

ВСТУП

В сучасних умовах середовище підприємства характеризується надзвичайно високим ступенем складності, динамізму і невизначеності. Основна умова в бізнесі – це здатність пристосовуватися до змін у зовнішньому середовищі. У більшості випадків - це умова виживання і розвитку. Для того щоб визначити стратегію поведінки організації і провести цю стратегію в життя, менеджери повинні мати поглиблене уявлення як про внутрішнє середовище організації – це її потенціал і тенденції розвитку, так і про зовнішнє середовище - тенденції його розвитку і місце, що займає в ній підприємство. При цьому і внутрішнє, і зовнішнє середовище вивчаються стратегічним управлінням для того, щоб розкрити ті загрози і можливості, які підприємство має враховувати при визначенні своїх цілей і при їх досягненні.

Аналіз зовнішнього та внутрішнього середовища є обов'язковим елементом стратегічного аналізу розвитку підприємства. Поєднання багатьох видів аналізу та експертне оцінювання дасть можливість сформулювати ефективні дані для прийняття управлінських рішень.

Об'єкт дослідження – господарська діяльність Приватного акціонерного товариства «Хімпроект» (далі ПрАТ «Хімпроект»).

Предмет дослідження – вплив факторів зовнішнього і внутрішнього середовища на діяльність ПрАТ «Хімпроект».

Мета даної роботи полягає в оцінці впливу факторів зовнішнього та внутрішнього середовища на ефективність діяльності підприємства та визначенні можливостей підвищення його конкурентоспроможності.

Поставлена мета дослідження визначила вирішення наступних завдань:

- розкрити поняття макро-, мікро- та мезо середовища;
- визначити підходи до аналізу конкурентоспроможності підприємства;
- надати загальну характеристику діяльності ПрАТ «Хімпроект»;

- виконати аналіз основних техніко-економічних та фінансових показників діяльності підприємства;
- провести аналіз внутрішнього середовища підприємства;
- надати оцінку зовнішнього середовища підприємства;
- проаналізувати методи стратегічного аналізу для посилення конкурентних позицій;
- розробити рекомендації щодо вибору стратегій ПрАТ «Хімпроект».

Основним видом діяльності підприємства є проектування хімічних виробництв, розробка програмного забезпечення і розрахунки у сфері хімічної промисловості.

Основні напрямки діяльності компанії – розробка проектної та робочої документації на будівництво промислових і непромислових об'єктів.

Структура роботи зумовлена цілями і завданнями дослідження. Робота складається із вступу, трьох розділів, які включають ряд підрозділів, і висновків.

Основними інформаційними джерелами при написанні даної роботи були річні звіти ПрАТ «Хімпроект», статут, стандарти підприємства, а також нормативні та законодавчі акти за темою роботи.

В написанні роботи були використані такі методи:

- SWOT - аналіз;
- PEST - аналіз;
- STEP - аналіз;
- матриця можливостей та загроз;
- складання профілю підприємства
- методи економічного аналізу.

РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ТА МЕТОДОЛОГІЧНІ ОСНОВИ АНАЛІЗУ ВНУТРІШНЬОГО ТА ЗОВНІШНЬОГО СЕРЕДОВИЩА ПІДПРИЄМСТВА

1.1. Підходи до аналізу зовнішнього середовища

Організація є найважливішим поняттям у менеджменті. Будь-яке підприємство знаходиться і функціонує в середовищі. Кожна дія всіх без винятку організацій можливо тільки в тому випадку якщо, середовище допускає його здійснення. Внутрішнє середовище є джерелом її життєвої сили. Вона містить в собі потенціал, необхідний для функціонування підприємства, але в цей же час може бути джерелом проблем і навіть її загибелі. Зовнішнє середовище є джерелом, що постачає організації ресурси, енергію, кадри, а також споживачів.

Організація знаходиться в стані постійного обміну з зовнішнім середовищем, забезпечуючи тим самим собі можливість виживання. Тому ці моменти повинні бути предметом постійної уваги з боку менеджерів [1].

Макросередовище створює загальні умови знаходження підприємства у зовнішньому середовищі. У більшості випадків макросередовище не має специфічного характеру, застосованого до будь-якого окремо взятого підприємства. Хоча ступінь впливу стану макросередовища на різні підприємства різна, що пов'язано з відмінностями як у сфері діяльності, так і з внутрішнім потенціалом підприємства [2].

Підприємства не в змозі контролювати зміни у зовнішньому середовищі, але можуть змінювати свою маркетингову політику. Тому необхідно стежити за змінами, що відбуваються в макросередовищі. Джерелами інформації є газети, журнали, телебачення, офіційні статистичні дані, матеріали спеціальних досліджень і т.д. [3]

Макросередовище складається з елементів, які прямо не пов'язані з підприємством, але впливають на формування загальної атмосфери бізнесу.

Розрізняють такі основні компоненти макросередовища: економічні, політичні, природні, соціально-демографічні, технологічні, географічні та деякі науковці визначають ще такий фактор як випадок.

1. Економічні – фактори пов'язані з обігом грошей, товарів, інформації та енергії.

Вивчення економічних компонентів макрооточення дозволяє зрозуміти те, як формуються і розподіляються ресурси. Вивчення економіки передбачає аналіз ряду показників: розміри валового національного продукту, темпів інфляції, рівня безробіття, процентної ставки, продуктивності праці, норм оподаткування, платіжного балансу, норм нагромадження і т.п. При вивченні економічних компонентів важливо звертати увагу на такі чинники, як загальний рівень економічного розвитку, наявність природних ресурсів, клімат, тип і рівень розвитку конкурентних відносин, структура населення, рівень освіченості робочої сили і розмір заробітної плати.

Для стратегічного управління при вивченні перерахованих показників і чинників становить інтерес не значення показників як таких, а в першу чергу те, які можливості для ведення бізнесу це дає. Також у сферу інтересів стратегічного управління входить і розкриття потенційних загроз для фірми, що зведені в окремі складові економічних компонентів. Дуже часто буває так, що можливості і загрози дуже пов'язані. Наприклад, низька ціна робочої сили, з одного боку, може привести до зниження витрат. Але, з іншого боку, вона таїть у собі загрозу зниження якості праці.

Аналіз економічних компонентів ні в якому разі не повинен зводитися до аналізу окремих їх складових. Він повинен бути спрямований на комплексну оцінку їх стану. У першу чергу, це фіксація рівня ризику, ступінь конкуренції і рівень ділової привабливості [4].

2. Політичні - фактори, що впливають на політичні погляди та поділяють людей на окремі політичні групи і знаходять вираження в діяльності та прийнятті рішень місцевими органами влади та уряду.

Політична складова макрооточення повинна вивчатися в першу чергу для того, щоб мати ясне уявлення про наміри органів державної влади по відношенню до розвитку суспільства та про засоби, за допомогою яких держава має намір проводити в життя свою політику. Вивчення політичних компонентів повинно концентруватися на з'ясуванні того, які програми намагаються провести в життя різні партійні структури, які групи лобіювання існують в органах державної влади, як уряд відноситься до різних галузей економіки і регіонів країни, які зміни в законодавстві і правовому регулюванні можливі в результаті прийняття нових законів і нових норм, що регулюють економічні процеси. При цьому важливо усвідомити базові характеристики політичної системи: яка ідеологія визначає політику уряду, наскільки стабільний уряд, наскільки він в змозі проводити свою політику, яка ступінь суспільного невдоволення і наскільки сильні опозиційні політичні структури.

3. Соціально-демографічні фактори, які впливають на рівень і тривалість життя людей, а також формують їхню ціннісну орієнтацію.

Ринки складаються з людей, тому демографічні зміни безпосередньо впливають на маркетингові можливості. У цьому контексті можна відзначити кілька важливих демографічних змін.

Все збільшується населення земної кулі. Кожні 33 роки населення земної кулі подвоюється за чисельністю. По суті, це означає, що ринки теж подвоюються протягом цього періоду. Отже, маркетингові можливості збільшуються. Однак, оскільки купівельна спроможність дуже багатьох людей в світі залишається дуже невисокою, то поряд з новими можливостями, є і певні небезпеки: громадські заворушення, війни і т.д.

Уповільнення зростання населення в Україні. Підраховано, що населення України становить більше 42 мільйонів чоловік. Є ймовірність скорочення чисельності населення. Це неминуче призведе до зменшення кількості споживачів, а, отже, до скорочення ринку. У цих умовах можливістю для зростання є створення нових товарів і пошук нових ринків [3].

Вивчення соціальних компонентів макрооточення спрямоване на те, щоб усвідомити вплив на бізнес таких соціальних явищ і процесів, як відношення людей до роботи і якості життя, існуючі у суспільстві звичаї і вірування, демографічна структура суспільства, зростання населення, рівень освіченості, мобільність людей і інше. Особливість соціальних компонентів перебуває в тому, що вони впливають як на інші компоненти макрооточення, так і на внутрішнє середовище організації. Ще однією відмінною рисою соціальних процесів є те, що вони змінюються відносно повільно, але приводять до дуже істотних змін в оточенні організації.

4. Технологічні - фактори, що пов'язані з розвитком техніки, обладнання, інструментів, процесів обробки та виготовлення продуктів, матеріалів і технологій.

Прогрес науки і техніки несе в собі величезні можливості і не менше величезні загрози для фірм. Багато організацій не в змозі побачити нові перспективи, що відкриваються, тому що технічний потенціал для здійснення корінних змін переважно створюється за межами галузі, у якій вони функціонують. Запізнившись із модернізацією, вони втрачають свою частку ринку, що може привести до вкрай негативним наслідкам [4].

6. Географічні - фактори, пов'язані з розміщенням, топографією місцевості, кліматом і натуральними ресурсами (зокрема корисними копалинами).

Розпад Радянського Союзу призвів до ускладнення торговельних зв'язків між Україною та колишніми союзними республіками. В цілому це робить негативний вплив на добробут усіх новостворених країн. Такий ж вплив зробило роз'єднання країни на компанії, хоча для деяких з них, після зниження числа конкурентів, відкрилися великі можливості зростання.

У Західній Європі можна спостерігати зворотну картину: з розмиванням кордонів всередині Євросоюзу розширюється торгівля. Цьому сприяло введення євро як загальноєвропейський платіжний засіб (хоча і не скрізь офіційно визнаного). Еволюція останніх років відкриває нові можливості і для

України: вона стала трохи ближче до Європи після того, як Польща, Угорщина, Чехія і Балтійські країни увійшли до складу Європейського Союзу.

Фізично відстані не стали менше. Але зі зникненням різних формальних перешкод спростилися транспортування і торгівля. Крім того, з появою інтернету відстань стає несуттєвою для різного роду торгових операцій і заходів по маркетингу [3].

Інший підхід до переліку компонентів зовнішнього середовища належить О.С. Віханському, який додає до вищезгаданих правове та міжнародне середовище.

Аналіз правового регулювання, що передбачає вивчення законів та інших нормативних актів, які встановлюють правові норми і межі відносин, дає організації можливість визначити для себе допустимі межі дій у взаємовідносинах з іншими суб'єктами права і прийнятні методи відстоювання своїх інтересів. Важливо звертати увагу на такі аспекти правового середовища, як дієвість правової системи, які склалися традиції в цій сфері та процесуальний бік практичної реалізації законодавства.

При вивченні правових компонентів макрооточення стратегічного управління цікавить ступінь правової захищеності, динамізм правового середовища, рівень суспільного контролю за діяльністю правової системи суспільства.

Щоб вижити та зберегти ефективність, організації змушені пристосовуватись до свого середовища, щоб у світі швидких змін, де виживають лише пристосовані, його організація не опинилася серед числа зниклих [5].

Світовою наукою запропоновано здійснювати аналіз й оцінку зовнішнього середовища за допомогою PEST - аналізу, яким передбачається системний стратегічний аналіз таких його основних факторів, як політичних, економічних, соціальних і технологічних [6].

PEST-аналіз є зручним і простим способом, який застосовують різні компанії, щоб проаналізувати макрооточення або зовнішнє середовище.

Методика PEST-аналізу нерідко застосовується і для того, щоб оцінювати ключові ринкові тенденції в тій чи іншій сфері діяльності. Результати PEST-аналізу застосовують, щоб визначити загрози і можливості в процесі складання SWOT-аналізу на підприємстві.

Суть PEST-аналізу в питанні вивчення економіки полягає в необхідності виявити, як на державному рівні розподіляються ресурси. Отримання цих відомостей важливо для роботи будь-якої організації. Що стосується соціальних аспектів, вони також важливі для PEST-аналізу. Технологічні фактори - це тенденції, що з'являються в процесі технологічного розвитку. Часто саме вони виступають в ролі причин, за якими ринок змінюється і зазнає втрат. Внаслідок цих аспектів іноді з'являються і нові продукти.

Оскільки PEST-аналіз зачіпає зовнішні фактори, що впливають на роботу організації, розподіл зовнішнього середовища проводиться за певною схемою. У ній виділяється: макросередовище (мова йде тут про уряд, економіку, соціально-демографічне середовище, науково-технічний прогрес і природні фактори) і мікросередовище (мова йде про постачальників, акціонерів, покупців, кредиторів, профспілки, конкурентів) [7].

1.2. Інструменти аналізу внутрішнього середовища підприємства

Мікросередовище – це сукупність елементів, що безпосередньо пов'язані з підприємством. Вони здійснюють прямий вплив на результати його діяльності [8].

Мета внутрішнього аналізу - глибоке вивчення підприємства і надання керівництву інформації, необхідної при виборі стратегії. У процесі проведення аналізу виявляють наявність відповідностей між стратегічними устремліннями підприємства та її внутрішніми ресурсами і можливостями. Маючи спрямованість усередині організації, даний вид аналізу в остаточному підсумку орієнтований на вимоги зовнішнього середовища, тобто спрямований на виявлення невідповідностей сформованих в організації уявлень про зовнішнє

середовище. Така спрямованість аналізу полягає в тому, щоб переконати працівників організації, зрозуміти і прийняти необхідність об'єктивних змін. У результаті внутрішнього аналізу можна визначити [9] :

- переоцінює чи недооцінює себе організація;
- переоцінює чи недооцінює вона своїх конкурентів;
- яким вимогам ринку вона надає занадто великого чи занадто малого

значення.

Внутрішнє середовище — це та частина загального середовища, яка перебуває в межах організації. Внутрішнє середовище інтерпретується як універсальне, незалежне від організаційно-правової форми організації, й об'єднує всі функціональні сфери її діяльності: маркетинг, виробництво, фінанси, кадри, дослідження й розвиток. Кожну з цих сфер можна охарактеризувати за допомогою основних чинників, які можуть бути джерелом і переваг, і недоліків організації. Перелік компонентів і деяких чинників внутрішнього середовища може мати такий вигляд:

1) Маркетинг:

- Продукти (послуги), які виробляє (надає) організації;
- Частка ринку;
- Якість продукції (послуг);
- Стан системи збуту;
- Сервісне обслуговування;
- Якість реклами;
- Наявність торгових марок;
- Асортимент продукції.

2) Виробництво:

- Виробничі потужності;
- Рівень диверсифікації виробництва;
- Доступність джерел сировини;
- Переваги розташування організації;
- Екологічна безпека виробничих процесів

3) Фінанси:

- Активи організації;
- Чистий прибуток;
- Обсяг капітальних вкладень;
- Рентабельність капіталу;
- Оборотні кошти;
- Доступність кредиту;
- Обсяг інвестицій у виробництво.

4) Кадри:

- Управлінський персонал;
- Кваліфікація працівників;
- Кадрова політика;
- Використання стимулів для мотивування виконавців;
- Плинність кадрів.

5) Дослідження та розробки:

- Дослідницький потенціал;
- Інтенсивність та ефективність досліджень;
- Наявність патентів.

Роль внутрішньої діагностики полягає у визначенні сильних і слабких сторін організації, порівнянні їх з аналогічними даними конкурентів і оцінці позиції організації відповідно до умов зовнішнього середовища [10].

Сильні сторони є перевагами, які організація використовує в конкурентній боротьбі та прагне максимально зміцнити. Зі сильних сторін найважливішими вважають ті, які забезпечують організації істотне випередження конкурентів.

Слабкі сторони мають перебувати під постійним контролем керівництва з метою їх усунення.

Для аналізу внутрішнього середовища використовують системний підхід. Згідно такого підходу внутрішнє середовище доцільно трактувати як виробничий потенціал організації. Виробничий потенціал фірми це система

взаємопов'язаних елементів, які виконують різні функції у процесі забезпечення випуску продукції та досягнення інших цілей розвитку фірми. Сформовано три основні підходи до визначення виробничого потенціалу: ресурсний, структурний та цільовий.

- Ресурсний підхід зорієнтований на визначення виробничого потенціалу, як сукупності виробничих потужностей, визначає його величину як суму фізичних і вартісних оцінок окремих його складових (матеріально-технічні, трудові, інформаційні, енергетичні, фінансові ресурси).

- Структурний підхід зорієнтований на визначення раціональної структури виробничого потенціалу фірми, визначає його величину, виходячи з програмних норм і нормативних співвідношень, заданих найдосконалішими технологіями, організацією виробництва, що використовуються в галузі.

- Цільовий (проблемно-орієнтований) підхід, спрямований на визначення відповідності наявного потенціалу досягненню поставлених цілей [11].

Комплексно оцінити вплив зовнішнього і внутрішнього середовища підприємства можна методом SWOT-аналізу.

SWOT-аналіз спрямований на визначення (у загальних рисах) корпоративної стратегії підприємства з урахуванням впливу зовнішнього та внутрішнього середовища одночасно.

Назва цього методу утворилася як аббревіатура чотирьох англійських слів: strengths, weaknesses, opportunities, threats. У перекладі це означає: сильні та слабкі сторони, можливості та загрози.

Сильні сторони – внутрішні можливості (навички, потенціал) чи ресурси, що можуть зумовити формування конкурентної переваги.

Слабкі сторони – види діяльності, які підприємство здійснює не дуже добре, або ресурси, підсистеми потенціалу, що неправильно використовуються.

Можливості – сукупність факторів, що переважно позитивно впливають на діяльність підприємства, альтернативи, які може використати підприємство для досягнення стратегічних цілей (результатів).

Загрози – сукупність факторів, що здебільшого негативно впливають на діяльність підприємства, будь-які процеси або явища, що перешкоджають руху підприємства в напрямку досягнення своїх місії та цілей.

Для виявлення зв'язків між сильними і слабкими сторонами підприємства та загрозами і його можливостями доцільно скласти матрицю SWOT [12].

1.3. Підходи до аналізу мезооточення підприємства

Конкурентний аналіз полягає у визначенні положення підприємства на галузевому ринку, виявленні позитивних та негативних факторів, які можуть вплинути на формування та розвиток елементів потенціалу у конкретному середовищі.

У процесі проведення аналізу зазвичай застосовуються такі прикладні прийоми і методи: STEP - аналіз; SWOT - аналіз; SPACE - аналіз; вивчення профілю об'єкта [13].

Обґрунтованою вважають методологію дослідження безпосереднього оточення, яку запропонував американський учений М. Портер. Він вважав, що здатність організації реалізувати свою перевагу на ринку залежить не лише від конкуренції між товаровиробниками, які вже діють на ринку, але й є результатом взаємодії ще чотирьох чинників: потенційні конкуренти, товари-замінники, покупці, постачальники. Саме взаємодія цих п'яти конкурентних сил визначає потенціал безпосереднього оточення організації.

Розроблена М. Портером модель ґрунтується на здатності організації реалізувати свою конкурентну перевагу на ринку і залежить від багатьох чинників.

Конкурентна боротьба між прямими конкурентами, інтенсивність і форми якої визначає рівень їхньої взаємозалежності у конкретній ситуації: чиста (досконала) конкуренція, олігополія, монополістична конкуренція та монополія.

Загроза появи потенційних прямих конкурентів, які перебувають за межами конкретного ринку. Серйозність цієї загрози залежить від висоти

бар'єрів входу (економія на масштабах, правовий захист, імідж марки, потреба в капіталі, витрати переходу, доступ до збутових мереж, "ефект досвіду"), а також сили реакції, яку може очікувати потенційний конкурент (агресивна реакція на нові організації, рівень привабливості ринку товару для діючих на ньому продавців, доступність фінансових ресурсів і рівня їхньої ліквідності, можливості впливу на основний ринок нової організації).

Загроза появи товарів-замінників, тобто тих, які виконують ту ж функцію для тієї ж групи споживачів, але базуються на іншій технології. Фактично ціни на ці товари визначають верхню межу цін, які можуть призначити діючі на ринку продавці. Чим привабливіший товар-замінник, тим менші можливості для підвищення цін на ринку [14].

Можливість тиску з боку клієнтів. Покупці можуть вплинути на потенційну рентабельність того чи іншого виду діяльності організації, змушуючи її знизити ціну чи вимагаючи більше послуг. Рівень цієї здатності залежить від багатьох умов, зокрема обсяг покупок групи клієнтів становить значну частину продажу постачальника (великі збутові мережі або торгові центри); товари, які купує клієнт, становлять чималу частину його власних витрат, що змушує особливо настирно торгуватися; товари слабо диференційовані і клієнти впевнені, що знайдуть інших постачальників; витрати переходу, які пов'язані зі зміною постачальників, для клієнта незначні; клієнт володіє вичерпною інформацією про попит, реальні ціни, навіть про витрати постачальника. Ці умови, на думку фахівців, актуальні як для продукції споживчого, так і виробничого призначення.

Можливість тиску з боку постачальників. Здатність постачальників добиватися вигідних умов від клієнтів зумовлена тим, що вони мають можливість підвищити ціни на свої поставки, знизити якість або обмежити обсяг товарів, які призначені для конкретного клієнта. Сильні постачальники можуть вплинути на рентабельність продукції клієнтів, якщо ті, в свою чергу, не в змозі компенсувати підвищення витрат шляхом підняття ціни.

Особливе значення під час аналізу безпосереднього оточення організації має аналіз найближчих конкурентів і їхніх можливих дій. Така необхідність виникає тому, що організації навіть однієї галузі можуть істотно відрізнятись одна від одної модифікацією виробів, їхньою ціною, регіонами, в яких реалізується продукція, рівнем якості товарів тощо.

Отже, діагностика безпосереднього оточення з використанням моделі конкурентних сил зводиться до аналізу конкурентів, які діють у межах однієї галузі, потенційних конкурентів, які можуть вийти на ринок, і виробників товарів-замінників; вивчення покупців з метою визначення їхнього профілю; дослідження постачальників (організацій та індивідуальних підприємців), які забезпечують виробників необхідними ресурсами [13].

Такий аналіз передбачає виявлення тих аспектів діяльності, від яких залежить ефективність роботи певної організації, собівартість і якість виготовленої продукції. Перелік деяких чинників основних компонентів мезооточення поданий у табл. 1.1 [15].

Під час аналізу мезооточення особливу увагу звертають на конкурентне середовище, в якому перебуває організація, діяльність конкурентів з метою уникнення конфліктів, ефективного використання ресурсів тощо.

Таким чином, у зовнішньому середовищі постійно відбуваються процеси, які відкривають нові сприятливі умови для організації, або, навпаки, створюють додаткові труднощі. Роль зовнішньої діагностики полягає у визначенні можливостей і загроз організації, які містить віддалене і безпосереднє її оточення.

Можливості трактують як позитивні чинники зовнішнього середовища, які організація намагається використати для зміцнення своєї позиції, так і загрози, які виникають у зовнішньому середовищі, мають бути під постійним контролем керівництва з метою уникнення чи зменшення їхнього впливу на організацію.

Результати попереднього дослідження віддаленого та безпосереднього оточення організації уточнюються під час його експертної діагностики [16].

Таблиця 1.1

Чинники основних компонентів мезооточення підприємства

Компоненти	Найважливіші чинники
Конкуренти	Галузеві конкуренти, які виробляють аналогічну продукцію і реалізують її на тому ж ринку. Товари-замінники. Потенційні конкуренти.
Покупці	Географічне розміщення. Демографічні характеристики (вік, освіта, сфера діяльності тощо). Соціально-психологічні характеристики (положення в суспільстві, манера поведінки, смаки, звички, традиції тощо). Ставлення покупця до продукту (чи він сам використовує продукт, як його оцінює тощо).
Постачальники	Рівень спеціалізованості постачальника. Зосередження постачальника на роботі з конкретними клієнтами. Важливість для постачальника обсягу продажу. Вартість товару, який реалізовується. Гарантія якості товару. Пунктуальність і обов'язковість виконання умов постачання товару.
Посередники	Забезпечення інформацією про ринок. Розподіл ризику. Фінансування виробників. Спрощення купівлі. Посередники роблять зайвими численні контакти між виробниками і споживачами, які за відсутності посередників були б необхідними. Скорочуючи кількість угод між виробниками і споживачами, посередники зменшують загальні витрати розподілу [17].

Серед найпростіших інструментів стратегічного аналізу середовища, які найкраще адаптовані до потреб підприємств середнього та малого бізнесу, можна назвати метод SPACE аналізу.

Метод SPACE – це комплексний метод, призначений для аналізу позиції на ринку і вибору оптимальної стратегії для середніх і малих підприємств. Враховуючи те, що в Україні переважають невеликі підприємства, цей метод є дуже привабливим для практичного застосування [18].

У методі SPACE передбачено виокремлення чотирьох груп критеріїв (характеристик) оцінки діяльності підприємства:

- 1) фінансова сила підприємства (ФС);
- 2) конкурентоздатність підприємства, його місце на ринку (КП);

- 3) привабливість галузі функціонування підприємства (ПГ);
- 4) стабільність галузі функціонування підприємства (СГ).

Таким чином, можна зробити висновок: аналіз середовища – це дуже важливий для вироблення стратегії організації і дуже складний процес, що вимагає уважного відстеження змін, що відбуваються в середовищі, оцінки факторів і встановлення зв'язку між факторами і тими сильними і слабкими сторонами організації, а також можливостями і погрозами, які укладені в зовнішньому середовищі. Очевидно, що не знаючи середовища, організація не зможе існувати. Організація вивчає середовище, щоб забезпечити собі успішне просування до своїх цілей, виробляє стратегію взаємодії з елементами зовнішнього середовища, що забезпечує їй найбільш комфортне співіснування. Єдиним правильним варіантом поведінки сучасного підприємства для досягнення ефективного довгострокового функціонування та успішного розвитку є приділення підвищеної уваги здійсненню аналізу середовища. А для цього необхідна розробка і здійснення комплексного аналізу з урахуванням індивідуальних особливостей підприємства при відповідному кадровому, фінансовому та технічному забезпеченні. Тільки за цієї умови можна розраховувати на ефективність прийнятих стратегічних та оперативних управлінських рішень.

РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ ВНУТРІШНЬОГО ТА ЗОВНІШНЬОГО СЕРЕДОВИЩА ПРАТ «ХІМПРОЕКТ»

2.1. Характеристика підприємства та його спеціалізація

ПрАТ «Хімпроєкт» (далі – підприємство) є самостійним господарським суб'єктом; набуло права та обов'язки юридичної особи від дня державної реєстрації; має самостійний баланс, поточний (розрахунковий), валютний та інші рахунки в банківських закладах, печатку та штамп зі своїм найменуванням.

Основна мета створення ПрАТ «Хімпроєкт» є виробнича, комерційна, посередницька, фінансова та інша господарська діяльність для отримання прибутку й задоволення на його основі соціально-економічних інтересів учасників та працівників підприємства.

Підприємство керується у своїй діяльності чинним законодавством України, Статутом, а також іншими внутрішніми нормативними актами (Положеннями), прийнятими згідно з повноваженнями відповідних органів управління підприємства.

Статутний капітал ПрАТ «Хімпроєкт» складається з вартості вкладів його учасників.

Згідно Статуту ПрАТ «Хімпроєкт» основні напрямки діяльності підприємства, це:

1. Розробка проектної та робочої документації на будівництво промислових та непромислових об'єктів.

Маючи у своїй структурі відділ комплексного проектування, компанія здатна виконувати весь комплект проектних робіт починаючи від перед проектного опрацювання і закінчуючи авторським наглядом.

Проведення робіт з обстеження та діагностики обладнання та розробки конструкторської документації.

Маючи у своїй структурі Конструкторський відділ та Відділ досліджень і технічної діагностики обладнання компанія може виконувати роботи по:

- Обстеженню обладнання та технологічних трубопроводів;
- Розробку конструкторської документації на обладнання;
- Розробку та перегляд паспортів обладнання;
- Розробку та перегляд експлуатаційної документації на обладнання;
- Проведення діагностики обладнання різної складності.

2. Розробка та впровадження програмного забезпечення систем АСУВ, ремонтів і технічного обслуговування.

Колектив «Відділу розробки, впровадження та супроводу програмного забезпечення» має великий досвід з розробки програмного забезпечення автоматизації різних бізнес процесів. Основними напрямками є:

- Розробка програмного забезпечення Системи автоматизованого проектування, яка дозволяє прискорити процес розробки проектної документації. Відмінною особливістю є те, що розробка технологічної частини ведеться за допомогою 3D моделі з веденням бази даних обладнання і матеріалів, яка в подальшому використовується для створення електронного архіву та системи ремонту і технічного обслуговування, тренажерів і т. д.
- Розробка програмного забезпечення програми РТО і нормативного запасу, яка дозволяє автоматизувати процес організації ремонтів і технічного обслуговування обладнання підприємства, ведення довідників нормативних та аварійних запасів на підприємстві, а також організацію обліку позапланових ремонтів та обслуговування.
- Розробка програмного забезпечення технологічних розрахунків, тим самим забезпечуючи підготовку необхідних вихідних даних для проектування.
- Розробка тренажерів на програмному забезпеченні компанії дозволяє скоротити час навчання нового персоналу, а також організувати іспити з перевірки підготовки персоналу.
- Розробка програмного забезпечення АСУ ТП на різних базових пакетах (InTouch, Citect, Genesis і т.д.), а також на програмному забезпеченні власної

розробки. Фахівці інституту мають досвід роботи з контролерами таких фірм як Mitsubishi, Siemens, Honeywell, DeltaV, RockwellAutomation, IBM-сумісні платформи (типу Octagon, Fastwell і т.д.) та інші логічні контролери.

- При відсутності у Замовника підготовленого персоналу щодо впровадження та роботи в системах РТО і АСУВ компанія надає послуги по первинному наповненню бази даних системи, навчанню та супроводу системи.

3. Інжинірингові послуги по проектах.

Компанія має досвід з ведення шеф-монтажних робіт за проектами третіх фірм при цьому виконуються наступні роботи:

- Вивчення проекту, його аналіз на відповідність нормам та перевірка проектних рішень у відповідності з технологічним процесом.
- Забезпечення підбору обладнання (в тому числі КВПіА, електричного і т.д.).
- Порівняльний аналіз обраного обладнання, видача рекомендацій по заміні.
- Коригування проекту (у разі передачі прав розробником).
- Формування експлуатаційної документації.
- Здійснення авторського нагляду.

Компанія постійно веде роботи з удосконалення розробленого програмного забезпечення.

Навчання фахівців новим технологіям хімічних та нафтохімічних виробництв, входить в ряд основних пріоритетів компанії.

Для здійснення діяльності компанія має необхідні ліцензії по Україні та Росії.

На рис. 2.1. представлено основні види діяльності ПрАТ «Хімпроект» у відсотковому відношенні до загальної суми доходу від реалізації у 2014р.

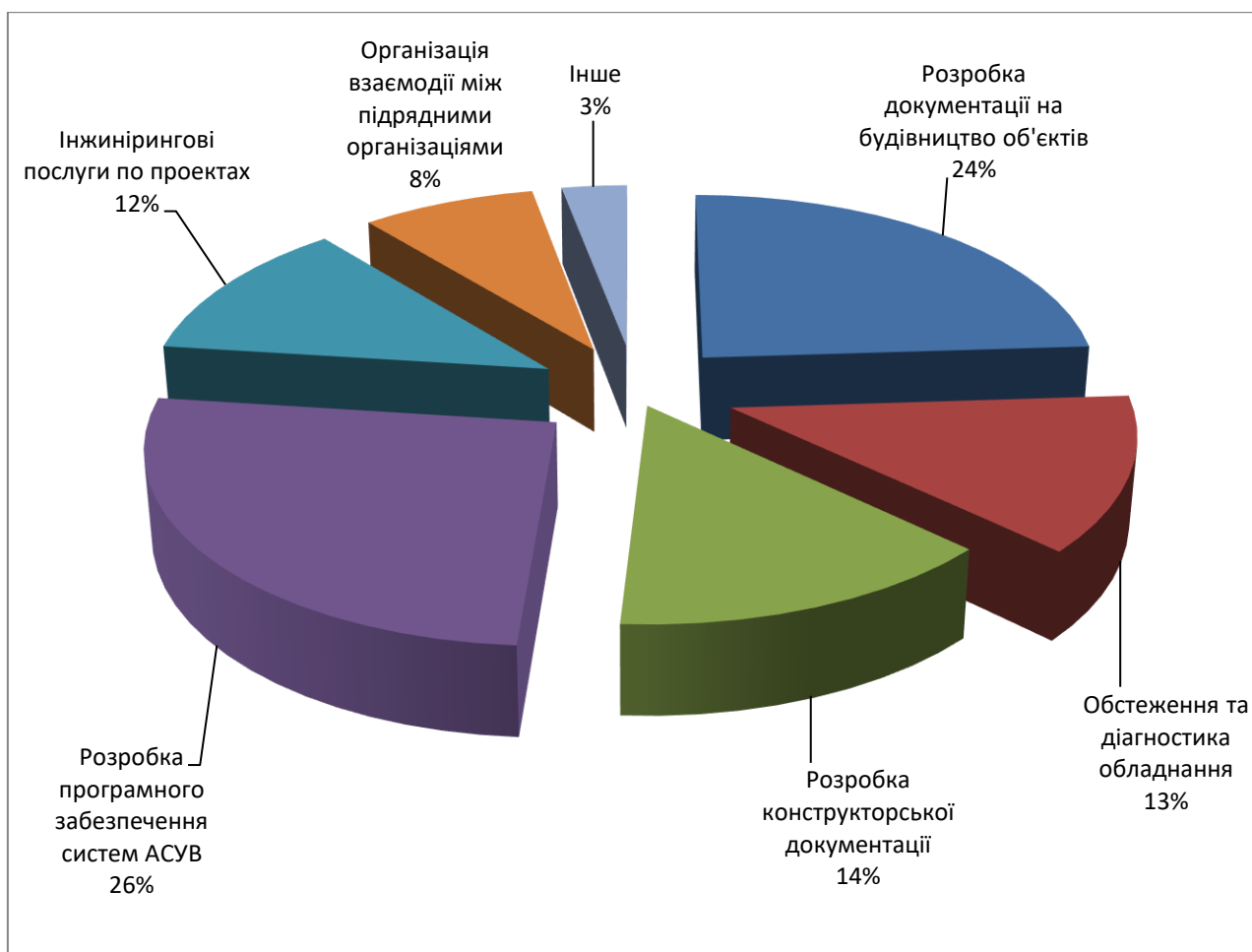


Рис. 2.1. Основні види діяльності ПрАТ «Хімпроект»

Основні цілі і завдання підприємства формуються вищим керівництвом підприємства. Можна виділити наступні пріоритетні для підприємства цілі:

- Зайняти конкурентоздатне положення на відповідному ринку;
- Мати високий обсяг продажів, відповідно підвищувати прибутковість підприємства;
- Забезпечити покупцям високу якість продукції, доступні ціни, гідний сервіс, а також гарантії в роботі і обслуговуванні;
- Забезпечити працівникам підприємства стабільну заробітну плату.

На даний час, конкурентами ПрАТ «Хімпроект» у місті Северодонецьк є підприємства ТОВ «НЦІР Різікон», ПрАТ «ОргХім» ті інші.

2.2. Аналіз основних техніко-економічних та фінансових показників діяльності підприємства

Техніко-економічні показники – це величини, які характеризують матеріально-виробничу базу підприємства, використання знарядь і предметів праці, організацію виробництва, затрати на виробництво продукції. Техніко-економічні показники застосовуються для планування та аналізу організації виробництва і праці, рівня техніки, якості продукції, використання основних і оборотних фондів, трудових ресурсів [19].

Основні техніко-економічні показники – це сукупність показників стану, ефективності діяльності та використання ресурсів підприємства. Зазвичай ці показники розглядають в динаміці з метою визначення покращення або, навпаки, погіршення стану та ефективності роботи підприємства.

Загальний стан та ефективність діяльності підприємства «Хімпроект» в цілому характеризують такі показники:

1. Витрати на 1 гривню товарної (виробленої) продукції ($Z_{1\text{грн}}$), грн./грн.:

$$Z_{1\text{грн}} = \frac{C}{Q}, \quad (2.1)$$

де C – собівартість виконаних робіт;

Q – Обсяг виконаних робіт.

$$Z_{1\text{грн } 2014} = \frac{9889}{13441} = 0,74 \text{ грн.},$$

$$Z_{1\text{грн } 2015} = \frac{33187}{38114} = 0,87 \text{ грн.},$$

$$Z_{1\text{грн } 2016} = \frac{23776}{27308} = 0,87 \text{ грн.},$$

2. Прибуток від виконаних робіт (Π), тис. грн.:

$$\Pi = Q - C, \quad (2.2)$$

$$\Pi_{2014} = 13441 - 9889 = 3552 \text{ тис.грн.},$$

$$\Pi_{2015} = 38114 - 33187 = 4927 \text{ тис.грн.},$$

$$\Pi_{2016} = 27308 - 23776 = 3532 \text{ тис.грн.},$$

3. Рентабельність витрат (R), %:

$$R = \frac{\Pi}{C} * 100\%, \quad (2.3)$$

$$R_{2014} = 3552 / 9889 * 100\% = 35,92\%,$$

$$R_{2015} = 4927 / 33187 * 100\% = 14,85\%,$$

$$R_{2016} = 3532 / 23776 * 100\% = 14,86\%,$$

4. Середньорічна вартість основних засобів ($\bar{\Phi}$) тис.грн.:

$$\bar{\Phi} = \frac{\Phi_{п.р.} + \Phi_{к.р.}}{2} \quad (2.4)$$

де $\Phi_{п.р.}$ – вартість основних засобів на початок року (Баланс підприємства);

$\Phi_{к.р.}$ – вартість основних засобів на кінець року (Баланс підприємства).

$$\bar{\Phi}_{2014} = \frac{4603 + 8692}{2} = 6647,5 \text{ тис.грн.},$$

$$\bar{\Phi}_{2015} = \frac{8692 + 9495}{2} = 9093,5 \text{ тис.грн.},$$

$$\bar{\Phi}_{2016} = \frac{9495 + 11556}{2} = 10525,5 \text{ тис.грн.}$$

5. Фондовіддача основних засобів (f_b), грн./грн.:

$$f_b = \frac{Q}{\Phi}, \quad (2.5)$$

$$f_{b2014} = 13441 / 6647,5 = 2,02 \text{ грн./грн.},$$

$$f_{b2015} = 38114 / 9093,5 = 4,19 \text{ грн./грн.},$$

$$f_{B2016} = 27308 / 10525,3 = 2,59 \text{ грн./грн.}$$

6. Середньорічна вартість оборотних коштів \overline{OK} , тис.грн.

$$\overline{OK} = \frac{OK_{п.р.} + OK_{к.р.}}{2}, \quad (2.6)$$

де $OK_{п.р.}$ – вартість оборотних коштів на початок року (Баланс підприємства);

$OK_{к.р.}$ – вартість оборотних коштів на кінець року (Баланс підприємства).

$$\overline{OK}_{2014} = \frac{6989 + 9048}{2} = 8018,5 \text{ тис.грн.},$$

$$\overline{OK}_{2015} = \frac{9048 + 16986}{2} = 13017 \text{ тис.грн.},$$

$$\overline{OK}_{2016} = \frac{16986 + 8520}{2} = 12753 \text{ тис.грн.}$$

7. Коефіцієнт оборотності оборотних коштів ($K_{об.}$), об./рік:

$$K_{об.} = \frac{Q_p}{\overline{OK}}, \quad (2.7)$$

де Q_p – обсяг реалізації продукції за період (тут і надалі приймається, що обсяг реалізації продукції дорівнює обсягу виконаних робіт),

$$K_{об. 2014} = 13441 / 8018,5 = 1,68 \text{ об./рік},$$

$$K_{об. 2015} = 38114 / 13017 = 2,93 \text{ об./рік.},$$

$$K_{об. 2016} = 27308 / 12753 = 2,14 \text{ об./рік.},$$

8. Рентабельність виробничих фондів (R_{ϕ}), %:

$$R = \frac{\Pi}{\Phi + \overline{OK}} * 100\%, \quad (2.8)$$

$$R_{2014} = \frac{3552}{6647,5 + 8018,5} * 100\% = 24,22\%,$$

$$R_{2015} = \frac{4927}{9093,5 + 13017} * 100\% = 22,28\%,$$

$$R_{2016} = \frac{3532}{10525,5+12753} * 100\% = 15,17\%,$$

9. Продуктивність праці ($\Pi_{\text{п}}$), тис. грн./особу:

$$\Pi_{\text{п}} = \frac{Q}{\bar{N}_{\text{обл.}}}, \quad (2.9)$$

де $\bar{N}_{\text{обл.}}$ - середньооблікова кількість штатних працівників підприємства, осіб.

$$\Pi_{\text{п}2014} = 13441 / 177 = 75,94 \text{ тис.грн./особу},$$

$$\Pi_{\text{п}2015} = 38114 / 185 = 206,02 \text{ тис.грн./особу},$$

$$\Pi_{\text{п}2016} = 27308 / 194 = 140,76 \text{ тис.грн./особу}.$$

10. Середньорічна заробітна плата одного працівника ($\bar{З}$), тис. грн./особу:

$$\bar{З} = \frac{\text{ФОП}}{\bar{N}_{\text{обл.}}}, \quad (2.10)$$

де ФОП – річний фонд оплати праці персоналу підприємства, тис. грн.

$$\bar{З}_{2014} = 3928 / 177 = 22,1921 \text{ тис.грн./особу},$$

$$\bar{З}_{2015} = 5423 / 185 = 29,3135 \text{ тис.грн./особу},$$

$$\bar{З}_{2016} = 8760 / 194 = 45,1546 \text{ тис.грн./особу}.$$

Отримані результати занесені у таблицю 2.1.

Техніко-економічні показники діяльності підприємства та їх динаміку зведено до табл.2.2. Для загальної оцінки діяльності ПрАТ «Хімпроект» проводиться порівняльна оцінка досягнутих результаті господарської діяльності підприємства за 2016 рік відносно до 2014-2015 років.

Таблиця 2.2

Динаміка основних техніко-економічних показників господарської
діяльності підприємства

Показники	Од. вимі ру	2014	2015	2016	Відхилення					
		Факт	Факт	Факт	абсолютне			відносне %		
					2015- 2014	2016- 2015	2016- 2014	2015- 2014	2016- 2015	2016- 2014
Показники виробництва										
1.Обсяг виконаних робіт	тис. грн	13382	38114	27308	24731	-10806	13925	184,79	-28,35	104,05
2.Собівартість виконаних робіт	тис. грн	9889	33187	23776	23298	-9411	13887	235,60	-28,36	140,43
3.Витрати на 1 грн. ВР	грн.	0,74	0,87	0,87	0,1350	-0,0001	0,13	18,35	-0,01	18,34
4.Валовий прибуток	тис. грн	3494	4927	3532	1433	-1395	-38	41,01	-28,31	-1,09
5.Рентабельність витрат, %	%	35,92	14,85	14,86	-21,07	0,01	-21,06			
6.Середньорічна вартість основних фондів	тис. грн	6647,5	9093,5	10525,5	2446	1432	3878	36,80	15,75	58,34
7. Фондовіддача	тис. грн	2,02	4,19	2,59	2,17	-1,60	0,57	107,29	-38,10	28,31
8. Середньорічна вартість оборотних коштів	тис. грн	8018,5	13017	12753	4998,5	-264,00	4734,5	62,34	-2,03	59,04
9. Коефіцієнт оборотності оборотних коштів	об./ год.	1,68	2,93	2,14	1,25	-0,79	0,47	74,68	-26,87	27,74
10.Рентабельність виробничих фондів	%	24,22	22,28	15,17	-1,94	-7,11	-9,05			
11.Облікова кількість штатних працівників	осіб	177	185	194	8,00	9,00	17,00	4,52	4,86	9,60

Продовження таблиці 2.2

12.Продуктивність праці	тис. грн/ люд.	75,94	206,02	140,76	130,08	-65,26	64,83	171,30	-31,68	85,37
13.Середньорічна заробітна плата одного працівника	тис. грн	22,19	29,31	45,15	7,12	15,84	22,96	32,09	54,04	103,47
14.Фонд оплати праці	тис. грн	3928	5423	8760	1495	3337	4832	38,06	61,53	123,01

Аналіз основних техніко-економічних показників за 2016-2014 роки дозволяє зробити наступні висновки.

В 2015 р. відносно 2014 р. обсяг виконаних робіт збільшився на 183,57% ($100\% - (38114/13441 * 100\%)$). В 2016р. ситуація змінилась, а саме обсяг виконаних робіт зменшився на 28,35%. Така ситуація спричинена, в першу чергу, втратою покупців, через складне фінансове становище у країні на той час. Порівнюючи 2014 та 2016 роки, маємо 103,17% збільшення обсягу виконаних робіт.

У зв'язку зі зростанням обсягу виконаних робіт майже в два рази за період 2014-2016 роки, собівартість виконаних робіт збільшилась в 2015 році в порівнянні з попереднім роком на 235,6%, а в порівнянні з 2016-2015 зменшилась на 28,36%. На це вплинуло збільшення фонду заробітної плати та збільшення чисельності робітників.

Прибуток безпосередньо залежить від обсягу і собівартості виконаних робіт. В 2015 р. в порівнянні з попереднім роком темп росту собівартості (235,6%) вищий за темп росту обсягу реалізації (183,57%), що призвело до збільшення валового прибутку на 38,71%. Витрати на 1 грн. доходу від реалізації збільшились на 18,35%. Все це, в свою чергу, призвело до зменшення рентабельності витрат на 21,07%.

В 2016 р. темп зниження обсягу виконаних робіт (28,35%) такий як темп зниження собівартості (28,36%), разом з тим відбулося зменшення валового

прибутку на 28,31%. Витрати на 1 грн. доходу від обсягу виконаних робіт знизилась на 0,01%. Це є гарним результатом адже тепер підприємство буде менше витратити на виконання робіт.

В 2016 році відбулося збільшення вартості основних фондів підприємства, це відбулося через взяття в оренду нових приміщень та придбання нових машин для підприємства.

Середньорічна вартість оборотних коштів також збільшилась порівняно з 2014 роком на 59,04%, що є гарною тенденцією для підприємства «Хімпроект». Але разом з тим рентабельність виробничих фондів зменшилась на 9,05% порівняно з 2014 роком, це означає, що на одиницю вартості виробничих фондів тепер буде припадати менше чистого прибутку ніж це було в 2014 році.

Продуктивність праці за досліджуваний період мала нестійку динаміку, а саме в 2015 році вона збільшилась на 171,30%, але вже в 2016 році через зниження обсягів виконання робіт майже на 30%, продуктивність праці знизилась на 31,68% порівняно з 2015 роком, що є негативною тенденцією для підприємства.

Через збільшення чисельності персоналу та збільшення середньої заробітної плати в країні, відбулося збільшення фонду оплати праці, що являється для підприємства збільшенням витрат.

Порівнюючи 2014 та 2016 роки, можна побачити, що у 2014 році підприємство мало досить низькі техніко-економічні показники роботи. Але вже у 2015 році, фінансово-економічна ситуація кардинально змінилася.

Різде збільшення обсягів виконаних робіт було спричинено появою нових інвесторів та замовників в даній області. Завдяки новим замовленням керівництвом приймається рішення про збільшення навантажень, та збільшення чисельності робітників при поступовому збільшенні середньорічної заробітної плати. У зв'язку зі високим попитом і помірними цінами виконаних робіт, на внутрішньому ринку України, підприємство працювало більш завантажено ніж в 2014 році.

За даними аналізу основних техніко-економічних показників діяльності ПрАТ «Хімпроект» можна зробити висновки, що керівництву підприємства в подальшому часі необхідно акумулювати свої можливості задля повернення до високих показників. Для покращення техніко-економічних показників необхідно розробити заходи щодо залучення нових покупців і замовників. Такими заходами можуть бути покращення якості та конкурентоспроможності робіт (послуг), освоєння нових сучасних видів послуг.

Фінансовий стан підприємства – комплексне поняття, яке є результатом взаємодії всіх елементів системи фінансових відносин підприємства, визначається сукупністю виробничо-господарських факторів і характеризується системою показників, що відображають наявність, розміщення і використання фінансових ресурсів [19]. Основним джерелом інформації для характеристики та аналізу фінансових показників роботи підприємства є форма №1 – «Баланс» (табл.2.3.) та №2 – «Звіт про фінансові результати» (табл.2.4.).

Таблиця 2.3

Баланс ПрАТ «Хімпроект» за 2014-2016 роки

Актив	На початок 2014	На кінець 2014	На кінець 2015	На кінець 2016	Вертикальний аналіз, %				Горизонтальний аналіз								Трендовий аналіз, %			
					Початок 2014	Кінець 2014	Кінець 2015	Кінець 2016	Кінець 2014-початок 2014		Кінець 2015-кінець 2014		Кінець 2016-кінець 2015		Кінець 2016-початок 2014		Кінець 2014-початок 2014	Кінець 2015-кінець 2014	Кінець 2016-кінець 2015	Кінець 2016-початок 2014
									Абс. відхіл тис.грн.	Відносн. Відхіл, %	Абс. відхіл, тис. грн	Відносн. відхіл, %	Абс. відхіл тис.грн	Відносн. відхіл, %	Абс. Відхіл тис.грн.	Відносн. Відхіл, %				
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21
1.Необоротні активи																				
Нематеріальні активи:																				
залишкова вартість	101	77	103	136	0,79	0,47	0,42	0,77	-24	-24	26	33,77	33	32,04	35	34,65	76,24	133,77	132	135
первісна вартість	209	244	317	372	1,63	1,50	1,29	2,10	35	17	73	29,92	55	17,35	163	77,99	116,75	129,92	117	178
накопичена амортизація	(108)	(167)	(214)	(236)	-0,84	-1,03	-0,87	-1,33	-59	55	-47	28,14	-22	10,28	-128	118,52	154,63	128,14	110	219
Незавершені капітальні інвестиції	3091	763	763	768	24,06	4,69	3,10	4,33	-2328	-75	0	0,00	5	0,66	-2323	-75,15	24,68	100,0	101	25
Основні засоби																				
залишкова вартість	2666	6390	6786	8323	20,75	39,26	27,54	46,90	3724	140	396	6,20	1537	22,65	5657	212,19	239,68	106,2	123	312
первісна вартість	4600	8692	9495	11556	35,81	53,40	38,54	65,12	4092	89	803	9,24	2061	21,71	6956	151,22	188,96	109,24	122	251
знос	(1937)	(2302)	(2709)	(3228)	-15,08	-14,14	-11,00	-18,19	-365	19	-407	17,68	-519	19,16	-1291	66,65	118,84	117,68	119	167
Усього за розділом 1	5858	7230	7652	9227	45,60	44,42	31,06	51,99	1372	23	422	5,84	1575	20,58	3369	57,51	123,42	105,84	121	158
2.Оборотні активи																				
Запаси	1368	1686	9515	314	10,65	10,36	38,62	1,77	318	23	7829	464,35	-9201	-96,70	-1054	-77,05	123,25	564,35	3	23
виробничі запаси	1313	39	34	38	10,22	0,24	0,14	0,21	-1274	-97	-5	-12,82	4	11,76	-1275	-97,11	2,97	87,18	112	3
незавершене виробництво	0	1589	2380	0	0,00			0,00	1589	-	791	49,78	-2380	-100,00	0	-	-	149,78	0	-
товари	55	58	7101	276	0,43	0,36	28,82	1,56	3	5	7043	12143,1	-6825	-96,11	221	401,82	105,45	12243,1	4	502

Продовження табл.2.3.

Дебіторська заборгованість за продукцію, товари, роботи, послуги	1441	1191	2164	750	11,22	7,32	8,78	4,23	-250	-17	973	81,70	-1414	-65,34	-691	-47,95	82,65	181,70	35	52
Дебіторська заборгованість за розрахунками																				
з бюджетом	166	249	1481	114			6,01	0,64			1232		-1367	-92,30	-52				8	
у тому числі з податку на прибуток	78	143	0	0			0,00	0,00			-143		0	-	-78				-	
Інша поточна дебіторська заборгованість	3454	3321	924	937	26,89	20,40	3,75	5,28	-133	-4	-2397	-72,18	13	1,41	-2517	-72,87	96,15	27,82	101	27
Гроші та їх еквіваленти	346	215	2446	3484			9,93	19,63			2231		1038	42,44	3138				142	
Рахунки в банках	346	215	2446	3484			9,93	19,63			2231		1038	42,44	3138				142	
Витрати майбутніх періодів	201	2373	455	2921	1,56	14,58	1,85	16,46	2172	1081	-1918	-80,83	2466	541,98	2720	1353,23	1180,6	19,17	642	1453
Інші оборотні активи	13	13	1	0	0,10	0,08	0,004	0,00	0	0	-12	-92,31	0	0,00	-13	-100,00	100,00	7,69	0	0
Усього за розділом 2	6989	9048	16986	8520	54,40	55,58	68,94	48,01	2059	29	7938	87,73	-8466	-49,84	1531	21,91	129,46	187,73	50	122
Баланс	12847	16278	24638	17747	100,0	100,0	100,0	100,0	3431	27	8360	51,36	-6891	-27,97	4900	38,14	126,71	151,36	72	138

Продовження табл.2.3

Пасив	На початок 2014	На кінець 2014	На кінець 2015	На кінець 2016	Вертикальний аналіз, %				Горизонтальний аналіз								Трендовий аналіз, %			
					Початок 2014	Кінець 2014	Кінець 2015	Кінець 2016	Кінець 2014-початок 2014		Кінець 2015-кінець 2014		Кінець 2016-кінець 2015		Кінець 2016-початок 2014		Кінець 2014-початок 2014	Кінець 2015-кінець 2014	Кінець 2016-кінець 2015	Кінець 2016-початок 2014
									Абс. відх іл., тис. грн.	Відно сн. Відх іл., %	Абс. відх іл., тис. грн.	Відно сн. відх іл., %	Абс. відх іл., тис. грн.	Відно сн. відх іл., %	Абс. Відх іл., тис. грн.	Відносн . Відх іл., %				
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21
1. Власний капітал																				
Зареєстрований (пайовий) капітал	1	1	1	1	0,01	0,01	0,00	0,01	0	-	0	-	0	-	0	-	100,00	100,00	100,00	100,00
Додатковий капітал	396	396	396	396	3,08	2,43	1,61	2,23	0	-	0	0,00	0	-	0	0,00	100,00	100,00	100,00	100,00
Нерозподілений прибуток (непокритий збиток)	2075	1301	2218	1823	16,15	7,99	9,00	10,27	-774	-37,30	143	6,89	-395	-17,81	-252	-12,14	62,70	170,48	82,19	87,86
Усього за розділом 1	2472	1698	2615	2220	19,24	10,43	10,61	12,51	-774	-31,31	143	5,78	-395	-15,11	-252	-10,19	68,69	154,00	84,89	89,81
3. Поточні зобов'язання і забезпечення																				
Поточна кредиторська заборгованість за довгостроковими зобов'язаннями																				
товари, роботи, послуги	8706	5581	9109	1049	67,77	34,29	36,97	5,91	-3125	-35,89	403	4,63	-8060	-88,48	-7657	-87,95	64,11	104,63	11,52	12,05
за розрахунками з бюджетом	43	25	323	159	0,33	0,15	1,31	0,90	-18	-41,86	280	651,16	-164	-50,77	116	269,77	58,14	751,16	49,23	369,77
у тому числі з податку на прибуток			247	73	0,00	0,00	1,12	-	0	-	247	-	-174	-70,45	73	-	-	-	-	-
За розрахунками зі страхування	56	0	19	57	0,44	0,00	0,08	-	-56	-100,0	-37	-66,07	38	200,00	1	1,79	0,00	33,93	-	101,79
За розрахунками з оплати праці	118	0	187	224	0,92	0,00	0,76	-	-118	-100,0	69	58,47	37	19,79	106	89,83	0,00	158,47	-	189,83
Інші поточні зобов'язання	1452	8974	12385	14038	-	-	50,27	79,10	-	-	10933	-	1653	13,35	12586	-	-	-	113,35	-
Усього за розділом 3	10375	14580	22023	15527	80,76	89,57	89,39	87,49	4205	40,53	11648	112,27	-6496	-29,50	5152	49,66	140,53	151,05	70,50	149,66
Баланс	12847	16278	24638	17747	100,00	100,00	100,00	100,00	3431	26,71	11791	91,78	-6891	-27,97	4900	38,14	126,71	151,36	72,03	138,14

Актив балансу містить відомості про розміщення капіталу, наявного в розпорядженні підприємства, тобто про вкладення його в конкретне майно і матеріальні цінності, про залишки коштів, відволікання коштів в дебіторську заборгованість і т.д.

Вартість основних засобів на кінець 2016 року збільшилась. Спостерігається не стабільність оборотних активів підприємства, та в кінці звітнього року відмічене їх зменшення. Це зумовлено, зміною поточної дебіторської заборгованості, а саме нерівномірною зміною заборгованості з бюджетом.

Пасив балансу дозволяє визначити, які зміни відбулися в структурі власного і позикового капіталу, скільки залучено в оборот підприємства довгострокових і короткострокових коштів, тобто пасив показує, звідки взялися кошти на формування майна підприємства.

Власний капітал в 2016 році порівняно з кінцем 2014 року збільшився на 23,51%, а порівняно з кінцем 2015 роком зменшився на 17%. Коливання власного капіталу відбулося за рахунок нерівномірного нерозподіленого прибутку. На зменшення поточних зобов'язань порівняно з кінцем 2015 року на 41,81 %, вплинуло зменшення кредиторської заборгованості та інших поточних зобов'язань.

Таблиця 2.4

Звіт про фінансові результати ПрАТ «Хімпроект» за 2014-2016 роки

Стаття	За 2014	За 2015	За 2016	Вертикальний аналіз, %			Горизонтальний аналіз						Трендовий аналіз, %		
				За 2014 рік	За 2015 рік	За 2016 рік	Абс. відх., тис.грн			Відн. відх. %			2015р./2014р.	2016р./2015р.	2016р./2014р.
							2015р. від 2014р.	2016р. від 2015р.	2016р. від 2014р.	2015р. Від 2014р.	2016р. від 2015р.	2016р. від 2014р.			
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	13383	38114	27308	100,00	100,00	100,00	24731	-10806	13925	184,79	-28,35	104,05	284,79	71,65	204,05
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	-9889	-33187	-23776	-73,89	-87,07	-87,07	-23298	9411	-13887	235,60	-28,36	140,43	335,60	71,64	240,43
Валовий: прибуток	3494	4927	3532	26,11	12,93	12,93	1433	-1395	38	41,01	-28,31	1,09	141,01	71,69	101,09
Інші операційні доходи	849	2113	2058	6,34	5,54	7,54	1264	-55	1209	148,88	-2,60	142,40	248,88	97,40	242,40
Адміністративні витрати	-1173	-1515	-1955	-8,76	-3,97	-7,16	-342	-440	-782	29,16	29,04	66,67	129,16	129,04	166,67
Витрати на збут	-16	0	-169	-0,12	0,00	-0,62	16	-169	-153	-100,0	-	956,25	0,00	-	1056,25
Інші операційні витрати	-2486	-2919	-1451	-18,58	-7,66	-5,31	-433	1468	1035	17,42	-50,29	-41,63	117,42	49,71	58,37
Фінансовий результат від операційної діяльності: прибуток	668	2606	2015	4,99	6,84	7,38	1938	-591	1347	290,12	-22,68	201,65	390,12	77,32	301,65
Інші фінансові доходи	1	82	24	0,01	0,22	0,09	81	-58	23	8100,0	-70,73	2300,0	8200,0	29,27	2400,0
Фінансовий результат до оподаткування: прибуток	669	2688	2039	5,00	7,05	7,47	2019	-649	1370	301,79	-24,14	204,78	401,79	75,86	304,78
Податок на прибуток від звичайної діяльності	-223	-491	-311	-	-1,29	-1,14	349	180	-	-100,0	-36,66	-	-	63,34	-
Чистий фінансовий результат: прибуток	446	2197	1728	3,33	5,76	6,33	1751	-469	1282	392,60	-21,35	287,44	492,60	78,65	387,44

За даними табл. 2.4. можна зауважити, що в період 2015-2016 років відбулося зменшення доходів від реалізації продукції і собівартості реалізованої продукції, але якщо порівнювати 2016 рік з 2014 роком, то спостерігається збільшення цих показників на 50% і 58,41% відповідно. Загалом на підприємстві за ці періоди спостерігається високий ріст показників за 2015 рік, але вже в 2016 році показники почали зменшуватися, на це вплинуло зменшення обсягу виконання робіт, збільшення фонду оплати праці, збільшення чисельності працівників підприємства, зміни вплинули на такі показники: чистий дохід (виручка) від реалізації продукції в 2015 році порівняно з 2014 роком збільшився в 2 рази, але в 2016 році даний показник зменшився на 28,35%, разом з коливаннями чистого доходу відбулися відносні зміни і в собівартості реалізованої продукції.

2.3. Аналіз внутрішнього середовища підприємства

Основні засоби – це матеріальні активи, які підприємство утримує з метою використання їх у процесі виробництва чи поставки товарів, надання послуг, здачі в оренду іншим особам чи для виконання адміністративних і соціально-культурних функцій, очікуваний термін корисного використання (експлуатації) яких більше одного року, або одного оборотного періоду.

До основних засобів в плановій економіці відносять: будівлі, споруди, передавальні пристрої, машини, обладнання, транспортні засоби, інструменти, виробничий і господарчий інвентар, робоча і продуктивна худоба та інше [20].

Підприємство визнає основними засобами активи, строк використання яких більш одного року. Ступінь їх використання - 100%. Обмежень на використання майна немає. На підприємстві відсутні орендовані основні засоби.

На підприємстві ПрАТ «Хімпроект» є такі основні засоби (табл.2.5.):

Таблиця 2.5

Інформація про основні засоби ПрАТ «Хімпроект» за 2014-2016 роки
(за залишковою вартістю)

Найменування основних засобів	Власні основні засоби (тис.грн)				Відхилення					
	На початок 2014 року	На кінець 2014 року	На кінець 2015 року	На кінець 2016 року	Абсолютне, (тис.грн.)			Відносне, %		
					Кінець 2015 - кінець 2014	Кінець 2016 - кінець 2015	Кінець 2016- кінець 2014	Кінець 2015 - кінець 2014	Кінець 2016 - кінець 2015	Кінець 2016- кінець 2014
Виробничого призначення:										
будівлі та споруди	315	4110	4526	5558	416	1032	1448	10,12	22,80	35,23
машини та обладнання	1854	1829	1728	2335	-101	607	506	-5,52	35,13	27,67
транспортні засоби	75	54	34	20	-20	-14	-34	-37,04	-41,18	-62,96
інші	422	397	498	419	101	-79	22	25,44	-15,86	5,54
Усього	2666	6390	6786	8332	396	1546	1942	6,20	22,78	30,39

Для характеристики технічного забезпечення стану основних засобів використовуються такі показники:

1. коефіцієнт придатності (K_n):

$$K_n = \frac{S_{\text{зал.}}}{S_{\text{перв.}}} = 1 - K_3, \quad (2.11)$$

де $S_{\text{зал.}}$ – залишкова вартість основних засобів, тис.грн.;

$S_{\text{перв.}}$ – первісна вартість основних засобів, тис.грн.;

K_3 - коефіцієнт зносу.

На початок 2014 року:

$$K_{\text{п.р.}} = 2666 / 4600 = 0,58 \text{ або } 57,92\%$$

На кінець 2014 року:

$$K_{п.к.р.} = 6390 / 8692 = 0,74 \text{ або } 73,52\%.$$

На початок 2015 року:

$$K_{п.п.р.} = 6390 / 8692 = 0,74 \text{ або } 73,52\%.$$

На кінець 2015 року:

$$K_{п.к.р.} = 6786 / 9495 = 0,71 \text{ або } 71,47\%.$$

На початок 2016 року:

$$K_{п.п.р.} = 6786 / 9495 = 0,71 \text{ або } 71,47\%.$$

На кінець 2016 року:

$$K_{п.к.р.} = 8323 / 11556 = 0,72 \text{ або } 72,02\%.$$

2. коефіцієнт зносу (K_3):

$$K_3 = \frac{\sum Z}{S_{перв.}} = 1 - K_{п.} , \quad (2.12)$$

де $\sum Z$ – сума зносу.

На початок 2014 року:

$$K_{з.п.р.} = 1937 / 4600 = 0,42 \text{ або } 42,08\%.$$

На кінець 2014 року:

$$K_{з.к.р.} = 2302 / 8692 = 0,26 \text{ або } 26,48\%.$$

На початок 2015 року:

$$K_{з.п.р.} = 2302 / 8692 = 0,26 \text{ або } 26,48\%.$$

На кінець 2015 року:

$$K_{з.к.р.} = 2709 / 9495 = 0,29 \text{ або } 28,53\%.$$

На початок 2016 року:

$$K_{з.п.р.} = 2709 / 9495 = 0,29 \text{ або } 28,53\%.$$

На кінець 2016 року:

$$K_{з.к.р.} = 3228 / 11556 = 0,28 \text{ або } 27,93\%.$$

Сукупність показників ефективності використання основних засобів складається з фондоддачі, фондомісткості, фондоозброєності та рентабельності основних засобів.

1. фондомісткість (f_M):

$$f_M = \frac{\bar{\Phi}}{Q} = \frac{1}{f_B} \quad (2.13)$$

$$f_{M\ 2014} = 6647,5 / 13441 = 0,49 \text{ грн./грн.},$$

$$f_{M\ 2015} = 9093,5 / 38114 = 0,24 \text{ грн./грн.},$$

$$f_{M\ 2016} = 10525,5 / 27308 = 0,39 \text{ грн./грн.}$$

2. фондоозброєність ($f_{озбр.}$):

$$f_{озбр.} = \frac{\bar{\Phi}}{N_{обл.}}, \quad (2.14)$$

$$f_{озбр.2014} = 6647,5 / 177 = 37,56 \text{ грн./особу},$$

$$f_{озбр.2015} = 9093,5 / 185 = 49,15 \text{ грн./особу},$$

$$f_{озбр.2016} = 10525,5 / 194 = 54,26 \text{ грн./особу}.$$

3. рентабельність основних засобів ($R_{оз.}$).

$$R_{оз.} = \frac{\Pi}{\bar{\Phi}} * 100\% \quad (2.15)$$

$$R_{оз.} = 3552 / 6647,5 * 100\% = 53,43\%,$$

$$R_{оз.} = 4927 / 9093,5 * 100\% = 54,18\%,$$

$$R_{оз.} = 3532 / 10525,5 * 100\% = 33,56\%.$$

Оцінку динаміки, стану та ефективності використання основних засобів підприємства «Хімпроект» зведено до табл.2.6.

Для загальної оцінки діяльності ПрАТ «Хімпроект» проводиться порівняльна оцінка ефективності використання основних засобів підприємства за 2016 рік відносно до 2014-2015 років.

Таблиця 2.6

Оцінка динаміки, стану та ефективності використання основних засобів

Показники	Од. вимі ру	2014	2015	2016	Відхилення					
					абс. (+,-)			відн.,%		
					2015- 2014	2016- 2015	2016- 2014	2015- 2014	2016- 2015	2016- 2014
1. Первісна вартість основних засобів:										
на початок року	тис. грн.	4603	8692	9495	4089	803	4892	88,83	9,24	106,28
на кінець року	тис. грн.	8692	9495	11556	803	2061	2864	9,24	21,71	32,95
2. Залишкова вартість основних засобів:										
- на початок року	тис. грн.	2666	6390	6786	3724	396	4120	139,68	6,20	154,54
- на кінець року	тис. грн.	6390	6786	8323	396	1537	1933	6,20	22,65	30,25
3. Знос										
- на початок року	тис. грн.	1937	2302	2709	365	407	772	18,84	17,68	39,86
- на кінець року	тис. грн.	2302	2709	3228	407	519	926	17,68	19,16	40,23
Оцінка стану основних засобів										
1. Коефіцієнт придатності основних засобів:										
- на початок року		0,58	0,74	0,71	0,16	-0,02	0,14	26,93	-2,78	23,40
- на кінець року		0,74	0,71	0,72	-0,02	0,01	-0,01	-2,78	0,78	-2,78
2. Коефіцієнт зносу основних засобів:										
- на початок року:		0,42	0,26	0,29	-0,16	0,02	-0,14	-37,06	7,73	-37,06
- на кінець року:		0,26	0,29	0,28	0,02	-0,01	0,01	7,73	-2,09	7,73
Оцінка ефективності використання основних засобів										
1. Фондовіддача основних засобів	грн./ грн.	2,02	4,19	2,59	2,17	-1,60	0,57	107,29	-38,10	28,31
2. Фондомісткість основних засобів	грн./ грн.	0,49	0,24	0,39	-0,26	0,15	-0,11	-51,76	61,55	-22,07
3. Фондоозброєність основних засобів	грн./ особ у	37,56	49,15	54,26	11,60	5,10	16,70	30,88	10,38	44,46
4. Рентабельність основних засобів	%	53,43	54,18	33,56	0,01	-0,21	-0,20	-	-	-

Висновок: за результатами проведення оцінки динаміки, стану та ефективності використання основних засобів можна зробити наступні висновки: коефіцієнт зносу основних засобів зменшився на кінець 2016 порівняно з кінцем 2015 року на 2,09%, що є негативним моментом у діяльності підприємства, бо даний показник показує наскільки відсотків профінансовані за рахунок зносу заміна і відновлення основних засобів, а порівняно з кінцем 2014 року даний показник збільшився на 7,73%, це означає, що не дивлячись на зниження показника наприкінці 2016 році, загалом стан матеріально-технічної бази за досліджувані роки покращився. Відповідно коефіцієнт придатності на кінець 2016 року порівняно з кінцем 2015 року збільшився, а наприкінці 2014 року цей показник був більший.

Фондовіддача в 2016 році порівняно з 2014 роком збільшилась на 28,31%, але порівняно з 2015 роком, вона зменшилась на 38,10%. Такі зміни відбулися через коливання обсягів виконаних робіт (зростання в 2015 році), та прогнозують зменшення ефективності використання засобів праці. Відповідно фондомісткість порівняно з 2014 роком зменшилась на 22,07%. В 2016 році порівняно з попередніми роками відбулося збільшення ефективності використання основних засобів працівниками підприємства але разом з цим спостерігається зменшення рентабельності основних засобів, що може призвести до неефективного використання основних засобів підприємства «Хімпроект».

Забезпечення підприємства трудовими ресурсами визначається порівнянням фактичної чисельності працівників по категоріям і професіям з плановою потребою. Для наочності вихідні і розрахункові дані відображаються в аналітичній таблиці (табл. 2.7).

Таблиця 2.7

Оцінка забезпеченості підприємства трудовими ресурсами

Категорії персоналу	Фактично в попередньому році	Звітний рік		Відхилення абсолютне	
		за планом	фактично	від плану	від попереднього року
Керівники	10	10	10	0	0
Службовці	25	26	28	2	3
Спеціалісти	137	139	140	1	3
Робітники	13	15	17	2	4
Всього	185	190	195	5	10

В звітному році було заплановано 190 осіб персоналу, у тому числі 10 осіб керівників, 26 осіб службовців, 139 осіб спеціалістів, 15 осіб робітників. Фактично було 195 робітників. Тобто фактично підприємство залучило більше працівників на 2,56%, що є нераціональним використанням фонду заробітної плати та призведе до зайвих витрат.

Аналіз структури трудових ресурсів підприємства наведено у таблиці 2.8.

Таблиця 2.8

Аналіз структури трудових ресурсів

Категорії персоналу	2014 рік		2015 рік		2016 рік		Зміна структури, %
	кількість	питома вага%	кількість	питома вага%	кількість	питома вага, %	2016-2014
Керівники	9	5,08	10	5,41	10	5,13	0,04
Службовці	23	12,99	25	13,51	28	14,36	1,36
Спеціалісти	134	75,71	137	74,05	140	71,79	-3,91
Робітники	11	6,21	13	7,03	17	8,72	2,50
Всього	177	100,00	185	100,00	195	100,00	-

За результатами даної таблиці можна зробити висновок: в 2016 році порівняно з 2014 роком спостерігається збільшення усього персоналу підприємства, це зумовлено збільшенням обсягу робіт.

Розрахунок показників, які характеризують оборот робочої сили на підприємстві та плинність кадрів, виконуються за формулами:

- Коефіцієнт обороту по прийому:

$$K_{\text{пр}} = \frac{Ч_{\text{пр}}}{Ч_{\text{сп}}}, \quad (2.16)$$

де $Ч_{\text{пр}}$ – чисельність прийнятих працівників на підприємство;

$Ч_{\text{сп}}$ – середньооблікова чисельність працівників.

2014 рік:

$$K_{\text{пр}} = \frac{1}{177} = 0,0056 \text{ або } 0,56\%,$$

2015 рік:

$$K_{\text{пр}} = \frac{9}{185} = 0,0486 \text{ або } 4,86\%,$$

2016 рік:

$$K_{\text{пр}} = \frac{10}{194} = 0,0515 \text{ або } 5,15\%.$$

- Коефіцієнт обороту з вибуття:

$$K_{\text{виб.}} = \frac{Ч_{\text{виб.}}}{Ч_{\text{сп}}}, \quad (2.17)$$

де $Ч_{\text{виб.}}$ – чисельність усіх вибулих працівників.

2014 рік:

$$K_{\text{виб.}} = \frac{11}{177} = 0,0621 \text{ або } 6,21\%,$$

2015 рік:

$$K_{\text{виб.}} = \frac{1}{185} = 0,0054 \text{ або } 0,54\%,$$

2016 рік:

$$K_{\text{виб.}} = \frac{1}{194} = 0,0052 \text{ або } 0,52\%.$$

- Коефіцієнт загального обороту:

$$K_{\text{з.о.}} = \frac{Ч_{\text{пр}} + Ч_{\text{виб.}}}{Ч_{\text{сп}}}. \quad (2.18)$$

2014 рік:

$$K_{з.о.} = \frac{1+11}{177} = 0,0678 \text{ або } 6,78\%,$$

2015 рік:

$$K_{з.о.} = \frac{9+1}{185} = 0,0541 \text{ або } 5,41\%,$$

2016 рік:

$$K_{з.о.} = \frac{10+1}{194} = 0,0567 \text{ або } 5,67\%.$$

➤ Коефіцієнт плинності кадрів:

$$K_{пл.} = \frac{Ч_{вл.бaj.} + Ч_{пор.дис.}}{Ч_{сп}}, \quad (2.19)$$

де $Ч_{вл.бaj.}$ – чисельність працівників, які звільнилися за власним бажанням;

$Ч_{пор.дис.}$ – чисельність звільнених за порушення трудової дисципліни.

2014 рік:

$$K_{пл.} = \frac{2+1}{177} = 0,0169 \text{ або } 1,69\%,$$

2016 рік:

$$K_{пл.} = \frac{1}{194} = 0,0052 \text{ або } 0,52\%.$$

Отримані результати зведені до таблиці 2.9.

Таблиця 2.9

Аналіз руху робочої сили

Показники	2014	2015	2016	Відхилення		
				2015-2014	2016-2015	2016-2014
1	2	3	4	5	6	7
1. Середньооблікова чисельність працюючих, люд.	177	185	194	8	9	17
2. Прийнято на підприємство протягом року, люд.	1	9	10	8	1	9
3. Вибуло з підприємства працівників протягом року (люд.), в т.ч. у зв'язку з:	11	1	1	-10	0	-10

Продовження табл.2.9

1	2	3	4	5	6	7
• навчанням	2	-	-	-2	-1	-2
• призовом до армії	5	1		-4	-2	-5
• виходом на пенсію та з ін. причин, передбачених законом	1	-	-	-2	-	-1
• за власним бажанням	2	-	1	-2	1	-1
• за порушення трудової дисципліни	1	-	-	-1	-	-1
4. Коефіцієнт обороту:						
• по прийому, %	0,56	4,86	5,15	4,30	0,29	4,59
• з вибуття, %	6,21	0,54	0,52	-5,67	-0,03	-5,70
5. Коефіцієнт загального обороту, %	6,78	5,41	5,67	-1,37	0,26	-1,11
6. Коефіцієнт плинності кадрів, %	6,78	-	0,52	-6,78	0,52	-6,26

Висновок: середньооблікова чисельність працюючих на підприємстві збільшилась порівняно з 2014 роком на 9,60%, це відбулося через збільшення обсягів робіт та необхідності в додатковій робочій силі. В 2014 році вибуло 11 осіб, майже половина з них вибула через військову мобілізацію в країні (5 осіб вибуло з підприємства у зв'язку призовом до армії). Коефіцієнт обороту по прийому збільшився з 0,56% до 5,15%, відповідно коефіцієнт обороту з вибуття зменшився на 5,61%, це пов'язано зі змінами в обсягах роботи. Коефіцієнт плинності кадрів в 2014 році був 6,78%, це пояснюється високим відсотком звільнення працівників з підприємства, адже в 2014 році в країні була важка економічна ситуація та близькість розташування підприємств до проведення антитерористичної операції. Повнота використання трудових ресурсів оцінюється за кількістю відпрацьованих днів та годин одним працівником, а також за ступенем використання фонду робочого часу (табл. 2.10).

Таблиця 2.10

Аналіз використання робочого часу (спеціалістів) на підприємстві

Показники	2014 рік	2015 рік	2016 рік		Абсолютне відхилення			
			План	Факт	2015-2014	2016 (факт)-2015	2016 (факт) - 2014	2016 (факт)-2016 (план)
1.Середньооблікова чисельність спеціалістів,люди	134	137	139	140	3	3	6	1
2.Відпрацьовано за рік одним спеціалістом: - днів	210	220	212	215	10	-5	5	3
- годин	1659	1870	1696	1698,5	211	-171,5	39,5	2,5
3.Середня тривалість робочого дня, година	7,9	8,5	8	7,9	0,6	-0,6	0	-0,1
4.Фонд робочого часу тис. годин	222,31	256,19	235,74	237,79	33,88	-18,4	15,5	2,046

Отже, робочий час на підприємстві «Хімпроект» використовується досить ефективно. У середньому одним спеціалістом відпрацьовано 215 днів, це на 3 дні більше ніж було заплановано, але разом з цим скоротилась середня тривалість робочого дня на 0,1 год. В 2015 році через збільшення обсягів роботи відбулося збільшення фонду робочого часу на 33,88 тис. годин, але вже в 2016 році фонд робочого часу скоротився на (18,4 тис. годин) 7,18%, дане скорочення відбулося через зменшення обсягу робіт.

Витрати підприємства ПрАТ «Хімпроект» протягом досліджуваного періоду зазнали кількісних та структурних змін. Більшість виявлених в

результаті аналізу змін обсягів витрат зумовлена коливанням обсягів реалізації підприємством продукції та послуг. У табл. 2.11 наведено інформацію про обсяги виробництва та реалізації основних видів продукції за 2014-2015 роки.

Таблиця 2.11

Обсяги виробництва та реалізації основних видів продукції за 2014-2015 роки

Діяльність у сфері інжинірингу, геології та геодезії, надання послуг технічного консультування в цих сферах				Відхилення	
				абсолютне (+,-)	відносне, %
Обсяг виробництва		2014	2015	2015-2014	2015-2014
	у грошовій формі	13214,3	38046,3	24832	187,92
	у відсотках до всієї виробленої продукції	98,32	97,48	-0,84	-
Обсяг реалізованої продукції	у грошовій формі	13214,3	38046,3	24832	187,92
	у відсотках до всієї виробленої продукції	98,32	98,32	0	-

За результатами даної таблиці можна зробити висновок, що обсяг виробництва та реалізованої продукції в 2015 році порівняно з 2014 роком збільшився на 187,92%, це свідчить про досить ефективну роботу підприємства в 2015 році.

Для дослідження характеристики витрат на підприємстві необхідно провести аналіз динаміки собівартості всього об'єму продукції та її структури по калькуляційним статтям витрат або по елементам. При цьому необхідно

порівняти фактичні затрати з плановими або затратами базового періоду табл. 2.12.

Таблиця 2.12

Аналіз динаміки та структури собівартості виконаних робіт

Найменування показника	За 2014 рік		За 2015 рік		За 2016 рік		Відхилення					
	грн.	питома вага, %	грн.	питома вага, %	грн.	питома вага, %	абсолютне відхилення, тис.грн.			відносне відхилення, %		
							2015р. -2014р.	2016р. -2015р.	2016 р. - 2014 р.	2015 р. - 2014 р.	2016р. -2015р.	2016р. -2014р.
Матеріальні затрати	143	0,99	123	0,33	95	0,48	-20	-28	-48	-13,99	-22,76	-33,57
Витрати на оплату праці	3928	27,13	5423	14,40	8760	44,35	1495	3337	4832	38,06	61,53	123,01
Відрахування на соціальні заходи	1646	11,37	1714	4,55	2074	10,50	68	360	428	4,13	21,00	26,00
Амортизація	424	2,93	454	1,21	541	2,74	30	87	117	7,08	19,16	27,59
Інші операційні витрати	8335	57,58	29947	79,52	8283	41,93	21612	-21664	-52	259,29	-72,34	-0,62
Разом	14476	100,0	37661	100,0	19753	100,0	23185	-17908	5277	160,16	-47,55	36,45

З табл. 2.12 можна зробити висновок, що найбільшу питому вагу протягом 2016 року мають витрати на оплату праці та інші операційні витрати. Збільшення витрат на оплату праці відбулося через збільшення чисельності робітників на підприємстві та нераціональним використанням фонду заробітної плати. Інші операційні витрати містять у собі витрати на відрядження працівників, запчастини для ремонту обладнання підприємства, купівлю ліцензованого програмного забезпечення для роботи, оплату охорони приміщень, орендної плати приміщень, тощо. Загалом на підприємстві збільшилась собівартість товарної продукції порівняно з 2014 роком на 36,45%, але порівнюючи з 2015 роком, собівартість знизилась майже на половину (47,55%). Дані коливання відбулися через нестабільність обсягів робіт, збільшення чисельності робітників та збільшення витрат на відрядження працівників.

В результаті проведеного аналізу техніко-економічних показників, фінансової ситуації та загалом внутрішнього середовища підприємства «Хімпроект» можна зробити наступний висновок: в 2016 році відбулося

зменшення важливих показників таких як: обсягу виконаних робіт, прибутку від виконаних робіт, продуктивності праці. Але разом з цим спостерігається збільшення вартості основних засобів підприємства, скорочення матеріальних витрат і зменшення інших операційних витрат. Були виявлені і слабкі сторони – незважаючи на збільшення кількості штатних працівників і ріст фонду оплати праці, відбулося зменшення продуктивності праці та скорочення тривалості робочого дня.

2.4. Оцінка макросередовища ПрАТ «Хімпроект»

Основні фактори які впливають на макросередовище діяльності підприємства та можлива реакція підприємства на них, виявлені та проаналізовані за допомогою PEST-аналізу та зведені до табл. 2.13.

Таблиця 2.13

PEST–аналіз підприємства «Хімпроект»

Фактори макросередовища	Ступінь впливу фактору	Вірогідність зміни фактору	Тенденція розвитку фактору	Можливі дії підприємства
1	2	3	4	5
Політичні фактори				
1. Рівень корупції.	3	2	Зростання у зв'язку зі збільшенням доходів населення	Досконале знання усіх правил та нововведень, що стосуються виконавчих органів
2. Військова обстановка на території країни.	3	5	Загострення військової ситуації в країні	Зміна розташування підприємства
3. Нестійкість влади та діючого політичного правління.	2	3	Майже незмінна	Страхування підприємства від дії органів влади
4. Законодавство про охорону навколишнього середовища.	2	4	Змінюється на користь збереження навколишнього середовища	Коригування виконання робіт у зв'язку з прийняттям законів

Продовження табл.2.13

Економічні фактори				
1. Рівень інфляції та відсоткових ставок.	3	5	Збільшується	Ведення фінансових операцій зі збереження купівельної спроможності коштів
2. Курс валюти.	3	3	Нестабільний	Обіг коштів у більш стабільній валюті.
3. Рівень мінімальної заробітної плати.	2	3	Зростання	Збереження більш професійних робітників
4. Темпи росту економіки.	2	3	Нестабільне зростання	Посильний контроль за економічним розвитком в країні
Соціальні фактори				
1. Зміна відношення до трудової діяльності та процесу виходу на пенсію.	3	3	Майже незмінний протягом декількох років	Вдосконалення системи стимулювання робітників. Автоматизація та механізація праці.
2. Темпи приросту ринку	2	3	Зменшення, через військовий конфлікт в країні	Вихід на ринок сусідніх держав
3. Покращення способу життя.	2	3	Збереження ситуації, що склалася	Розробка більш цікавих проектів
4. Розвиток освіти та охорони здоров'я.	2	3	Зростання можливостей для розвитку	Залучення випускників до роботи на підприємстві
Технологічні фактори				
1. Попит на технологію галузі	3	4	Зменшення попиту на використання хімічних виробництв.	Розробка більш вигідного продукту
2. Витрати на проведення досліджень та розробок.	3	3	Високі	Формування партнерських відносин з науково-дослідницькими центрами
3. Ступінь доступу до інноваційних технологій.	2	2	Збереження поточних можливостей	Закупівля сучасних технологій за кордоном
4. Ступінь розвитку інновацій та технологій.	1	2	Середній, великі витрати на дослідження в галузі	Участь в інноваційних програмах
Спільний вплив факторів	2,38			

За проведеним аналізом можна узагальнити наступне: найбільший вплив на діяльність підприємства мають політичні та економічні фактори, а саме: зростання рівня корупції, загострення військової ситуації в країні, нестабільність рівня інфляції і збільшення відсоткових ставок, та нестійкість курсу валют, але підприємство на випадок здійснення даних факторів вже має певний план дій, а саме: підприємство відстежує появу нових законів, що стосуються ведення бізнесу, обіг коштів на підприємстві ведеться в національній валюті та за допомогою банківських систем, та ведення фінансових операцій зі збереженням купівельної спроможності коштів.

Також на підприємстві ведеться вдосконалення систем стимулювання робітників, розробляються більш цікаві та вигідніші проекти, та здійснюється співпраця зі студентами університету. Підприємство «Хімпроект» має в перспективі співпрацю з іноземними компаніями та формування партнерських стосунків з центрами дослідження та розробок в даній сфері. Все це здійснюється для мінімізації витрат при виникненні несприятливих умов та зберіганні своїх конкурентних позицій.

Виявлені фактори внутрішнього та зовнішнього середовища підприємства, його слабкі та сильні сторони, а також загрози та можливості. Отримані результати зведені до табл. 2.14.

Таблиця 2.14

SWOT-аналіз: сильних, слабких сторін підприємства «Хімпроект», його можливостей і загроз.

Потенційні внутрішні сильні сторони	Потенційні внутрішні слабкі сторони
<ul style="list-style-type: none"> - великий досвід - кваліфіковані спеціалісти - повна компетенція в ключових питаннях - гарне враження покупців - чудові технічні навички - можливість здійснення робіт за кордоном 	<ul style="list-style-type: none"> - близькість до зони АТО - втрата замовників через складну політичну ситуацію в країні - недостатній імідж на ринку - незадовільна організація маркетингової діяльності - невелика частка ринку - незначні інвестиції

Продовження таблиці 2.14

Потенційні зовнішні можливості	Потенційні зовнішні загрози
<ul style="list-style-type: none"> - розширення бази клієнтів - ведення лояльних правових норм для галузі - розвиток додаткових послуг - співробітництво з зарубіжними країнами - ослаблення позицій фірм-конкурентів - поява нових технологій 	<ul style="list-style-type: none"> - можливість появи нових конкурентів - зниження вартості послуг через високу конкуренцію - низька купівельна спроможність споживачів - загострення чи продовження воєнного конфлікту на сході країни - несприятлива політика уряду - зміна курсу валют і ріст інфляції

За отриманими даними можна зробити висновок: завдяки аналізу виявлені сильні та слабкі сторони підприємства «Хімпроект», які дають можливість визначити параметри, які є успішними - їх потрібно розвивати та підтримувати на необхідному рівні, та параметри, покращення яких може оптимізувати процеси поліпшення управління підприємством та звести до мінімуму можливі аспекти погіршення іміджу та роботи підприємства.

Найважливішими сильними сторонами даного підприємства є те, що «Хімпроект» досить давно на ринку, майже 21 рік, і вже має деяку клієнтську базу і досвід, також важливо те, що на підприємстві працюють кваліфіковані спеціалісти, які є професіоналами у даній галузі.

Зовнішніми можливостями «Хімпроекту» є співпраця з зарубіжними партнерами так як в країні нестабільна політична ситуація, зарубіжні країни пропонують вигідні умови співпраці задля підтримки підприємств та покращення економічного клімату в країні. Таким чином в майбутньому маємо можливість виконувати роботи з іноземними партнерами та отримання досвіду в більш розвинених країнах та використання його в Україні. Також завдяки роботі з іноземними партнерами, підприємство матиме переваги перед конкурентами. Та в подальшому матиме можливість вийти в лідери. Також підприємство відкрито до нових технологій та впровадження їх у свою роботу.

Але разом з плюсами підприємства в нього є і слабкі сторони, такі як: підприємство знаходиться поблизу зони проведення антитерористичної операції, через це багато потенційних клієнтів відмовляються співпрацювати з ним. До того ж «Хімпроект» втратило багато замовників через складну політичну ситуацію в країні та визнання Російської Федерації країни агресором, бо Росія була головним замовником підприємства.

У свою чергу на підприємство впливають і зовнішні загрози, такі як можливість появи нових конкурентів, у свою чергу це призведе до зниження вартості послуг. Найголовніший ризик для даного підприємства це продовження або загострення воєнного конфлікту поблизу розташування підприємства.

Проаналізувавши всі можливі ризики та можливості, а також сильні та слабкі сторони підприємства можна узагальнити, що підприємству необхідно дотримуватися стратегії стабілізації діяльності, а саме фази оживлення. Робота підприємства повинна бути направлена на активізацію діяльності в сфері маркетингу та фінансів. Підприємству необхідно зацікавити потенційних клієнтів у можливостях «Хімпроекту». Також підприємство не повинно забувати про конкуренцію, бо конкурентами є досить вагомі підприємства такі як «НЦІР Різікон», ПрАТ «ОРГХІМ» та інші. «Хімпроект» повинен відстоювати свої ринкові позиції, а по можливості і збільшувати їх.

Також можливо переглянути стиль керування підприємства та сконцентрувати більшу увагу на просування послуг підприємства, що у свою чергу дасть можливість поширення інформації про підприємство у більш зацікавлену аудиторію, а в подальшому збільшення клієнтів.

На основі сильних та слабких сторін, а також зовнішніх можливостей і загроз складається Матриця SWOT, яка містить 4 поля (СіМ, СіЗ, СлМ, СлЗ).

Поле СіМ (сильні сторони та можливості)	Поле СіЗ (сильні сторони та загрози)
1. За рахунок великої мережі збуту та великого досвіду зацікавити нових клієнтів. 2. За рахунок кваліфікованих спеціалістів зацікавити іноземні компанії. 3. Зростання частки ринку за рахунок гарної репутації.	1. Кваліфіковані спеціалісти можуть стати конкурентною перевагою. 2. Завдяки можливості здійснення робіт за кордоном, купівельна спроможність українців буде менш ризикованою для підприємства.
Поле СлМ (слабкі сторони та можливості)	Поле СлЗ (слабкі сторони та загрози)
1. За рахунок збільшення клієнтської бази загострення конкуренції буде менш відчутно. 2. Співробітництво з зарубіжними країнами дає можливість покращення іміджу підприємства. 3. Поява нових технологій може збільшити частку ринку.	1. Потенційних інвесторів може відлякувати близьке розташування підприємства до зони АТО. 2. Маркетингова політика нових конкурентів може посунути підприємство на нижчі позиції. 3. Інфляційні процеси в країні в подальшому можуть відлякувати іноземних партнерів.

Рис.2.2 Матриця SWOT ПрАТ «Хімпроект»

З матриці SWOT видно, що використовуючи свої сильні сторони ПрАТ «Хімпроект» може збільшити клієнтську базу та співпрацювати з іноземними країнами. Також за рахунок гарної репутації, що напрацьовувалась роками може зрости частка ринку.

В той же час за допомогою сильних сторін підприємство може боротися з загрозами із зовнішнього середовища, адже за рахунок більш кваліфікованих спеціалістів на підприємстві є перевага перед конкурентами, а завдяки замовленням від іноземних клієнтів зміни в купівельній спроможності українських споживачів буде менше відзначатися на фінансовому стані підприємства.

Зі слабкими сторонами підприємства можна боротися за допомогою можливостей. Наприклад загострення конкуренції буде менш відчутно, якщо клієнтська база буде збільшуватися. Окрім того співробітництво з зарубіжними країнами дає можливість покращення іміджу підприємства, та робить його

більш упізнаваним. Також поява нових технологій може збільшити потік клієнтів і тим самим зросте частка ринку.

Найгіршими варіантами для підприємства є: маркетингова політика нових конкурентів може посунути підприємство на нижчі позиції. Потенційних інвесторів може відлякувати близьке розташування підприємства до зони АТО. Інфляційні процеси в країні в подальшому можуть відлякувати іноземних партнерів.

Отже, наведений SWOT - аналіз показує сильні та слабкі сторони які є у даного підприємства, а також які можливості та загрози існують для нього з боку зовнішнього середовища. За наведеними даними можна зробити висновок, що підприємство «Хімпроект» має значну кількість сильних сторін, за рахунок яких може втілити в життя можливості та оминати загрози, окрім того можливості дають змогу боротися зі слабкими сторонами, зменшуючи їх негативний вплив.

Для аналізу середовища також доцільно використовувати метод складання його профілю.

Таблиця 2.15

Профіль зовнішнього середовища ПрАТ «Хімпроект»

Чинники середовища	Важливість для галузі	Вплив на організацію	Спрямованість впливу	Ступінь важливості
Економічні	3	3	-1	-9
Політичні	2	2	-1	-4
Ринкові	2	2	+1	+4
Технологічні	2	2	+1	+4
Конкурентні	2	3	+1	+6
Міжнародні	1	1	+1	+1
Соціальні	1	1	+1	+1

Згідно складеного профілю зовнішнього середовища, для ПрАТ «Хімпроект» найбільшу загрозу представляють економічні і політичні чинники. У той же час великі можливості підприємству дають технологічні, ринкові і конкурентні чинники зовнішнього середовища.

Ринкові чинники це поява нових конкурентів у даній галузі виробництва, проведення сертифікації продукції, поява нових методів роботи з покупцями, з врахуванням їх вимог. Все це спонукає підприємство до ефективнішої роботи і змушує стежити за чинниками зовнішнього середовища, що постійно змінюється, а адекватне реагування дозволить фірмі налагодити свою виробничу діяльність в найбільш перспективнішому напрямі і підвищити конкурентоспроможність свого товару.

Для оцінки можливостей та загроз підприємства можна, скористатися методом SWOT - аналізу, побудувавши матриці (рис.2.3 і рис. 2.4.).

Зазначені матриці дозволяють оцінити фактори, які можуть з одного боку, становити загрозу, з іншого створюють можливості для розвитку підприємства [21].

Імовірність використання можливостей	Можливий вплив		
	Сильний	Помірний	Слабкий
Висока	<p>Поле 1</p> <p>1. Послаблення позицій фірм конкурентів.</p> <p>2. Територіальне розміщення.</p>	<p>Поле 2</p> <p>1. Зростання інфляції та зміна курсу валют.</p> <p>2. Поява нових конкурентів.</p>	<p>Поле 3</p> <p>1. Зміни настроїв споживачів щодо збереження екології.</p>
Середня	<p>Поле 4</p> <p>1. Збільшення іноземних інвестицій.</p> <p>2. Поява нових технологій.</p>	<p>Поле 5</p> <p>1. Співробітництво з іноземними компаніями.</p>	<p>Поле 6</p> <p>1. Високі вимоги до кваліфікації персоналу.</p>
Низька	<p>Поле 7</p> <p>1. Близькість до зони АТО.</p>	<p>Поле 8</p> <p>1. Зміна купівельної спроможності населення.</p> <p>2. Несприятлива політика уряду.</p>	<p>Поле 9</p> <p>1. Зростання доходів споживачів.</p>

Рис. 2.3 Матриця можливостей ПрАТ «Хімпроект»

Отримані усередині Матриці можливостей дев'ять полів мають різне значення для підприємства «Хімпроект»:

- можливості, що потрапляють у поля 1, 2, і 4 мають велике значення, і їх треба обов'язково використовувати.

- можливості, що опинилися на полях 6, 8, 9, практично не заслуговують на увагу організації;

- використовувати можливості на інших полях (поля 3, 5, 7,) слід лише у випадку наявності достатньої кількості ресурсів.

Імовірність реалізації загроз	Можливі наслідки			
	Руйнування	Критичний стан	Важкий стан	«Легкі удари»
Висока	Поле 1 1. Темпи інфляції.	Поле 2 1. Високі податкові ставки.	Поле 3 1. Зміна рівня життя потенційних клієнтів.	Поле 4 1. Зміна законодавства щодо ведення бізнесу в галузі.
Середня	Поле 5 1. Загострення чи продовження воєнного конфлікту на сході країни.	Поле 6 1. Підвищення вимог до створення продукту.	Поле 7 1. Зміна структури бюджету.	Поле 8 1. Можливість появи нових конкурентів.
Низька	Поле 9 1. Ступінь забезпечення ресурсами.	Поле 10 1. Стабільність уряду. 2. Масштаби діяльності конкурентів.	Поле 11 1. Погіршення демографічної ситуації.	Поле 12 1. Відсутність бар'єрів входження в галузь.

Рис.2.4. Матриця загроз ПрАТ «Хімпроект»

Загрози, що потрапили на поля 1, 2, 5 Матриці загроз, являють собою дуже велику небезпеку і вимагають негайного й обов'язкового урахування в першу чергу. Загрози, що потрапили на поля 3, 6, 9, також повинні знаходитися в полі зору керівництва і мають бути усунені в першу чергу. Стосовно загроз,

які знаходяться на полях 10, 7 і 4, потрібний уважний і відповідальний підхід до їх усунення. Загрози, які потрапили на поля 11, 8, 12, також не слід ігнорувати, їх необхідно уважно відслідковувати та усувати.

Отже, за отриманими результатами другого розділу можна узагальнити, що підприємство «Хімпроект» є прибутковим, хоча в 2016 році порівняно з 2015 роком відбулося погіршення фінансової ситуації на підприємстві але загалом за три досліджуваних роки на підприємстві спостерігається покращення економічної ситуації, хоча є й негативні моменти, які потребують швидкого реагування керівництва підприємства.

Відбулося збільшення облікової кількості штатних працівників та збільшення середньої заробітної плати, це призвело до скорочення тривалості робочого дня, продуктивності праці та збільшення фонду оплати праці. Разом з цим спостерігалось зменшення обсягу виконаних робіт та прибутку. Але є і позитивний момент відбулося оновлення основних засобів підприємства та майже не відбулися зміни у рентабельності витрат.

Було проведено аналіз факторів впливу зовнішнього та внутрішнього середовища на діяльність підприємства і виявлено слабкі та сильні сторони підприємства, а також ймовірні загрози та можливості. Також було запропоновано варіанти мінімізації ризиків та поліпшення сильних сторін підприємства.

Так само, за допомогою PEST - аналізу було виявлено які саме фактори впливають на діяльність підприємства і запропоновані шляхи їх зменшення.

РОЗДІЛ 3. ВИЗНАЧЕННЯ МОЖЛИВОСТЕЙ ЗБІЛЬШЕННЯ КОНКУРЕНТНИХ ПЕРЕВАГ ПІДПРИЄМСТВА

3.1. Використання інструментів стратегічного аналізу для посилення конкурентних позицій

Однієї і тієї ж цілі можна досягнути різними методами та засобами. У зв'язку з цим, звісно, виникає питання: як намічена ціль може бути практично реалізована та в який спосіб. Намагаючись надати відповідь на ці питання, кожне підприємство повинне розробити декілька варіантів стратегії.

Стратегія становить генеральну програму діяльності підприємства, в основі якої лежить визначення основних, довгострокових цілей та задач, розробка напрямків його діяльності, визначення необхідних ресурсів для досягнення поставлених цілей та порядку їх використання.

Ціль становить кількісні та якісні характеристики функціонування підприємства, досягнення яких воно прагне.

Задачі підприємства визначають етапи або шляхи досягнення цілі впродовж періоду, на який розробляється стратегія [22].

Для того, щоб бути конкурентоспроможним і випускати конкурентоспроможну продукцію, підприємство повинно мати конкурентні переваги. Існує багато шляхів їх отримання, але основні такі: стати краще самому, безпосередньо послабити конкурентів або змінити ринкове середовище. У першому випадку підприємство застосовує сукупність заходів, спрямованих на удосконалення власної діяльності. Використовує всі свої кореневі компетенції та перетворює їх на переваги. У другому випадку – діяльність підприємства спрямована на безпосереднє послаблення конкурентів. За виключенням кримінальних і напівкримінальних заходів, що широко застосовуються у вітчизняній практиці, це можуть бути й легальні методи: переманювання найдосвідченіших кадрів, створення перепон конкурентам у доступі до каналів розповсюдження товарів через укладання угод на

ексклюзивну дистрибуцію тощо. У випадку неможливості використання двох перших шляхів або їх вичерпності підприємства часто, особливо останнім часом, як в Україні, так і на Заході, намагаються змінити саме середовище, в якому вони конкурують [23].

Для отримання конкурентних переваг підприємству спочатку потрібно визначитись з підходами, які будуть застосовуватися для цього. Так існують: підхід, орієнтований на споживачів; підхід, орієнтований на конкурентів [24, 25, 26].

Основним методом посилення конкурентних позицій, який застосовується в межах даного підходу, є диференціація товару, інструментом якої є позиціонування, яке проводиться, насамперед, за рахунок комплексу маркетингових комунікацій та стратегій просування. Диференціація передбачає відокремлення торгівельної марки у свідомості споживача з-поміж марок-конкурентів, створення асоціації з певними перевагами чи вигодами. Диференціація може базуватися на об'єктивних чи суб'єктивних властивостях товару. У даному випадку носієм конкурентних переваг може стати комплекс маркетингу підприємства, як основний інструмент впливу на поведінку споживача з боку підприємства та на свідомість споживача. Саме завдяки реструктуризації свідомості споживача, його семантичного простору, під час проведення позиціонування створюється конкурентна перевага, яка полягає у спрощенні процесу прийняття рішення споживачем під час купівлі товару на користь марки підприємства. Формуються переваги та лояльність споживачів, що, у свою чергу, дозволяє зменшити цінову еластичність та збільшити прибутковість бізнесу. Для ефективного реалізації стратегії диференціації від підприємства вимагається низка взаємопов'язаних дій, а саме: своєчасні маркетингові дослідження, адекватні сегментації та позиціонування, активна інноваційна політика підприємства (передусім, продуктова інновація), розробка правильної продуктової політики (товарної та цінової стратегії, стратегії розповсюдження та просування).

На противагу попередньому, підхід, орієнтований на конкурентів, заснований на стратегії і тактиці протидії конкурентам. У межах даного підходу може використовуватися два способи досягнення конкурентних переваг: лідерство за витратами та сукупність дій із погіршення якості конкурентного середовища [25, 26].

Зменшення витрат є традиційним, найпростішим та найбільш дослідженим методом посилення конкурентних переваг. На відміну від диференціації, лояльності та прихильності споживачів до товарів підприємства немає, а конкурентна перевага формується лише за рахунок збільшення маржі між ціною продажу та собівартістю продукції. Носієм конкурентної переваги в даному випадку є продукція підприємства, яка завдяки комплексу заходів досягає менших, ніж у конкурентів, витрат. Проте утримати таку конкурентну перевагу в сучасних умовах достатньо важко. Реалізація даного методу вимагає скоординованої роботи персоналу підприємства з удосконалення технології виробництва, НДДКР та логістики, організаційної структури управління, менеджменту персоналу. Компанії, що обирають такий шлях посилення конкурентних позицій постійно займаються аналізом витрат на всіх стадіях розробки, випуску та реалізації продукції.

Для формування конкурентних переваг за рахунок диференціації або більш низьких витрат підприємства має проаналізувати основні та допоміжні види діяльності, які створюють так званий “ланцюг вартості”, запропонований М. Портером [24, 27].

Іншим шляхом отримання конкурентних переваг в межах підходу, орієнтованого на конкурентів, є застосування методів з погіршення конкурентного середовища. У цьому випадку підприємства намагаються, використовуючи політекономічну термінологію, максимально порушити мінову вартість під час обміну на ринку, отримати надприбуток за рахунок обмеження конкуренції. З легальних або напівлегальних методів до цього можуть бути віднесені пряме лобіювання інтересів у законодавчих та

виконавчих органах влади, формування концернів, трестів, картельні угоди, утворення так званих природних монополій, асоціацій.

Керівництво підприємства, як правило, надає перевагу одному з підходів. Проте утримання конкурентоспроможності в довгостроковому періоді вимагає дотримання балансу між цими підходами. В іншому випадку, підприємство неминуче потрапляє до стратегічної пастки.

3.2. Рекомендації до вибору стратегії підприємства «Хімпроект»

Для аналізу позицій на ринку і вибору оптимальної стратегії середніх і малих підприємств використовують метод SPACE, який дозволяє визначити їх стратегічне становище на основі виділення чотирьох групових критеріїв оцінки діяльності підприємства.

Таблиця 3.1

Розрахунок групових критеріїв SPACE – аналізу стратегічного розвитку ПрАТ «Хімпроект»

Часткові показники за критеріями оцінки	Коефіцієнти значущості	Експертні оцінки	Зважені оцінки
1. Фінансова сила підприємства	1	-	5,42
- ступінь диференційованості продукції	0,05	2	0,1
- виробничі витрати	0,16	9	1,44
- валовий дохід підприємства	0,1	3	0,3
- рівень транспортних витрат	0,11	5	0,55
- енергоємність виробництва	0,09	4	0,36
- матеріалоємність виробництва	0,04	3	0,12
- операційна маржа	0,11	6	0,66
- використання ефекту масштабу	0,06	5	0,3
- рентабельність продажу	0,1	6	0,6
- середньооблікова чисельність працівників	0,09	6	0,54
- стабільність одержання прибутку	0,09	5	0,45
2. Конкурентоздатність підприємства	1	-	5
- ступінь відповідності ціни і якості продукції вимогам цільової групи споживачів	0,19	7	1,33
- можливість активного впливу на рівень цін і витрат	0,14	4	0,56
- частка ринку підприємства	0,15	5	0,75
- структура асортименту продукції	0,14	5	0,7
- динаміка частки ринку підприємства	0,14	5	0,7
- здатність до реінвестування	0,14	4	0,56

Продовження таблиці 3.1

- ступінь інноваційності продукції	0,1	4	0,4
3. Привабливість галузі	1	-	5,66
- зростання доходів основних споживачів	0,16	7	1,12
- стадія життєвого циклу галузі	0,14	5	0,7
- стадія життєвого циклу цільового сегменту	0,11	5	0,55
- тривалість життя галузі	0,16	7	1,12
- можливість застосування продукції галузі в інших	0,14	3	0,42
- стабільність прибутку в галузі	0,15	7	1,05
- можливість прямої або зворотної інтеграції	0,14	5	0,7
4. Стабільність галузі	1	-	5,82
- зміна розміру доходів основних споживачів	0,18	5	0,9
- стадія життєвого циклу галузі	0,21	6	1,26
- стадія життєвого циклу цільового сегменту	0,21	6	1,26
- еластичність попиту на продукцію	0,2	7	1,4
- галузевий рівень конкуренції	0,2	5	1

Згідно проведених розрахунків, фінансова сила ПрАТ «Хімпроект» оцінюється як середня (ФС = 5,42 балів за 10-бальною шкалою), що майже співпадає з загальногалузевим рівнем стабільності (СГ = 5,82 балів). Конкурентоздатність підприємства середня (КП = 5 балів), зважаючи на те, що воно працює у досить привабливій галузі це гарний показник (ПГ = 5,66 балів).

Координати кінця вектору рекомендованої стратегії дорівнюють:

$$x = 5,66 - 5 = 0,66;$$

$$y = 5,42 - 5,82 = -0,4.$$

У системі координат SPACE – аналізу даний вектор буде спрямований вниз – праворуч (рис.3.1)

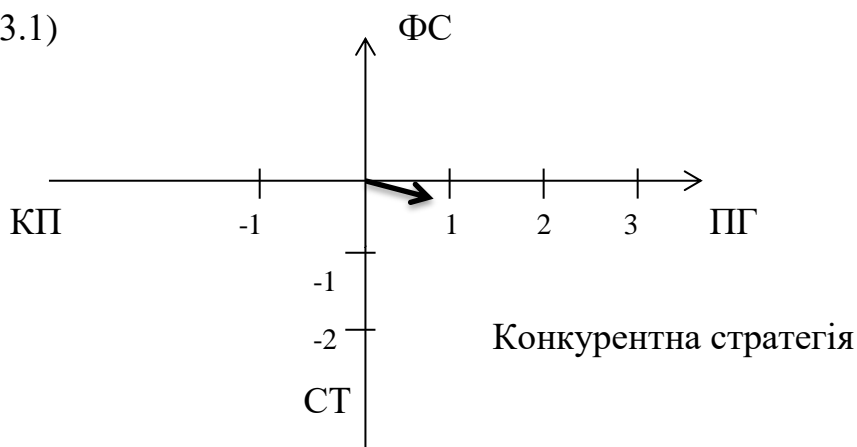


Рис.3.1. Вектор стратегії підприємства у системі координат SPACE - аналізу

Для даного підприємства оптимальнішою конкурентною стратегією буде стратегія диференціації. ПрАТ «Хімпроект» необхідно створювати унікальний продукт, чудовими конкурентоспроможними якостями вважаються технічні та екологічні характеристики більш високого рівня. Унікальність продукту можна досягти за допомогою новітніх технологій або модифікації стандартного продукту.

Підприємству необхідно скрупульозно підходити до вибору працівників, тим самим воно набуває конкурентних переваг, наймаючи висококваліфікованих фахівців. Особливу увагу необхідно звернути на персонал, який безпосередньо вступає в контакт з клієнтами, у них має бути відмінне професійне навчання. Працівники повинні бути компетентними, володіти необхідними практичними навичками ґрунтовними спеціальними знаннями.

Для створення та реалізації зазначеної стратегії повинна ефективно працювати високопрофесійна маркетингова служба зорієнтована на детальне дослідження ринку. Підприємству необхідно замислитися над покращенням фінансування даної служби, адже успіх організації напряму залежить від того наскільки якісно виконується їхня робота.

Також необхідно приділити увагу рекламній компанії, потрібно робити рекламу підприємства, його послуг, для наявного прикладу виконання послуг, задля зацікавленості потенційних клієнтів.

Можна також використовувати замовлення в кредит. Також є можливість зробити гнучку цінову політику, яка по деяким причинам не може бути доступною конкурентам. Це інформування клієнтів про якість та властивості послуг, більш високий рівень обслуговування і своєчасна технічна підтримка, також це може бути термінова переробка або доопрацювання вже виконаної роботи (проекту).

Що стосується виробничого процесу, то рекомендується покращити гарантійні терміни і більший термін експлуатації.

При застосуванні будь-якої стратегії диференціації важливо завжди відслідковувати зміни на ринку та постійно шукати шляхи для покращення виробництва та максимально можливого зниження витрат.

Застосовуючи стратегію диференціації, підприємство досягає таких конкурентних переваг [28]:

- додаткове зростання обсягу продажу й отримання додаткового прибутку за рахунок завоювання споживачів на основі впровадження прогресивної технології виготовлення продукту, підвищення його якості, забезпечення більш широкого асортиментного вибору продукту, вищого рівня сервісного обслуговування тощо;

- локалізація ринку за рахунок урізноманітнення пропозиції продукту та більш повного задоволення попиту споживачів;

- створення іміджу добросовісного й надійного партнера, що піклується про задоволення потреб споживачів та їхніх специфічних запитів.

Сучасні економічні умови господарювання обумовлюють необхідність розробки системи, що має забезпечити розвиток підприємств в умовах з високою динамічністю та адаптивністю. Це обумовлює необхідність розроблення відповідних механізмів підвищення ефективності діяльності підприємства. Основним управлінським інструментом щодо забезпечення успішного розвитку підприємства є розробка та реалізація обґрунтованої стратегії. При цьому важливого значення набуває забезпечення стратегічної стійкості підприємства. Стратегічна стійкість підприємства визначає збалансований стан ресурсів підприємства, оптимальне поєднання і раціональне використання яких забезпечує його здатність розвивати, підтримувати і зберігати необхідні умови для досягнення, в поєднанні з інтересами суспільства і державних інститутів, стратегічних цілей та довгострокових конкурентних переваг. Також стратегічну стійкість підприємства можна визначити як комплексну характеристику, яка свідчить про здатність підприємства сформувати, розвивати та тривалий час зберігати лідируючі позиції на ринку споживачів товарів та послуг в умовах

нестабільного ринкового середовища, обмеженості природних ресурсів, високорозвинених передових технологій, забезпечуючи при цьому зростання прибутку та зменшення затрат [29].

Для підприємства «Хімпроект» цей тип стратегії має особливе значення адже підприємство вже знайшло свою ринкову нішу та функціонує на стабільному ринку з низькими темпами розвитку. Стратегія стабільності підприємства реалізується у випадках: збереження тієї ж частки ринку; задоволення і поступового поліпшення функціональних результатів діяльності та якщо керівництво не хоче приймати будь-які ризики, які можуть бути пов'язані з розширенням або зростанням.

ПрАТ «Хімпроект» необхідно зосередити увагу на вирівнюванні обсягу продажу, прибутку та найбільш важливих показниках ефективності підприємницької діяльності.

В залежності від реальної економічної ситуації підприємства рекомендується використовувати один з трьох вірогідних підходів до практичного здійснення стратегії стабілізації:

1) економія та найбільш ощадливе використання всіх видів ресурсів з активним наміром швидкої стабілізації системи господарювання;

2) позитивне зрушення в обсягах і ефективності виробництва з певною надією на швидке поживлення підприємницької діяльності;

3) обґрунтована стабілізація економічної ситуації, за якої стають необхідними довгострокові науково-технічні і соціально-економічні програми для досягнення міцної ринкової позиції фірми.

Цілі стратегії стабілізації у відповідному вимірі часу для даного підприємства мають наступний вигляд:

- найближча (термінова) – зупинити спад ділової активності та результативності підприємницької діяльності;

- середньострокова – розпочати процес поліпшення економічного стану фірми;

- довгострокова – започаткувати стадію поживлення і зростання.

У даного підприємства коливання показників ефективності мають тривалий час, тому доцільно розпочати здійснення програми активізації ресурсів підприємства задля збереження виду даного продукту або часткового або переходу на випуск іншого виду продукції.

Стратегія стабільності є ідеальною для даного підприємства, воно може направити свої зусилля на підвищення ефективності роботи поки не загрожують зовнішні зміни. Для «Хімпроект» стратегія стабілізації має ряд переваг: вона є менш ризикованою; керівництво може не передбачати будь-яких змін у навколишньому середовищі або можливості на ринку або будь-якої загрози; при здійсненні цієї стратегії, немає ніякого порушення в рутинній роботі.

Отже, стратегія стабільності передбачає продовження поточної діяльності підприємства без будь-яких суттєвих змін в діяльності.

Таким чином, в 3 розділі були досліджені інструменти завдяки яким, можна покращити конкурентні переваги підприємства та способи їх використання. Також було проведено аналіз позицій на ринку і вибору оптимальної стратегії, за допомогою SPACЕаналізу. Виявлено, що для ПрАТ «Хімпроект» доцільно використовувати конкуренту стратегію, а саме стратегію диференціації, що полягає в різноманітності і унікальності продукту, в інтенсивності збутової та рекламної діяльності. Також запропонована стратегія стабілізації, реалізується у випадках: збереження тієї ж частки ринку; задоволення і поступового поліпшення функціональних результатів діяльності та якщо керівництво не хоче приймати будь-які ризики, які можуть бути пов'язані з розширенням або зростанням.

ВИСНОВОК

Метою даної роботи було проведення оцінки впливу факторів на внутрішнє та зовнішнє середовище Приватного акціонерного товариства «Хімпроект», їх аналіз та визначення можливостей підвищення конкурентоспроможності підприємства.

У ході роботи було проведено за допомогою SWOT - аналізу, PEST - аналізу, STEP - аналізу, матриць можливостей та загроз, методу складання профілю підприємства аналіз зовнішнього і внутрішнього середовища підприємства. Були виявлені сильні та слабкі сторони, а також можливості та загрози підприємства. Найголовнішими внутрішніми сильними сторонами ПрАТ «Хімпроект» є досвід роботи, можливість здійснення замовлень за кордоном, кваліфіковані спеціалісти тощо. Слабкі сторони – розташування підприємства у зоні АТО, недостатній імідж на ринку та невелика частка ринку. Потенційні зовнішні можливості: розширення клієнтської бази та співробітництво з зарубіжними країнами. Але разом з тим у підприємства багато зовнішніх загроз: нестабільна політична та економічна ситуація в країні, низька купівельна спроможність населення, можливість появи нових конкурентів, зміна курсу валют і зростання інфляції. У зв'язку з цим доцільно запропонувати ряд дій для мінімізації загроз та посилення сильних сторін підприємства.

Загалом ПрАТ «Хімпроект» є прибутковим підприємством але разом з цим в 2016 році порівняно з 2015 роком спостерігається погіршення ряду показників, а саме:

- зменшення обсягу виконання робіт;
- зменшення прибутку виконання робіт;
- скорочення продуктивності праці і тривалості робочого дня;
- збільшення фонду заробітної плати;
- збільшення собівартості виконаних робіт.

ПрАТ «Хімпроект» необхідно, акцентувати увагу на просування послуг підприємства, що у свою чергу дасть можливість поширювати інформацію про підприємство у більш зацікавленій аудиторії, а в подальшому збільшувати клієнтів. Також робота підприємства повинна бути направлена на активізацію діяльності в сфері маркетингу та фінансів. Найголовніше, підприємство не повинно забувати про конкуренцію, бо конкурентами є досить вагомі підприємства, воно повинно відстоювати свої ринкові позиції, а по можливості і збільшувати їх.

Найбільший вплив на діяльність підприємства мають політичні та економічні фактори, а саме: зростання рівня корупції, загострення військової ситуації в країні, нестабільність рівня інфляції і збільшення відсоткових ставок, та нестійкість курсу валют.

Підприємство повинно постійно відстежувати зовнішнє та внутрішнє середовище задля запобігання або мінімізації ризиків, які можуть виникнути у діяльності підприємства.

Також були запропоновані стратегії для покращення ефективності роботи підприємства та запропоновані рекомендації для підвищення конкурентоспроможності підприємства.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Вплив факторів зовнішнього середовища на ефективність управління підприємством Шафранська Т.Ю., Прядка С.О. [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://nauka.kushnir.mk.ua/?p=67335>
2. Макросередовище функціонування. Його основні чинники. [Електронний ресурс]. – Режим доступу: http://pidruchniki.com/15100827/ekonomika/makrosередovishe_funktsionuvannya_yogo_osnovni_chinniki
3. Внутрішнє макро- і мікро- середовище маркетингу. [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://internet-advance.ru/marketing/vnutrennyaya-makro-i-mikro-sreda-marketinga>
4. Оцінка макро- та мікросередовища підприємства. [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://studfiles.net/preview/1862606/>
5. Стратегічний аналіз. [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://ubooks.com.ua/books/00063/inx7.php>
6. Методичні підходи аналізу оцінювання зовнішнього середовища підприємства. [Електронний ресурс]. – Режим доступу: http://pidruchniki.com/75415/agropromislovist/metodichni_pidhodi_analizu_otsinyuvannya_zovnishnogo_seredovischa_pidpriyemstv
7. PEST-аналіз: 3 наочних прикладу складання. [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://www.gd.ru/articles/8800-pest-analiz>
8. Мікросередовище підприємства. [Електронний ресурс]. – Режим доступу: http://studopedia.su/11_11892_mikrosередovishche-pidpriiemstva.html
9. Аналіз внутрішнього середовища підприємства. [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://studfiles.net/preview/5720701/page:18/>
10. Оцінка внутрішнього середовища. [Електронний ресурс]. – Режим доступу: http://pidruchniki.ws/13761025/ekonomika/vnutrishnye_seredovishe_pidpriyemstva

11. Аналіз та оцінка внутрішнього середовища організації. [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://intkonf.org/susidik-ls-analiz-ta-otsinka-vnutrishnogo-seredovischa-organizatsiyi/>
12. Оцінка внутрішнього середовища підприємства. [Електронний ресурс]. – Режим доступу: http://pidruchniki.com/1238060740764/buhgalterskiy_oblik_ta_audit/otsinka_vnutrishnogo_seredovischa_pidpriyemstva
13. Оцінка мезосередовища підприємства. [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://www.kazedu.kz/referat/122566/1>
14. Аналіз конкурентних позицій підприємства. [Електронний ресурс]. – Режим доступу: http://pidruchniki.com/1871081553671/ekonomika/analiz_konkurentnih_pozitsiy_pidpriyemstva
15. Мезосередовище організації. [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://www.kazreferat.info/read/mezoseredovishe-organizaciy-MTIyNTY2>
16. Оцінка внутрішнього середовища підприємства. [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://www.google.com.ua/amp/westudents.com.ua/amp/glavy/6764-134-otsnka-vnutrshnogo-seredovischa-pdprimstva.html>
17. Посередники. [Електронний ресурс]. – Режим доступу: www.ukr.vipreshebnik.ru/entsiklopediya/61-p/3746-poserednik.html
18. Техніко-економічні показники. [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://uk.m.wikipedia.org/wiki/Техніко-економічні-показники>
19. Фінансовий стан підприємства. [Електронний ресурс]. – Режим доступу: https://uk.m.wikipedia.org/wiki/Фінансовий_стан_підприємства
20. Основні засоби. [Електронний ресурс]. – Режим доступу: https://uk.m.wikipedia.org/wiki/Основні_засоби
21. Матриця можливостей та матриця загроз. [Електронний ресурс]. – Режим доступу: http://studopedia.com.ua/1_298428_matritysa-mozhlyvostey-ta-matritysa-zagrozm.html
22. . Стратегія діяльності підприємства, її обґрунтування. [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://www.libr.org.ua/book/71/2296.html>

23. Методи посилення конкурентних переваг підприємства. Павлова О.В. ЗІДМУ 2007. [Електронний ресурс]. – Режим доступу: http://www.confcontact.com/2007apr/EK1_pavlova.php
24. Портер М. Міжнародна конкуренція. – М.: Міжнародні відношення, 1993. – 896 с.
25. Фатхутдинов Р.А. Менеджмент конкурентоздатності товару. – М.: АО Бізнес-школа «Інтел-синтез», 1995. – 203с.
26. Юданов Ю.А. Конкуренція. Теорія і практика: Уч.-практ. посobie. – М.: ГНОМ-ПРЕСС, 1998. – 384 с.
27. 1. Портер М. Стратегія конкуренції: Пер. з англ. А. Олійник, Р. Скільський. – К.: Основи, 1997. – 390 с
28. Стратегія диференціації продукту. [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://www.buklib.net/books/23423/>
29. Дуброва О. С. Стратегічна стійкість підприємства: складові та напрями її забезпечення / О. С. Дуброва // Вісник Хмельницького нац. у-ту. – 2010. – № 1. – Т. 1. – С. 15–19.