивність праці, тис грн/ чол. | 126,79 | 322,38 | 456,34 | 254,27 | 359,92 | 141,55 |
| Фондовіддача активів, грн./грн | 0,964 | 2,052 | 2,164 | 108,85 | 120,05 | 11,20 |
| Коефіцієнт оборотності власного капіталу, об | 4,343 | 8,404 | 11,6 | 193,53 | 267,09 | 138,01 |
| Коефіцієнт оборотності оборотних активів, об | 1,467 | 3,270 | 3,04 | 222,97 | 207,46 | 93,04 |
| Коефіцієнт оборотності оборотних активів в днях | 245,45 | 110,079 | 118,31 | 44,85 | 48,20 | 107,48 |
| Фондовіддача основних засобів, грн/грн | 1,927 | 3,553 | 4,419 | 184,34 | 229,26 | 124,37 |
| Коефіцієнт оборотності запасів в днях | 36,200 | 33,133 | 39,786 | 91,53 | 109,90 | 120,08 |
| Оборотність дебіторської заборгованості, об | 3,856 | 7,127 | 7,351 | 184,81 | 190,62 | 103,15 |
| Оборотність дебіторської заборгованості в днях | 93,356 | 50,515 | 48,975 | 54,11 | 52,46 | 96,95 |
| Частка сумнівної ДЗ, % | 0,00 | 1,00 | 2,00 | 1,00 | 2,00 | -30,49 |
| Коефіцієнт оборотності кредиторської заборгованості в днях | 22,477 | 32,494 | 43,853 | 144,56 | 195,10 | 134,96 |
| Період операційного циклу, в днях | 129,557 | 83,649 | 88,761 | 64,57 | 68,51 | 106,11 |
| Період фінансового циклу, в днях | 107,079 | 51,155 | 44,908 | 47,77 | 41,94 | 87,79 |

При цьому треба додати, що підприємство на протязі періоду, що досліджується, ефективно використовує як основні, так і оборотні активи. Кількість оборотів обігових коштів зростає, що підкреслює активну комерційну діяльність.

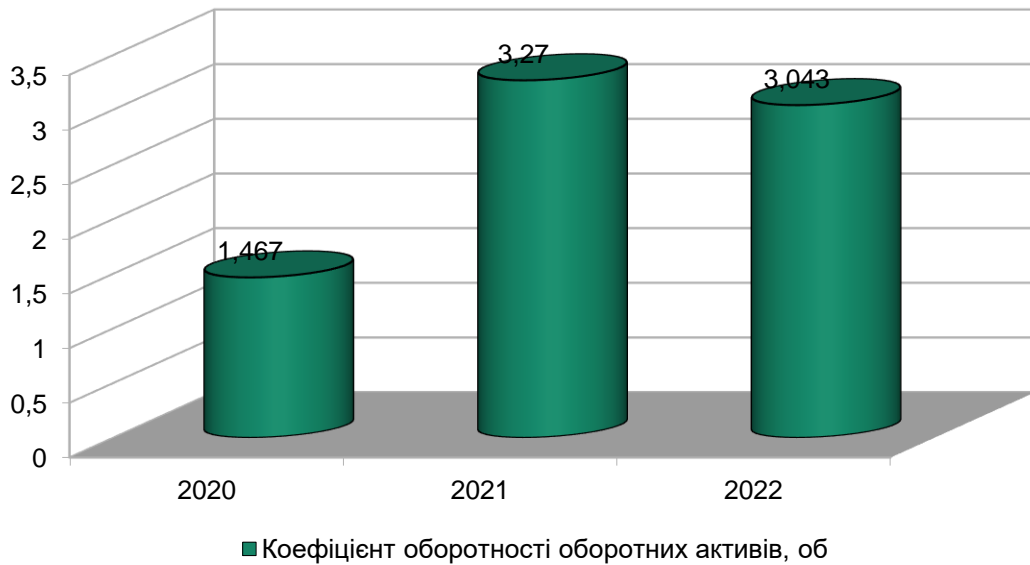


Рисунок 2.13 – Динаміка коефіцієнтів оборотності активів

Беручи до уваги співвідношення оборотності кредиторської та дебіторської заборгованості (рис.2.14) – можна резюмувати, що підприємство має тенденцію залучення в оборот кредиторської заборгованості і менш охоче віддає кошти в оборот інших підприємств.

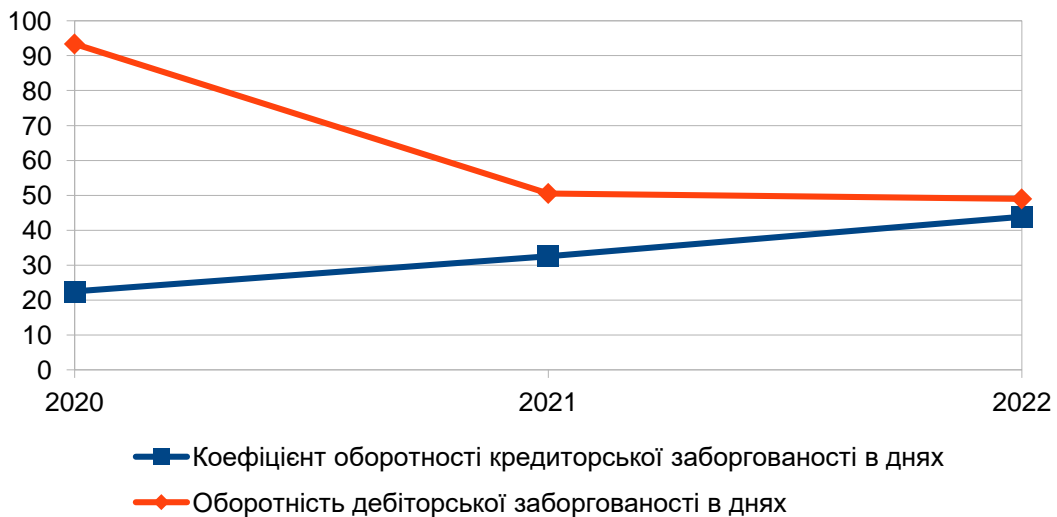


Рисунок 2.14 – Коефіцієнт оборотності дебіторської та кредиторської заборгованості

Необхідно прослідкувати й дебіторів і кредиторів, їхній фінансовий стан, що доволі ефективно робить підприємство зважаючи на нульову частку дебіторської заборгованості.

Середній термін повернення підприємством власних боргів (за виключенням зобов'язань перед банками та іншими позиками) становить близько 33 днів. При цьому треба зазначити, що на протязі періоду, що досліджується, спостерігається збільшення обсягів продажу власної продукції у кредит – середній термін інкасації дебіторської заборгованості 7,35 дня у 2022 у порівнянні з 3,86 днів у 2020 році.

Склад та структура робітників підприємства зображено в табл. 2.14 та рис.2.15.

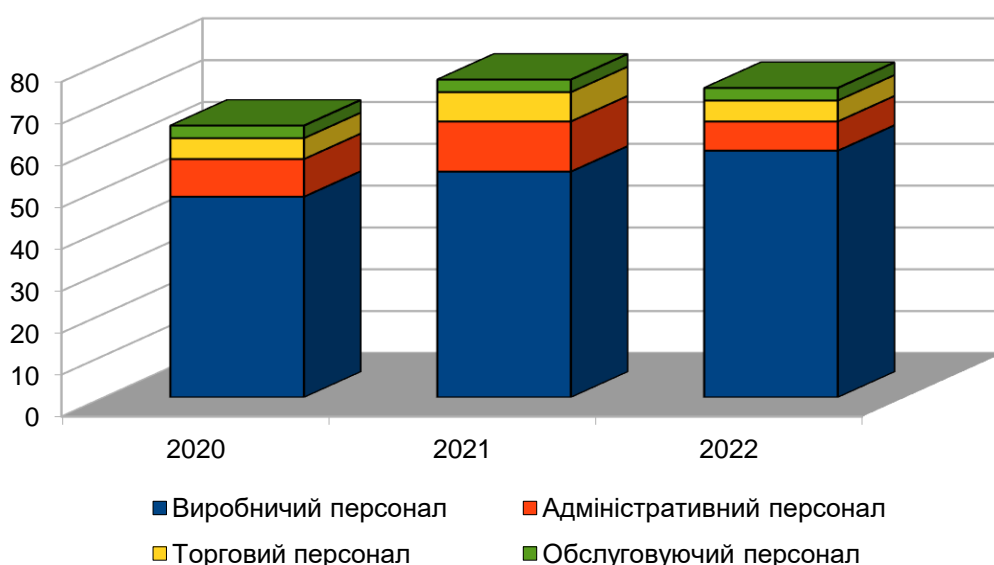


Рисунок 2.15 – Структура робітників на ПП «Сільвер Фуд» за 2020-2022 рр.

Таблиця 2.14 – Склад та структура робітників підприємства динаміці

| Категорії робітників | 2020 | | 2021 | | 2022 | | Відхилення, % | | |
|---------------------------|------|------|------|------|------|------|---------------|---------------|---------------|
| | Чол | % | Чол | % | Чол | % | 2021/ 2020 | 2022/ 2020 | 2022/ 2021 |
| Виробничий персонал | 48 | 73,8 | 54 | 71,1 | 59 | 79,7 | 112,50 | 122,92 | 109,3 |
| Адміністративний персонал | 9 | 13,9 | 12 | 15,8 | 7 | 9,5 | 133,33 | 77,78 | 58,33 |
| Торговий персонал | 5 | 7,7 | 7 | 9,2 | 5 | 6,7 | 140,00 | 100,00 | 71,43 |
| Обслуговуючий персонал | 3 | 4,6 | 3 | 3,9 | 3 | 4,1 | 100,00 | 100,00 | 100,00 |
| Всього | 65 | 100 | 76 | 100 | 74 | 100 | 107,04 | 104,23 | 97,37 |

Більшість працівників складає виробничий персонал – майже 80% від загальної кількості. При цьому ця категорія збільшилась на 9,3% в порівнянні з попереднім роком на фоні зменшення кількості торгового та адміністративного персоналу. Для аналізу показників ефективності використання трудових ресурсів ПП «Сільвер Фуд» за 2020-2022 рр. складаємо табл. 2.15.

Таблиця 2.15 – Основні показники ефективності використання трудових ресурсів

| Показники | Роки | | | Відхилення, % | | |
|--|--------|--------|--------|---------------|---------------|---------------|
| | 2020 | 2021 | 2022 | 2021/ 2020 | 2022/ 2020 | 2022/ 2021 |
| Дохід від реалізованої продукції, тис. грн | 11327 | 27924 | 38644 | 246,53 | 341,17 | 138,39 |
| Чисельність працівників, осіб | 65 | 76 | 74 | 116,92 | 113,85 | 97,37 |
| Фонд оплати праці, тис. грн | 656,4 | 1584 | 1500 | 241,32 | 228,52 | 94,70 |
| Нарахування на заробітну плату, тис. грн | 265,1 | 196 | 394 | 73,93 | 148,62 | 201,02 |
| Середньорічна зарплата, тис. грн | 10,10 | 20,84 | 20,27 | 206,39 | 200,73 | 97,26 |
| Продуктивність праці, тис. грн/чол | 174,26 | 367,42 | 522,21 | 210,84 | 299,67 | 142,13 |

У 2022 році у порівнянні з 2020 роком відбулося збільшення показника продуктивність праці на 199,67%, а у порівнянні з 2021 на 42,13%. Динаміка середньорічної заробітної плати робітників має тенденцію до зростання: 2021 році у порівнянні з 2020 роком відбулося збільшення показника на 10,74 тис. грн або 110,84%, у 2022 році у порівнянні з 2021 роком знизилась на 0,572 тис. грн або 2,74%. Якщо ж брати динаміку в цілому то середньорічний приріст продуктивності праці складає 55,26%, а середньорічний приріст заробітної плати 3,56%. Темпі зростання продуктивності праці у 2020-2022 рр. вище темпів зростання заробітної плати, що свідчить про ефективне використання трудових ресурсів підприємства.

3 ОБҐРУНТУВАННЯ УПРАВЛІНСЬКИХ РІШЕНЬ ЩОДО ПІДВИЩЕННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ ПП «СІЛЬВЕР ФУД»

Конкурентний потенціал підприємства являє собою взаємозв'язок чотирьох сфер діяльності підприємства: маркетинг, фінанси, внутрішні процеси, розвиток. Для оцінки конкурентоспроможності потенціалу підприємства всі показники сформовані в чотири групи, які мають причинно-наслідкові зв'язки між собою і всебічно охоплюють діяльність підприємства.

Заходи щодо оновлення власного сайту ПП «Сільвер Фуд»

Для збільшення ефективності збутової діяльності компанії пропонується оновлення власного сайту. Інтернет – це величезний віртуальний простір з безліччю можливостей для ведення бізнесу. І сайт, як представництво компанії в Інтернеті, необхідний ПП «Сільвер Фуд», так як існує необхідність розширити ринок збуту, зав'язати вигідні партнерські відносини і підвищити прибуток.

Сайт – прекрасна можливість для двостороннього спілкування з потенційними клієнтами. На веб-сторінці можна докладно розповісти про пропоновані товари і послуги, нові надходження. Набагато важливіше, що за допомогою сайту можна отримати відгуки споживачів про товари або послуги. Багато покупців легко залишать свої відгуки на сайті фірми – це не займе багато часу і не зажадає додаткових витрат. Крім того, веб-сторінку керівник ПП «Сільвер Фуд» використовує для проведення всіляких маркетингових досліджень і опитувань, які необхідні для визначення стратегії розвитку бізнесу.

Підприємство вважає, що власний сайт – це незамінний інструмент ведення та розвитку бізнесу.

За допомогою веб-сайту ПП «Сільвер Фуд»:

- широко заявляє про свою компанію і торгову марку;
- продає і знаходить замовників на свої товари;
- встановлює ефективний зворотний зв'язок з клієнтами і партнерами;

- виходить на нові ринки;
- збільшує зростання продажів.

Мета оновлення сайту проста: показати, як за допомогою інтернет-сайту можна розвивати бізнес, збільшувати прибуток. Прибуток ПП «Сільвер Фуд» зазвичай збільшується з ростом продажів. Одним із засобів збільшення продажів є реклама. Рекламу можна робити самому, найнявши для цього менеджера з реклами або навіть створивши цілий рекламний відділ всередині підприємства. Можна звернутися в спеціальне рекламне агентство. А вони найчастіше пропонують способи просування у вигляді друкованої продукції, PR-акцій, вуличних банерів, реклами по телебаченню і радіо. Ця реклама коштує дорого, діє обмежений період часу, після якого її потрібно продовжувати. Не завжди відомо, як спрацює та чи інша реклама, тому доводиться пробувати різні способи, вкладаючи додаткові кошти. Так бюджет на рекламу зростає, змушуючи підприємство шукати більш економічні і ефективні способи, що вимагають менших вкладень, але дають велику віддачу у вигляді зростання продажів.

Найменше витрат і ризиків по рекламі зараз в Інтернеті. Інтернет – це цілий океан інформації, це віртуальний простір, в якому потрібно вміти орієнтуватися. Працювати сайт може, на відміну від реального відділу продажів, 24 години на добу, сім днів на тиждень. Найголовніше, сайту не потрібна велика зарплата, він не втомлюється, не хворіє і не потребує у відпустці. Він може приймати заявки, давати повну інформацію про продукцію і послуги. Можна легко вносити зміни на сайт, не потрібно постійно звертатися в рекламне агентство, щоб щось поправити в каталозі.

Кількість користувачів Інтернету, неухильно зростає. Відповідно до даних нового дослідження, станом на початок другого півріччя 2022 року постійними (такими, що виходять в мережу не рідше одного разу на місяць) користувачами Інтернету вже було 74% дорослого населення країни.

На ринку послуг існують такі види сайтів: сайт-візитка, оригінальний сайт, Інтернет-портал, Інтернет-магазин. З них треба вибрати сайт, відповідний за направленості та інформаційної насиченості для ПП «Сільвер Фуд».

1. Сайт-візитка. Для тих, хто хоче з мінімальними витратами представити компанію, продукцію і послуги в мережі Інтернет; не вкладати зусилля по оновленню вмісту Інтернет-сайту; не вкладати гроші в розвиток. Простий дизайн такого рішення, тим не менше, здатний задовольнити естетичні погляди на візуальне оформлення проекту. Розроблений студією фірмовий стиль в повній мірі передати атмосферу і корпоративний етикет фірми. Створення сайту такого плану включає в себе:

- простий дизайн;
- система управління контентом (CMS);
- публікація інформації про компанію;
- форма зворотного зв'язку;
- контакти;
- каталог продукції;
- RSS - розсилка;
- статистика відвідувань;
- карта сайту;
- пошук.

2. Оригінальний сайт. Хороший вибір для невеликих компаній, які поки не готові вкладати великі кошти у своє веб-представництво, але при цьому хочуть отримати цілком працюючий сайт, а також залучити нових клієнтів і партнерів, підвищити пізнаваність торгової марки на ринку. Включає в себе:

- унікальний дизайн;
- система управління контентом (CMS);
- публікація інформації про компанію;
- форма зворотного зв'язку;
- контакти;
- каталог продукції;
- статистика відвідувань;
- карта сайту;
- пошук.

3. Інтернет-портал – максимально насичений веб-сайт, що надає різні інтерактивні сервіси, що працюють у рамках одного веб-сайту, такі як новини, форуми, обговорення, голосування, пошта, погода, пошук і т.д. Інтернет портал – найбільш потужний тип мережного ресурсу, що має розгалужену структуру з великою кількістю посилань.

Портали підрозділяються на публічні й корпоративні: публічний – орієнтований на всіх користувачів, які можуть користуватися його інформацією, корпоративний – орієнтований на специфічний тип користувачів (співробітники, партнери), може мати й зовнішній інтерфейс для загального доступу.

4. Інтернет-магазин – це спеціалізований веб-ресурс з компонентом каталогу товарів з детальним описом та фотографіями, кошиком покупок та набором сервісів, що дозволяють продавати товари і послуги через Інтернет. За допомогою інтернет-магазину отримаєте чисельну аудиторію і нових клієнтів, що користуються доступом в Інтернет. У табл. 3.1 розглянуто п'ять веб-студій і ціни на основні види сайтів.

Таблиця 3.1 – Ціни студій на основні види сайтів, грн.

| Назва веб-студії | Сайт-візитівка | Оригінальний сайт | Інтернет-портал | Інтернет-магазин |
|------------------|----------------|-------------------|-----------------|------------------|
| «REDSTONE» | 4 500 | 7 000 | 11 000 | 14 000 |
| «WebFox» | 3 000 | 5 000 | 10 000 | 12 000 |
| «WebRaketa» | 3 600 | 12 000 | 8 400 | 13 000 |
| «SUFIX» | 1 000 | 4 000 | - | 8 000 |
| «profisite» | 1 500 | 4 000 | 8 000 | 13 000 |

При виборі веб-студії не варто ганятися за «крутими» студіями. Вони зробили собі ім'я, і у них вже зовсім інші претензії, найвагоміша з яких – рівень оплати. Точно такий же сайт можуть зробити інші компанії. Для аналізованої фірми доцільним буде замовити оновлення сайту, це збільшить привабливість для нових клієнтів та додають нові можливості для вибору і покупки товару.

Вивчивши цінову пропозицію декількох веб-студій, вибір зроблений на користь веб-студії «WebFox». Важливу роль зіграла пропонована веб-студією діюча ціна та наявність широкого портфоліо та позитивних відгуків. І таким чином ціна за оновлення сайту підприємству обходиться в 12 000 грн.

У табл. 3.2 наведено порівняльний аналіз інших заходів по збільшенню зростання продажів і отримання прибутку.

Таблиця 3.2 – Порівняльний аналіз заходів щодо збільшення росту продажів і отримання прибутку

| Назва заходу | Вартість заходу | Ефект від проведеного заходу у порівнянні з купівлею сайта |
|---|---|---|
| Введення в штатний розклад нової одиниці менеджер з продажу | Середньорічна заробітна плата менеджера з продажу складе 48000 грн. | Введення нової одиниці не є доцільним, оскільки економія коштів від створення сайту в порівнянні з введенням нової одиниці становить 46800 р. (48000 - 1200). На відміну від менеджера з продажу сайт працює 24 години на добу, не вимагає лікарняних листів і не потребує трудовому відпустці. |
| Рекламний ролик в ефірі радіостанції «Radio ROKS» | Тривалість ролика 25 секунд. Вихід в ефір 4 рази на день, протягом тижня. Вартість послуги 4088 грн ((3,7*2+1,9*2)*365) | Недоліком ролика-реклами є те, що не кожен потенційний клієнт, який потребує пропоновані послуги, буде слухати радіо в момент, коли ролик буде звучати в ефірі радіостанції. Реклама буде озвучена тільки в перебігу одного тижня, а сайт буде діяти протягом наступних років. Переплата за ролик-реклама становить 2880 грн. |

| | | |
|---------------------------------------|--|---|
| | | Рекламний ролик не виправдовує себе в порівнянні з сайтом |
| Оголошення в газеті «Вечірні Черкаси» | Виходить 1 раз на тиждень. Вартість 20 грн. У рік 960 (20*4*12) грн. | Дати оголошення у газету дешевше і економія в порівнянні з сайтом становить 240 грн. Але таке оголошення мало виправдовує себе, оскільки в журналі про підприємство дається дуже коротка інформація, і клієнтові все одно не може побачити пропонованої продукції. Клієнт вибирає їхати йому в кудись або прилеглі до нього підприємства, або зробити вибір вже з існуючих сайтів по даній послугі. |

З табл.3.2 видно, що найбільш ефективного способом збільшення продажів і отримання більшого прибутку є захід з оновлення сайту. Тепер необхідно розрахувати можливі показники при оновленні власного сайту (див. табл. 3.3).

Таблиця 3.3 – Аналіз показників після оновлення власного сайту

| Показники | | Сума, тис. грн |
|--|-------------------------------------|-------------------|
| 1. Вкладання коштів в оновлення сайту: | вартість оновлення сайту без знижки | 12 |
| 2. Можливе збільшення продажів після оновлення сайту | 25% | 1565,8 |
| 3. Прибуток | до оновлення сайту | 6263 |
| 4. Прибуток | після оновлення сайту | 7828,8 |

Прибуток до оновлення сайту становить 6263 тис. грн. Захід з оновленню сайту збільшить прибуток на 25%. Таким чином, впровадивши даний захід, підприємство отримає прибуток 7828,8 тис. грн.

ВИСНОВКИ

Проблема управління витратами виробничого підприємства полягає в тому, що, з одного боку, необхідно прагнути до зниження собівартості, з іншого - існує група витрат, зниження яких недопустимо (техніка безпеки і охорона праці, екологія тощо). Загальна технологія виробництва на сьогодні створює в галузі таку ситуацію, в якій окремому підприємству важко досягти економічної переваги лише за рахунок технологічного удосконалення свого виробництва.

Таким чином, необхідність створення і вдосконалення механізму управління витратами вимагає пошуку підходів до вибору методів цілеспрямованого впливу на процес формування витрат в ході виробництва.

Оскільки скорочення прямих витрат на виробничому підприємстві може негативно позначитися на якості, а таким чином, і на конкурентоспроможності продукції, то особливу увагу слід приділити мінімізації постійних витрат, що можна реалізувати за рахунок оптимізації виробничої програми підприємства.

За результатами факторного аналізу можна зробити висновок, що економічний ефект від рентабельності виробництва та витрат на збут мають найбільший вплив на прибуток підприємства. Значний вплив характерний для коефіцієнта оборотності кредиторської заборгованості та продуктивності праці, тому слід приділяти увагу мотивації персоналу, а також кредитній політиці. Трохи меншої сили є вплив таких факторів як питома вага собівартості у доході від реалізації продукції та обсяг виробництва. Значний негативний вплив має зменшення робочого капіталу.

Реструктуризація асортименту продукції та зростання обсягів продажу дасть можливість знизити питомі постійні витрати, що забезпечить приріст питомого прибутку та дасть можливість збільшити змінні витрати на одиницю продукції при постійних сумарних витратах. Це дасть підприємству додаткові резерви підвищення якості продукції і, відповідно, її конкурентоспроможності.

Інтернет – це величезний віртуальний простір з безліччю можливостей для

ведення бізнесу. І оновлений сайт, як представництво компанії в Інтернеті, необхідний ПП «Сільвер Фуд», так як існує необхідність розширити ринок збуту, зав'язати вигідні партнерські відносини і підвищити прибуток.

На веб-сторінці можна докладно розповісти про пропоновані товари і послуги, нові надходження. Набагато важливіше, що за допомогою сайту можна отримати відгуки споживачів про товари або послуги. Багато покупців легко залишать свої відгуки на сайті фірми – це не займе багато часу і не зажадає додаткових витрат. Крім того, веб-сторінку керівник ПП «Сільвер Фуд» буде використовувати для проведення всіляких маркетингових досліджень і опитувань, які необхідні для визначення стратегії розвитку бізнесу.

Якщо раніше підприємство вважало, що створити свій інтернет-магазин - це розкіш, щось на зразок модного придбання, працюючого на імідж, то зараз вже стало очевидним, що інтернет-магазин – це незамінний інструмент ведення та розвитку бізнесу і його треба постійно оновлювати.

Прибуток до оновлення сайту становить 6263 тис.грн. Захід по створенню сайту збільшить прибуток на 25%. Таким чином, запровадивши даний захід, підприємство отримає прибуток 7828,8 тис.грн.

ПЕРЕЛІК ДЖЕРЕЛ ПОСИЛАННЯ

1. Конкуентоспроможність підприємства: Навчальний посібник / Р. Л. Лупак, Т. Г. Васильців; Видавництво Львівського торговельно-економічного університету. – 2016. – С. 484.
2. Базилевич В.Д. Економічна теорія: Політекономія: Підручник. – 6-е вид., перероб. і доп. – К.: Знання-Прес, 2007. – 645 с.
3. Базиліук Я. Б. Конкуентоспроможність національної економіки: сутність та умови забезпечення: Моногр. – К.: НІСД, 2002. – 132 с.
4. Жаліло Я. А., Базиліук Я. Б., Белінська Я. В. Конкуентоспроможність економіки України в умовах глобалізації: Моногр. – К.: НІСД, 2005. – 388 с. 4. Економічна енциклопедія: У трьох томах. Т. 1. – К.: Видавничий центр «Академія», 2000. – С. 813-818.
5. Конкуентоспроможність підприємства: підручник / П. Юхименко; Центр учбової літератури. – 2021. – [С.230](#).
6. Рибне господарство: традиції та інновації. Вітчизняний та світовий досвід, Науково-допоміжний бібліографічний покажчик, Національний університет харчових технологій Науково-технічна бібліотека, Київ 2021 – [С.221](#).
[content \(nuft.edu.ua\)](http://content.nuft.edu.ua)
7. Портер М. Конкуентна перевага. Як досягати стабільно високих результатів - Наш формат, Київ 2019 – [С.624](#).
8. Сучасна міжнародна економіка, за редакцією д.ек.наук В. М. Тарасевича – 2019 – [С.386](#)) (nmetau.edu.ua)
9. Зелена книга. Аналіз рибної галузі України regulation.gov.ua_GB-fish-industry.pdf (uifsa.ua)
10. Конкуентоспроможність: країна, регіон, підприємство: монографія/ Рада конкуентоспроможності України, Центр стратегій конкуентоспроможності (МІМ-Київ); Ред. Ю. В. Полунеева. – К.: ЛАТ&К, 2006. - 175 с.

11. Пуцентейло П.Р. Конкуренція як економічна категорія//Економіка АПК. – 2007. – № 4. – С.122-126
12. Бутко М. Інвестиційні аспекти підвищення конкурентоспроможності підприємства // Екон. України. – 2008. – №4. – С. 40-45.
13. Гаврилюк О.В., Гузенко І.Ю. Конкурентні та інтегральні стратегії у глобальному розвитку // Екон. промисловості. – 2010. – №3. – С. 3-10.
14. Антонюк Л. Л. Міжнародна конкурентоспроможність країн: теорія та механізм реалізації. Моногр. – Київ, 2004. – 24с.
15. Донець Л.І, Донець А.А., Базові принципи сучасної парадигми управління конкурентоспроможністю підприємства // [Електронний ресурс]:http://www.nbuu.gov.ua/portal/Soc_Gum/bmnef/2012_1_2/15.pdf
16. Білорус О., Мацейко Ю. Конкурентоспроможність у сучасному глобальному світі // Економічний часопис ХХІ. – 2002. – № 9. – с. 12
17. Саєнко М.Г. Підручник. – Тернопіль: «Економічна думка». – 2006. – 390 с.
18. Франів І.А, Коваль Л.М., Русин-Гриник Р.Р., Теоретичні аспекти управління конкурентоспроможністю підприємства // [Електронний ресурс]:http://www.nbuu.gov.ua/portal/Soc_Gum/Mre/2010_3/3_5.pdf
19. Дикань, В.Л. Стратегічне управління конкурентоспроможністю як чинник інноваційного розвитку підприємства [Текст] / В.Л. Дикань // Маркетинг: теорія і практика. – Луганськ, 2010. – №16. – С. 55-58.
20. Романишин С.Б. Система управління конкурентоспроможністю підприємства / С.Б. Романишин // Науковий вісник НЛТУ України. – 2010. – Вип. 20.12
21. Лук'яненко Д.Г. Стратегії економічного розвитку в умовах глобалізації. – К.: КНЕУ, 2006. – 538 с.
22. Мазаракі А.А., Чаюн Т.І., Мельник Т.М. Міжнародний маркетинг. – К.: Київський державний торгово-економічний університет, 2005. – 306 с.
23. Попович Ю.А. Моделі аналізу конкурентоспроможності суб'єктів господарювання / Ю.А. Попович. – Львів : Кальварія, 2010. – 54 с.

24. Про працю України [Електронний ресурс] : Кодекс законів № 3720-VI від 08.09.2011. – Режим доступу: <http://zakon1.rada.gov.ua/laws/show/322-08>. – Законодавство України.

25. Бардась А.В. Менеджмент [текст]: навчальний посібник / Бардась А.В., Бойченко М.В., Дудник А.В.: Державний ВНЗ «НГУ», – Дніпропетровськ: Герда, 2014. – 344 с.

26. Методичні рекомендації до виконання кваліфікаційної роботи ступеня бакалавра спеціальності 073 «Менеджмент» / Упоряд.: В.Я. Швець, О.В. Трифонова, Г.В. Баранець, О.В. Варяниченко. – Дніпро : НТУ «ДП», 2021. – 35 с.

27. Фінансова звітність ПП «Сільвер Фуд» 2020-2022 рр.

ДОДАТОК А

| Актив | Код рядка | 2020 | 2021 | 2022 |
|--|--------------|---------|---------|---------|
| 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| I. Необоротні активи | | | | |
| Нематеріальні активи | | | | |
| залишкова вартість | 010 | 0.0 | 0.0 | 0.0 |
| первісна вартість | 011 | 4.2 | 4.0 | 4.0 |
| накопичена амортизація | 012 | 4.2 | 4.0 | 4.0 |
| Незавершене будівництво | 020 | 0.0 | 0.0 | 0.0 |
| Основні засоби | | | | |
| залишкова вартість | 030 | 4 503.8 | 4 362.0 | 4 592.0 |
| первісна вартість | 031 | 6 401.6 | 7 390.0 | 7 894.0 |
| знос | 032 | 1 897.8 | 3 028.0 | 3 302.0 |
| Довгострокові біологічні активи: | | | | |
| справедлива (залишкова) вартість | 035 | | | |
| первісна вартість | 036 | | | |
| накопичена амортизація | 037 | | | |
| Довгострокові фінансові інвестиції: | | | | |
| які обліковуються за методом участі в капіталі інших підприємств | 040 | | | |
| інші фінансові інвестиції | 045 | | | |
| Довгострокова дебіторська заборгованість | 050 | 0.0 | 0.0 | 0.0 |
| Відстрочені податкові активи | 060 | | | |
| Інші необоротні активи | 070 | | 28.0 | 28.0 |
| Усього за розділом I | 080 | 4 503.8 | 4 390.0 | 4 620.0 |
| II. Оборотні активи | | | | |
| Виробничі запаси | 100 | 319.8 | 753.0 | 1 174.0 |
| Поточні біологічні активи | 110 | | | |
| Незавершене виробництво | 120 | 0.0 | 0.0 | 8.0 |
| Готова продукція | 130 | 565.7 | 1 497.0 | 2 550.0 |
| Товари | 140 | 19.7 | 5.0 | 0.0 |
| Векселі одержані | 150 | | | |

| | | | | |
|---|--------------|----------|----------|----------|
| Дебіторська заборгованість за товари, роботи, послуги | | | | |
| чиста реалізаційна вартість | 160 | 3 030.7 | 3 064.0 | 3 346.0 |
| первісна вартість | 161 | 3 030.7 | 3 064.0 | 3 346.0 |
| резерв сумнівних боргів | 162 | 0.0 | 0.0 | 0.0 |
| Дебіторська заборгованість за розрахунками | | | | |
| з бюджетом | 170 | 383.6 | 1 987.0 | 4 138.0 |
| за виданими авансами | 180 | 1 242.7 | 1 774.0 | 1 652.0 |
| з нарахованих доходів | 190 | | | |
| із внутрішніх розрахунків | 200 | | | |
| Інша поточна дебіторська заборгованість | 210 | 11.8 | 51.0 | 52.0 |
| Поточні фінансові інвестиції | 220 | | | |
| Грошові кошти та їх еквіваленти | | | | |
| в національній валюті | 230 | 16.0 | 4.0 | 0.0 |
| в іноземній валюті | 240 | 0.0 | 0.0 | 0.0 |
| Інші оборотні активи | 250 | 227.0 | 29.0 | 98.0 |
| Усього за розділом II | 260 | 5 817.0 | 9 164.0 | 13 018.0 |
| III. Витрати майбутніх періодів | 270 | 2.6 | 0.0 | 14.0 |
| Баланс | 280 | 10 323.4 | 13 554.0 | 17 652.0 |
| Пасив | Код рядка | 2020 | 2021 | 2022 |
| I. Власний капітал | | | | |
| Статутний капітал | 300 | 2 718.8 | 2 719.0 | 2 719.0 |
| Пайовий капітал | 310 | | | |
| Додатковий вкладений капітал | 320 | | | |
| Інший додатковий капітал | 330 | 3 031.5 | 3 031.0 | 3 031.0 |
| Резервний капітал | 340 | | | |
| Нерозподілений прибуток (непокритий збиток) | 350 | 2 482.6 | 3 187.0 | 2 490.0 |
| Неоплачений капітал | 360 | | | |
| Вилучений капітал | 370 | | | |
| Усього за розділом I | 380 | 3 267.7 | 2 563.0 | 3 260.0 |

| | | | | |
|--|-----|----------|----------|---------|
| II. Забезпечення майбутніх витрат і платежів | | | | |
| Забезпечення виплат персоналу | 400 | | | |
| Інші забезпечення | 410 | | | |
| Цільове фінансування | 420 | | | |
| Усього за розділом II | 430 | | | |
| III. Довгострокові зобов'язання | | | | |
| Довгострокові кредити банків | 440 | 5 931.6 | 6 306.0 | 5 596.0 |
| Інші довгострокові фінансові зобов'язання | 450 | | 262.0 | 185.0 |
| Відстрочені податкові зобов'язання | 460 | | | |
| Інші довгострокові зобов'язання | 470 | | | |
| Усього за розділом III | 480 | 5 931.6 | 6 568.0 | 5 781.0 |
| IV. Поточні зобов'язання | | | | |
| Короткострокові кредити банків | 500 | 0.0 | 0.0 | 0.0 |
| Поточна заборгованість за довгостроковими зобов'язаннями | 510 | 0.0 | 0.0 | 0.0 |
| Векселі видані | 520 | | | |
| Кредиторська заборгованість за товари, роботи, послуги | 530 | 268.4 | 3 011.0 | 1 879.0 |
| Поточні зобов'язання за розрахунками: | | | | |
| з одержаних авансів | 540 | 637.3 | 2.0 | 2 250.0 |
| з бюджетом | 550 | 2.3 | 129.0 | 0.0 |
| з позабюджетних платежів | 560 | 0.0 | 0.0 | 0.0 |
| зі страхування | 570 | 0.0 | 11.0 | 17.0 |
| з оплати праці | 580 | 0.1 | 776.0 | 38.0 |
| з учасниками | 590 | | | |
| із внутрішніх розрахунків | 600 | | | |
| Інші поточні зобов'язання | 610 | 216.0 | 494.0 | 4 043.0 |
| Усього за розділом IV | 620 | 1 124.1 | 4 423.0 | 8 611.0 |
| V. Доходи майбутніх періодів | 630 | | | |
| Баланс | 640 | 10 323.4 | 13 554.0 | 17652. |