

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

ДОПУЩЕНО ДО ЗАХИСТУ:
Завідувач кафедри

_____ проф. Зайченко В.В.

«25» грудня 2023 р.

ВИПУСКНА КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА
за другим (магістерським) рівнем вищої освіти
**на тему: «Управління конкурентоспроможністю
підприємства» (на прикладі ТОВ НВП „Експромт” м.
Київ)**
«Management of enterprise competitiveness»

Виконав здобувач вищої освіти 2 курсу, групи
ЕП22м-1,4

ОПП «Економіка підприємства»
спеціальності 051 «Економіка»

_____ Кушнірський Е.С.

«25» грудня 2023 р.

Керівник роботи: к.е.н, доцент

_____ Сергій НІСФОЯН

«25» грудня 2023 р.

Рецензент к.е.н., професор

_____ Віра САВЧЕНКО

м. Кропивницький

Центральноукраїнський національний технічний університет
Факультет Економічний
Кафедра Економіки підприємництва та ГРС
Рівень вищої освіти другий (магістерський)
Галузь знань Соціальні та поведінкові науки
Спеціальність 051 –« Економіка»
Освітньо-професійна (освітньо-наукова) програма Економіка підприємства

ЗАТВЕРДЖУЮ:
Завідувач кафедри економіки
та підприємництва

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

« 9 » вересня 2023 року

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

Кушнірський Едуард Сергійович

(прізвище, ім'я та по-батькові)

1. Тема роботи «Управління конкурентоспроможністю підприємства
(на прикладі ТОВ НВП „Експромт” м. Київ)»

2. Керівник роботи Нісфоян Сергій Сергійович, к.е.н., доцент

(прізвище, ім'я, по батькові, науковий ступінь, вчене звання)
25 грудня 2023

3. Строк подання роботи до захисту _____

4. Мета та завдання кваліфікаційної роботи Мета кваліфікаційної роботи: вивченн
конкурентних переваг, аналіз методів оцінки конкурентоспроможності.
Завдання: дослідження і розробка бізнес-плану конкурентоспроможної продукції,
формування конкурентних переваг підприємства.

КАЛЕНДАРНИЙ ПЛАН

№ з/п	Назва етапів виконання кваліфікаційної роботи	Строк виконання етапів роботи	Примітка
1.	Ознайомлення з літературними джерелами	09.09.23-20.09.23	
2.	Написання вступу та першого розділу «Теоретичні основи управління конкурентоспроможністю підприємства»	21.09.23-10.10.23	
3.	Написання другого розділу «Аналіз виробничої діяльності ТОВ НВП «ЕКСПРОМТ»	11.10.23-11.11.23	
4.	Написання третього розділу «Пропозиції щодо удосконалення управління конкурентоспроможністю ТОВ НВП «ЕКСПРОМТ»	12.11.23-10.12.23	
5.	Оформлення кваліфікаційної роботи	11.12.23-15.12.23	
6.	Перевірка кваліфікаційної роботи на унікальність та виявлення академічного плагіату	15.12.23-19.12.23	
7.	Підготовка ілюстративного матеріалу, отримання відгуку наукового керівника, зовнішньої рецензії, рецензії, підготовка до захисту	20.12.23-25.12.23	

Дата видачі завдання
«9» вересня 2023 р.

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

Завдання прийняте до виконання
«9» вересня 2023 р.

Здобувач _____ *Кушнінський Е.С.*
(підпис) (прізвище та ініціали)

АНОТАЦІЯ

Кушнінський Е.С. Удосконалення концепції матеріально-технічного забезпечення підприємства. Дипломна робота за другим (магістерським) рівнем вищої освіти зі спеціальності спеціальності 051 «Економіка». – Центральноукраїнський національний технічний університет Міністерства освіти і науки України. – Кропивницький, 2023.

У першому розділі роботи розглянуто сутність та рівні конкурентоспроможності, методи оцінки та управління конкурентоспроможності. У другому розділі здійснено аналіз використання основних виробничих засобів; факторний аналіз балансового прибутку та аналіз фінансового стану діяльності ТОВ НВП «Експромт». У третьому розділі надано пропозиції щодо пропозиції щодо удосконалення управління конкурентоспроможністю на даному підприємстві та розроблено бізнес-план з удосконалення менеджменту виробничої діяльності.

Ключові слова: конкурентоспроможність підприємства, балансовий прибуток, фінансове планування, фінансові витрати, виробнича діяльність, торгівельна діяльність, економічна ефективність, удосконалення управління.

ANNOTATION

Kushchinskyi E.S. Improvement of the concept of material and technical support of an enterprise. Diploma thesis for the second (Master's) level of higher education in specialty 051 «Economy». – Central Ukrainian National Technical University of the Ministry of Education and Science of Ukraine. – Kropyvnytskyi, 2023.

The first chapter deals with the nature of essence and levels of competitiveness, methods of assessing and managing competitiveness. The second chapter presents the analysis of the use of fixed assets; factor analysis of balance sheet profit and analysis of the financial condition of LLC SPE "Eksprompt". The third chapter presents proposals for improving the system of enterprise development planning. The implementation of improving management of competitiveness at this enterprise is presented. A business plan for improving the management of production activities is developed.

Key words: competitiveness of enterprise, balance sheet profit, financial planning, financial expenses, production activity, trading activity, economic efficiency, management improvement..

ВСТУП	4
1. ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ УПРАВЛІННЯ	
КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНІСТЮ ПІДПРИЄМСТВА	7
1.1. СУТНІСТЬ ТА РІВНІ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА	7
1.2. МЕТОДИ ОЦІНКИ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА	9
1.3. УПРАВЛІННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНІСТЮ ПІДПРИЄМСТВА	13
1.4. СТРАТЕГІЧНІ МЕТОДИ АНАЛІЗУ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА	26
2. АНАЛІЗ ВИРОБНИЧОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ТОВ НВП «ЕКСПРОМТ»	34
2.1. ХАРАКТЕРИСТИКА ПІДПРИЄМСТВА ТОВ НВП «ЕКСПРОМТ»	34
2.2. ОЦІНКА МАТЕРІАЛЬНО-ТЕХНІЧНОЇ БАЗИ ТОВАРИСТВА	35
2.3. АНАЛІЗ ПОКАЗНИКІВ ВИКОРИСТАННЯ ОСНОВНИХ ВИРОБНИЧИХ ЗАСОБІВ	41
2.4. ФАКТОРНИЙ АНАЛІЗ БАЛАНСОВОГО ПРИБУТКУ ПІДПРИЄМСТВА	44
2.5. АНАЛІЗ ФІНАНСОВОГО СТАНУ ПІДПРИЄМСТВА	49
3. ПРОПОЗИЦІЇ ЩОДО УДОСКОНАЛЕННЯ УПРАВЛІННЯ	
КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНІСТЮ ТОВ НВП «ЕКСПРОМТ»	55
3.1. РОЗРОБКА БІЗНЕС-ПЛАНУ З УДОСКОНАЛЕННЯ МЕНЕДЖМЕНТУ ВИРОБНИЧОЇ ДІЯЛЬНОСТІ	55
ВИСНОВКИ	74
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ	79
ДОДАТКА	82

ВСТУП

Одна з найважливіших задач розвитку підприємства і країни в цілому, нерозривно пов'язана з ефективністю виробництва, забезпечення випуску необхідної кількості сучасних виробів та покращення якості, досягнення конкурентоспроможності продукції на ринку.

Загострення конкурентної боротьби (за збут своєї продукції, за місце на ринку) поміж фірмами-виробниками та торговими організаціями змушує шукати їх нові засоби впливу на рішення покупців. Одним з таких шляхів є створення товарів високого рівня якості.

Передовий закордонний досвід свідчить, що якість, безперечно, є найбільш вагомою складовою конкурентоспроможності, але разом з тим, можливості реалізації продукції, крім якості, визначаються значним числом параметрів і умов, більшість з яких розповсюджується не тільки на товар, але і на підприємство, фірму і навіть країну. Всі ці параметри та умови формують конкурентоспроможний потенціал підприємства.

В країнах з ринковою економікою конкурентоспроможність підприємства є результатом переплетіння факторів, які викликані об'єктивним розвитком продуктивних сил і відображають результати політики великих монополій в боротьбі за якість, ринки збуту і отримання прибутку.

Актуальність теми. Протягом багатьох десятиріч у нашій країні, в умовах високої монополізації виробників та торгових представників, регулятором виробництва продукції був не реальний попит, а - виробництво й адміністративно-командний механізм розподілу, що регулювали споживання, формували потреби і випуск продукції.

У цих умовах проблема конкурентоздатності підприємства і продукції, у виробників практично не виникала, а якщо і виникала, то стосувалася лише тієї продукції, що підлягала реалізації на зовнішньому ринку.

З розвитком ринкового механізму ця проблема різко загострилася, і її вирішення вимагало від усіх суб'єктів ринку активного пошуку шляхів і методів оцінки та підвищення конкурентноздатності підприємств і продукції. Проблема оцінки конкурентоспроможності - неоднозначна, існує багато різноманітних методів оцінки, кожен має свої переваги і недоліки.

Об'єктом дослідження є процеси управління конкурентоспроможністю підприємства ТОВ НВП «Експромт», яке як і інші підприємства країни, в сучасних умовах, повинні вміти виробляти конкурентоспроможну продукцію і бути готовим до ефективної роботи в режимі ринкових відносин.

Предметом дослідження є сукупність прийомів та методів управління конкурентоспроможністю підприємства.

Мета роботи: вивчення конкурентних переваг, аналіз методів оцінки конкурентоспроможності,

Завдання роботи: дослідження і розробка бізнес-плану конкурентоспроможної продукції, формування конкурентних переваг підприємства.

Наукова новизна отриманих результатів полягає в наступному:

- *уточнено та доповнено* поняття конкурентоспроможності;
- *розроблено* бізнес-план з удосконалення менеджменту виробничої діяльності.

Практичне значення одержаних результатів: полягає у удосконалення управління конкурентоспроможністю, а розробки бізнес-плану з удосконалення менеджменту виробничої діяльності. Його застосування дозволить керівництву підприємства усунути недоліки в системі управління конкурентоспроможністю, уможливить точність, повноту і правильність відповідних управлінських рішень і досягнення ефективності виробничої діяльності підприємства.

Апробація результатів та публікації.

Кушнірський Е.С. Мотивація і стимулювання трудової активності

персоналу // Міждисциплінарні наукові студії 2023 : матеріали всеукр. наук.-практ. конф., 28 квітня. 2023 р., м. Кропивницький / Херсонський державний агро-економічний. ун-т, каф. Економіки та фінансів.. Кропивницький, 2023

Дипломна робота складається з трьох розділів. У першому розділі розглянуті питання: дослідження конкурентоспроможності підприємства. В другому розділі проведена оцінка матеріально-технічної бази, здійснено аналіз показників використання ОВЗ та фінансового стану підприємства. У третьому розділі розроблено бізнес-план з удосконалення менеджменту виробничої діяльності

Робота складається з 81 сторінок та розроблених 29 таблиць, 11 рисунків.

1. ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ УПРАВЛІННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНІСТЮ ПІДПРИЄМСТВА

1.1. Сутність та рівні конкурентоспроможності підприємства

Конкуренція є важливою ознакою ринкової економіки. Сам ринок і механізми його функціонування не можуть нормально існувати без розвинених форм конкуренції. Відомий британський економіст Ф. Хайєк стверджував, що "суспільства, засновані на конкуренції, досягають більшого успіху, ніж інші, у досягненні своїх цілей" [7].

Термін "конкуренція" походить від латинського слова *concurrere*, що означає "зіштовхуюсь" [35, 36, 39].

Термін «конкуренція» походить від латинського слова *concurrere*, що означає «зіштовхуюсь» [35, 36, 39].

Конкуренція - це боротьба між суб'єктами ринку за забезпечення найбільш вигідних умов виробництва, купівлі-продажу товарів і послуг та отримання найбільшого прибутку. Ці економічні відносини існують у ситуації, коли виробник товару виступає як самостійний, незалежний від інших суб'єкт, залежність якого залежить лише від кон'юнктури ринку і має бажання завоювати позиції у виробництві та реалізації продукції своїх конкурентів. Конкуренція як закономірне і об'єктивно існуюче явище ринкових відносин може розглядатися як закон товарного господарства, дія якого полягає в тому, що він виступає зовнішньою примусовою силою, яка спонукає виробників підвищувати продуктивність праці на своїх фірмах, розширювати виробництво, прискорювати технологічні зміни, впроваджувати нові форми організації виробництва і системи оплати праці тощо.

Становлення ринкової економіки характеризується появою вільної конкуренції. Однак купівля-продаж товарів і використання грошей можуть існувати і без конкуренції. Тому необхідно знати, як виникає конкуренція.

Першою умовою конкуренції є наявність на ринку великої кількості незалежних виробників певного товару або ресурсу. Коли виробництво

зосереджене в руках одного власника, ми маємо монополію, яка, по суті, є запереченням конкуренції. Монополія і конкуренція - суперечливі поняття.

Другою умовою виникнення конкуренції є свобода виробників у виборі своєї економічної діяльності: кожен виробник має право не тільки вирішувати, що він хоче виробляти, але й змінювати це і визначати обсяги виробництва.

Третьою умовою конкуренції є збіг попиту та пропозиції. Наприклад, якщо попит перевищує пропозицію, покупці не мають свободи вибору, оскільки вся продукція розпродається через дефіцит. Там, де є дефіцит, немає вільної конкуренції.

Четвертою умовою виникнення конкуренції є наявність ринку факторів виробництва. У конкурентній боротьбі дуже важливим є отримання високих прибутків, що, по суті, стає орієнтиром для вибору виду економічної діяльності. Однак вибір виду діяльності лише вказує на можливість виробництва: для того, щоб ця можливість стала реальністю, грошовий капітал повинен бути перетворений на засоби виробництва.

Якщо інтенсивність конкуренції визначає умови, в яких компанія працює на ринку, то ефективність її діяльності визначається рівнем конкурентоспроможності [27, 39].

Загалом, конкурентоспроможність - це властивість об'єкта, що характеризується реальним або потенційним задоволенням певної потреби по відношенню до аналогічних об'єктів, що функціонують на даному ринку. Конкурентоспроможність визначає здатність підприємства виживати в умовах постійної конкуренції на ринку і відображає ефективність використання ресурсів, тому, щоб бути конкурентоспроможним, підприємство повинно постійно забезпечувати найбільш повне та ефективне використання своїх ресурсів.

Важливою характеристикою конкурентоспроможності є здатність адаптуватися до змін у зовнішньому середовищі. Швидка адаптація повинна базуватися на комплексі інтелектуальних, технічних, технологічних,

організаційних та економічних характеристик, які визначають, наскільки добре компанія функціонує на ринку. Як наслідок, якщо компанія має широкий спектр можливостей і достатньо високий рівень якості, вона матиме кращі передумови для перемоги в конкурентній боротьбі та більшу конкурентоспроможність.

1.2. Методи оцінки конкурентоспроможності підприємства

У загальному вигляді процес оцінки конкурентоспроможності підприємства включає наступні етапи

- 1) Визначення мети оцінки конкурентоспроможності (виявлення потреби у зовнішніх інвестиційних ресурсах, визначення резервів економічного зростання, інші цілі поточного управління);
- 2) Вибір групи конкурентів з урахуванням можливості отримання основної інформації, необхідної для оцінки конкурентоспроможності.
- 3) Визначення базової групи показників конкурентоспроможності, що підлягають оцінці (рекомендується групувати їх за складовими потенціалу підприємства, тобто показники маркетингового потенціалу, виробництва, фінансів, інновацій, персоналу, організаційної структури управління тощо).
- 4) Розрахунок індивідуальних, колективних та загальних показників конкурентоспроможності для кожного підприємства;
- 5) перевірка висновків щодо рівня конкурентоспроможності об'єкта оцінки та розробка заходів щодо підвищення або утримання конкурентних переваг.

Складна структура поняття конкурентоспроможності вимагає обґрунтування системи показників (критеріїв), які можна вважати основними індикаторами конкурентоспроможності і які охоплюють найважливіші аспекти якості та ефективності використання потенціалу підприємства [35, 36, 37, 39].

Як індикатори найчастіше використовують такі показники та

характеристики: конкурентоспроможність продукції, якість продукції, надійність, товарні характеристики, корпоративний імідж, відносна частка ринку, рівень витрат, методи збуту, рентабельність продажів, темпи зростання продажів, фінансові коефіцієнти, ефективність використання ресурсного потенціалу (фондовіддача, продуктивність праці, енергоємність, технологічна ефективність, ефективність використання інформаційних ресурсів, ефективність заходів з підвищення творчої активності працівників тощо).

Наведені вище показники можуть бути змінені та доповнені відповідно до особливостей підприємства. Крім того, залежно від структурних елементів потенціалу, вони можуть бути згруповані в показники розвитку: техніко-технологічного, кадрового, інформаційного, фінансового потенціалу тощо. У цьому випадку спочатку вимірюються окремі показники, що входять до групи, а потім розраховується єдиний груповий показник. Фактично, залежно від методу, який використовується для оцінки конкурентоспроможності, можна розрахувати загальні показники конкурентоспроможності потенціалу компанії або безпосередньо оцінити рівень конкурентоспроможності за кожним напрямом, порівнюючи його з показниками конкурентів.

Останній спосіб передбачає використання таких індикаторних методів, як метод різниць та метод ранжування.

Метод різниць. Суть цього методу полягає у безпосередньому визначенні переваг та недоліків підприємств-конкурентів через окремі показники - індикатори конкурентоспроможності, які мають бути визначені на етапі визначення ключових показників конкурентоспроможності [39].

Застосування цього методу передбачає порівняння оцінюваної компанії з єдиним конкурентом: за кожним з ключових показників конкурентоспроможності визначається не тільки позиція оцінюваної компанії, але й кількісна різниця між отриманими значеннями.

Метод ранжування. На відміну від попереднього методу, цей метод порівнює оцінювану компанію з групою конкурентів і визначає її позицію в

конкурентній боротьбі, основні фактори успіху і ті, які роблять її менш успішною, ніж конкуренти.

Метод полягає в ранжуванні отриманих значень показників для визначення позиції конкурентів за кожним з основних показників потенційної конкурентоспроможності. Ранжування здійснюється за однаковими правилами для всіх оцінюваних показників. Наприклад, найвищий ранг може бути наданий елементу з найкращим значенням показника або, навпаки, найвищий ранг може бути наданий показнику, коли найкраще значення показника займає найнижчий ранг.

Шляхом підсумовування рейтингів за всіма ключовими показниками можна визначити компанії з найвищим рівнем конкурентоспроможності за мінімальним (максимальним) критерієм ранжування, лідерів у досліджуваній групі та компанії поза групою, які посідають останні місця за рівнем конкурентоспроможності.

Метод досить простий і не вимагає використання спеціального математичного інструментарію: показники конкурентоспроможності можуть бути як кількісними, так і якісними, порівнюватися в абсолютних значеннях. При цьому метод ранжування усереднює ступінь впливу кожного ключового показника на рівень конкурентоспроможності.

Якщо показники глобальної конкурентоспроможності розраховуються на основі окремих індикаторів (глобальних або групових), використовується матричний метод, який забезпечує більш об'єктивну оцінку [30].

Суть матричного методу полягає у визначенні кількісних значень показників у загальній оцінці конкурентоспроможності окремих компаній або у графічному визначенні їх конкурентної позиції в матриці конкурентоспроможності на основі певних параметрів. У графічній інтерпретації кожна вісь матриці поділяється на рівні, що описують один параметр конкурентоспроможності (вісь монокритеріїв) або декілька параметрів, що вимірюються комплексним критерієм (вісь мультикритеріїв). Таким чином,

можна отримати численні комбінації, кожна з яких відповідає певній позиції в конкурентній боротьбі.

Рейтинговий метод. Метод оцінювання є одним з найпоширеніших матричних методів. Він включає в себе наступні кроки

1. Створення вихідної матриці оціночних показників, що містить m ключових показників конкурентоспроможності для n об'єктів. Кожен показник i ($1 < i < m$) на i -му об'єкті ($1 < j < n$) визначається за значенням відповідного коефіцієнта: K_{ij} таким чином формується матриця X , рядки якої описують різні аспекти конкурентоспроможності об'єкта за допомогою m різних показників:

$$X = \begin{bmatrix} K_{11} & K_{12} & K_{13} & K_{1n} \\ K_{21} & K_{22} & K_{23} & K_{2n} \\ \dots & \dots & \dots & \dots \\ K_{m1} & K_{m2} & K_{m3} & K_{mn} \end{bmatrix} \quad (1.1)$$

2. Ранжування індикаторів оцінки відповідно до їхньої важливості.

Результатом цього кроку є певна векторна $(k_1, k_2, \dots, k_m)$ структура, де k_i - ваговий коефіцієнт для кожного показника. У вітчизняній аналітичній практиці вагомість показників зазвичай визначається експертним шляхом і враховує важливість того чи іншого показника в оцінці конкурентоспроможності об'єкта.

3. Формуємо вектор максимальних значень кожного з m індикаторів. Цей вектор являє собою додаткову числову послідовність $(K_{\max_i})$ і є показником компанії-еталона, де

$$K_{\max_i} = \max K_j (1 \leq i \leq n) \quad (1.2)$$

4. Складання нормалізованої матриці X' шляхом стандартизації показників вихідної матриці (K_y) відносно відповідного показника еталонного підприємства за формулою:

$$K'_{ij} = \frac{K_{ij}}{K_{\max_i}} \quad (1.3)$$

Слід зазначити, що стандартизація дозволяє уникнути неявної класифікації індикаторів, оскільки невеликі зміни в індикаторах можуть

вплинути на результати оцінювання.

5. Розрахунок балів, отриманих підприємствами за певним оціночним показником шляхом порівняння їх фактичних значень з найкращими в даній сукупності:

$$B_{ij} = K'_{ij} \times B_{\max_i} \quad (1.4)$$

де $B_{\max_i}$ – максимально встановлений бал оцінювання окремого показника.

6. Отримання узагальненої бальної оцінки конкурентоспроможності та ранжирування підприємств у порядку зростання інтегрального показника з використанням наступної формули:

$$K_{спр_j} = \sum_{j=1}^n B_{ij} \times k_i \quad (1.5)$$

Використання цього методу дозволяє не тільки визначити основних конкурентів і позицію оцінюваної компанії в конкурентній боротьбі (за критерієм досягнення найвищого балу), але й виміряти розрив з найбільш конкурентоспроможними компаніями.

Всі ці методи оцінки потенційної конкурентоспроможності компанії мають свої переваги та недоліки. Застосування кожного методу залежить від конкретних цілей аналізу та наявної інформації про об'єкт оцінки. У таблиці 1.1 (див. додаток А) наведено порівняльну характеристику різних методів.

1.3. Управління конкурентоспроможністю підприємства

Розробка конкурентної стратегії, по суті, передбачає визначення того, що являє собою компанія, які її цілі, і яку політику слід прийняти для досягнення цих цілей. Конкурентна стратегія - це поєднання кінцевих цілей компанії та засобів їх досягнення (рис. 1.1).

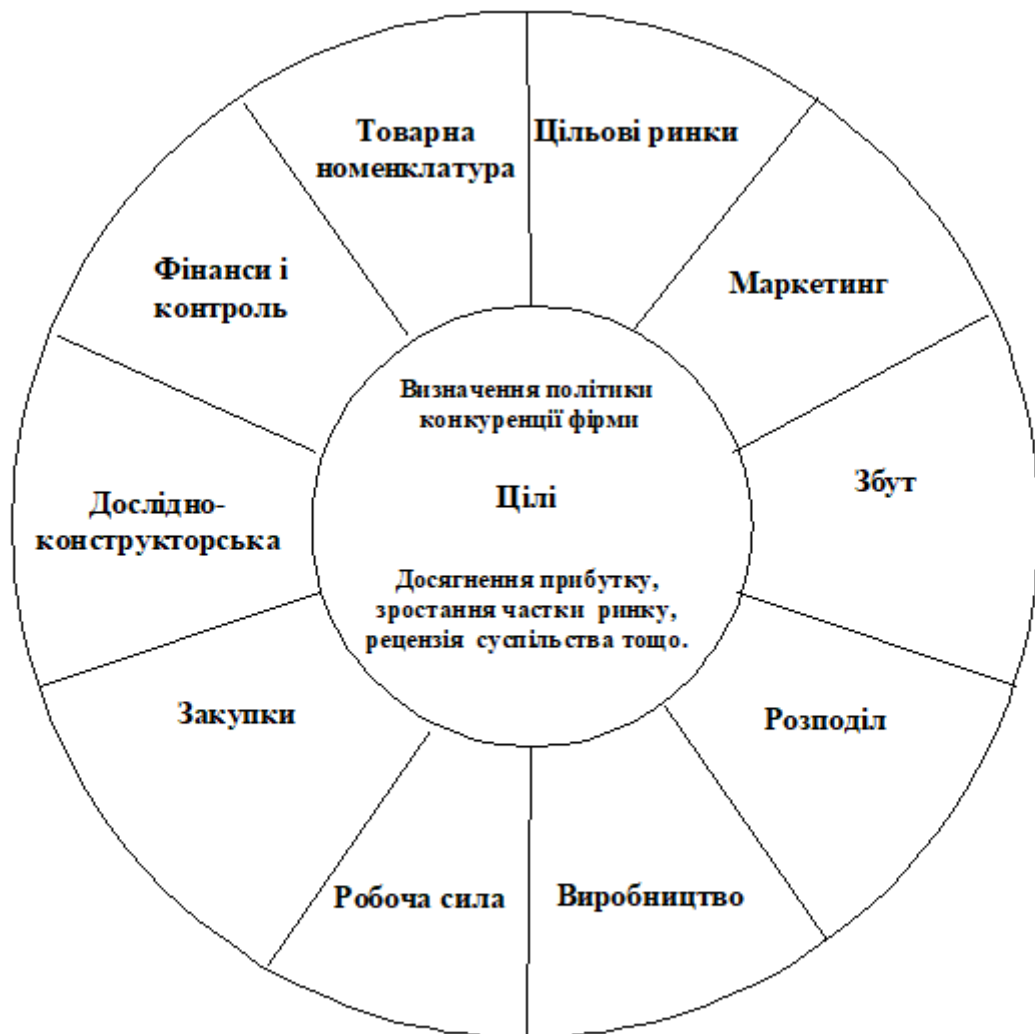


Рисунок 1.1 – Колесо стратегії конкуренції [10, с. 712]

”Колесо стратегії конкуренції” визначає ключові елементи конкурентної стратегії компанії. У центрі колеса знаходяться цілі компанії, які чітко визначають, як компанія хоче конкурувати і які її конкретні економічні та неекономічні цілі. Спиці колеса - це основні операційні засоби, за допомогою яких компанія буде досягати цих цілей.

Під кожною спицею знаходиться короткий перелік основних операційних інструментів для відповідної функціональної сфери. Залежно від характеру бізнесу, керівництво може бути більш або менш конкретним щодо цих ключових операційних інструментів. Після того, як концепція стратегії визначена, вона може бути використана для керівництва загальною діяльністю бізнесу. Як і в колесі, спиці (спиці) повинні відходити від осі (спиць) і з'єднуватися одна з одною, інакше колесо не буде обертатися.

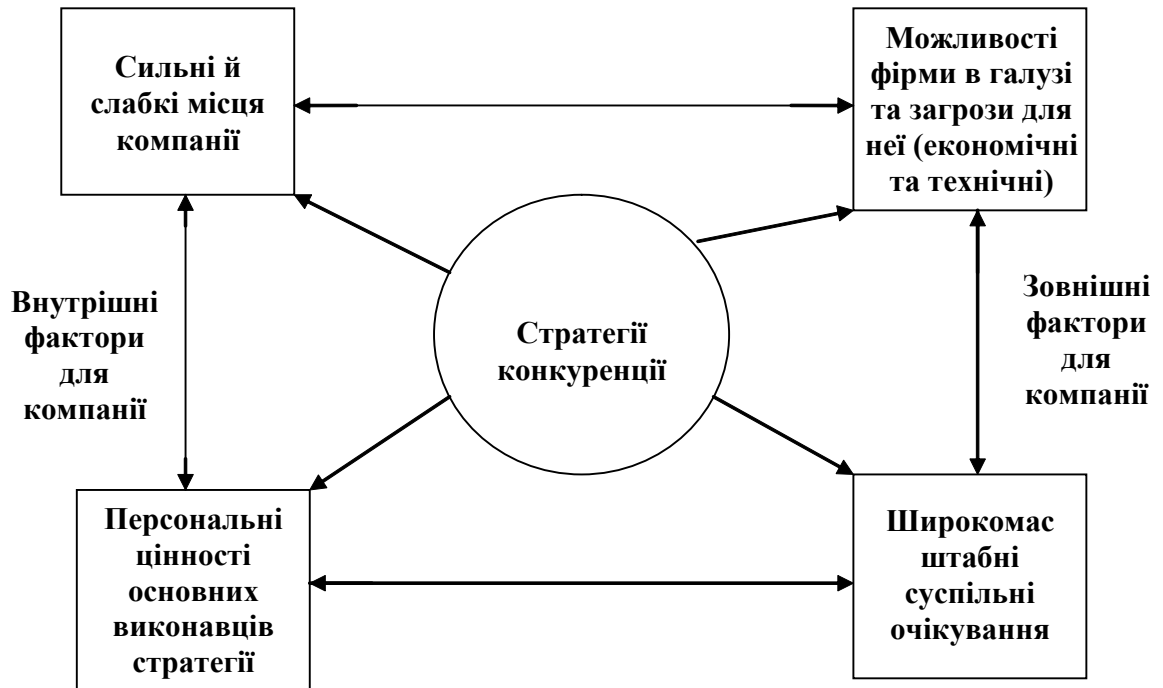


Рисунок 1.2. - Контекст, в якому формулюється стратегія конкуренції [10, с.714]

Рисунок 1.2. показано, що формулювання конкурентної стратегії передбачає вивчення чотирьох ключових факторів, які на найвищому рівні визначають межі успіху фірми.

Сильні та слабкі сторони фірми - це характеристики її активів та досвіду порівняно з конкурентами, такі як фінансова стійкість, технологічна ситуація та впізнаваність бренду. Особиста цінність організації - це ставлення і мотивація менеджерів та інших працівників, які повинні реалізовувати обрану стратегію. Сильні та слабкі місця, поєднані з цінними орієнтирами, визначають внутрішні (для компанії) межі стратегії конкуренції, як компанія може успішно взяти на озброєння.

Зовнішні межі визначаються зовнішніми умовами сектору та ширшим середовищем. Можливості та загрози, з якими стикаються компанії, визначають конкурентне середовище, пов'язані з ним ризики та потенційні винагороди. Соціальні очікування відображають вплив державної політики, громадської думки та інших факторів на бізнес. Компанії повинні враховувати ці чотири фактори, перш ніж встановлювати реалістичні цілі та політику.

Суть формулювання конкурентної стратегії полягає у взаємовідносинах між компанією та її зовнішнім середовищем. Хоча відповідне зовнішнє середовище є дуже широким і включає соціальні та економічні фактори, важливим аспектом зовнішнього середовища компанії є сектор (галузь), в якому вона конкурує. Структура сектору має важливий вплив на визначення правил конкурентної гри та потенційну стратегію компанії. Оскільки зовнішні фактори, як правило, впливають на всі компанії в секторі, компанії відрізняються за своєю здатністю адаптуватися до цих впливів.

Мета конкурентної стратегії компанії полягає в тому, щоб знайти таку галузеву позицію, в якій компанія найкраще зможе протистояти впливу цих конкурентних факторів, або обернути вплив цих факторів на свою користь. Враховуючи, що сукупна дія цих факторів може болісно позначитися на всіх компаніях-конкурентах, найкращий спосіб розробити стратегію - це глибоко проаналізувати джерела кожного з них. Розуміння першопричин конкурентного тиску може допомогти виділити ключові сильні та слабкі сторони компанії, визначити її позицію в секторі, виявити, де зміна стратегії може бути найбільш корисною, і зрозуміти, які галузеві тенденції матимуть найбільший вплив на компанію - як можливості чи загрози. Розуміння цих джерел також дозволяє дослідити напрямки диверсифікації, хоча основна увага тут приділяється стратегіям для конкретних секторів.

Загальні стратегії конкуренції.

Конкурентна стратегія визначається як наступальні або оборонні дії, спрямовані на створення стійкого становища в галузі, спрямовані на успішне подолання п'яти факторів конкуренції і забезпечення таким чином максимального повернення капітальних вкладень компанії. Компанії розробили багато різних підходів для досягнення цієї мети, і найкраща стратегія для компанії – це унікальний дизайн, який, зрештою, визначається ситуацією. Однак на верхньому рівні ми можемо визначити три загальні, внутрішньо узгоджені стратегії для побудови сильної довгострокової позиції та випередження галузевих конкурентів.

У подоланні п'яти факторів конкуренції є три загальні стратегічні підходи, які можуть бути успішними:

- найменші сукупні витрати;
- диференціація;
- зосередження.

Іноді компанії можуть успішно використовувати кілька підходів як свою основну мету.

Ефективна реалізація будь-якої комплексної стратегії часто вимагає повної уваги та підтримки різних організаційних заходів, де є більше ніж одна основна мета. Комплексна стратегія – це спосіб успішної боротьби з конкурентами в галузі; У деяких галузях ця структура означає, що всі компанії можуть досягти високих прибутків, тоді як в інших успішна реалізація загальної стратегії може бути просто питанням досягнення прийнятної абсолютної норми прибутку.

”Перша із стратегій, найпоширеніша в 1970-х роках через популяризацію концепції кривої досвіду - прагнення досягти мінімуму сукупних витрат у галузі через набір функціональних політик, спрямованих на цю базову мету. Лідерство в цій сфері вимагає наступального створення виробничих потужностей, ефективних за масштабом, енергійного зменшення витрат завдяки досвіду, політиці економії та контролю за накладними витратами, уникання граничних купівельних рахунків та мінімізації витрат у сферах, таких як дослідно-конструкторська діяльність, сервіс, робота торговельного персоналу, реклама тощо. Для досягнення цієї мети необхідна велика частка уваги менеджерів до контролю за витратами. Низькі витрати в порівнянні з конкурентами стають темою, що проходить через усю стратегію, хоча не можна нехтувати й якістю, сервісом та іншими сферами“ [11, с. 28].

Щоб досягти позиції з низькими витратами, компанія зазвичай повинна мати велику частку ринку або інші переваги, такі як легкий доступ до сировини. Данне становище також може вимагати розробки продуктів, які легко виробляти, підтримки різноманітності супутніх продуктів для

розподілу витрат і обслуговування всіх основних сегментів клієнтів для збільшення продажів. У той же час впровадження стратегії з низькими витратами може вимагати значних початкових капіталовкладень в обладнання, агресивного ціноутворення та стартових витрат, щоб отримати частку ринку. Більша частка ринку допомагає заощадити пропозицію та ще більше знизити витрати. Після досягнення ситуації з низькими витратами остання гарантує високу норму прибутку, яку можна реінвестувати в нове обладнання та модернізовані виробничі потужності для досягнення мінімальних витрат. Ці регулярні інвестиції можуть бути необхідною умовою для досягнення компанією позиції з низькими витратами.

Друга поширена стратегія полягає в тому, щоб диференціювати продукти або послуги компанії, пропонуючи те, що галузь вважає унікальним. Методи досягнення диференціації можуть бути різними: Створення дизайну або іміджу бренду.

Стратегія диференціації не дозволяє компаніям ігнорувати витрати, точніше, зниження витрат не є основною метою стратегії. Диференціація є надійною стратегією для досягнення прибутку вище середнього по галузі, оскільки вона надає реальну можливість звернути увагу на п'ять конкурентних факторів, хоча й іншим способом, ніж стратегія з найменшими витратами. Диференціація забезпечує захист від конкуренції за рахунок лояльності покупців до певної марки товару, тим самим знижуючи чутливість до ціни. Це також може збільшити прибуток і усунути потребу в найнижчих витратах. Подальша прихильність покупців і потреба конкурентів створювати власні оригінальні продукти створюють бар'єри для входу. Диференціація призводить до збільшення прибутку, що зміцнює позиції компанії в переговорах з постачальниками, але явно послаблює вплив покупців, оскільки покупці не мають цінних замінників і тому менш чутливі до ціни. Нарешті, компанія, яка завойовує лояльність споживачів завдяки диференціації, перебуватиме у кращому становищі, ніж її конкуренти, коли мова йде про товари-замінники.

Диференціація іноді заважає охопити більшу частку ринку. Для цього часто потрібна атмосфера ексклюзивності, яка несумісна з великою часткою ринку. Однак диференціація часто суперечить позиції компанії з низькими витратами, якщо заходи, необхідні для досягнення диференціації, є дорогими, наприклад широкі дослідження, дизайн продукту, використання високоякісних матеріалів та активна підтримка клієнтів. Як тільки покупці на ринку усвідомлять перевагу певної компанії, не всі захочуть або зможуть платити по підвищеній ціні. На інших ринках диференціація може не відповідати витратам конкурентів і відносно низьким відносним цінам.[16, с. 85].

Ще одна загальна стратегія полягає в тому, щоб зосередитися на конкретній групі покупців, сегменті продукту чи терміні чи географічному ринку; як і диференціація, фокус може проявлятися в багатьох формах. Стратегії диференціації та низьких витрат спрямовані на досягнення цілей ринкового рівня, тоді як стратегії комплексного фокусування спрямовані на краще обслуговування конкретних цільових груп, і це слід завжди мати на увазі під час розробки кожної функціональної політики. Стратегія базується на припущенні, що фірма може досягти своїх вузьких стратегічних цілей ефективніше, ніж її розрізнені конкуренти. Таким чином, компанії диференціюються, повністю задовольняючи потреби певної групи, або зменшуючи витрати на обслуговування цієї групи, або і те, і інше. Навіть якщо стратегія фокусування не знижує витрат і не забезпечує диференціації із загальної ситуації на ринку, вона може досягти однієї або обох цілей у вузькій цільовій групі.

Три загальні стратегії відрізняються не тільки своїми функціями, але й вимірами. Успішна реалізація цих стратегій вимагає різноманітних ресурсів і навичок. Загальні стратегії також включають різноманітні організаційні заходи, процедури контролю та творчі системи. Тому одна з цих стратегій повинна бути основною метою для досягнення успіху.

Нижче наведені деякі поширені характеристики загальних стратегій у цих сферах, табл. 1.2 (див додаток Б).

Розглянемо основні види стратегії конкуренції, розроблені Майклом Портером.

Конкурентна стратегія — це бізнес-план компанії, розроблений для успішної конкуренції на цьому ринку. Програма, включаючи зусилля щодо постійної адаптації до змін ринку та умов конкуренції, містить заходи щодо реалізації наступальних або оборонних заходів з метою подолання п'яти факторів конкуренції: загроза появи нових конкурентів; тиск товарів або послуг-замінників; вплив постачальників; вплив покупців; конкуренція серед виробників у галузі.

Портер виділяє три підходи до конкуренції на ринку: прагнення бути виробником з найменшими в галузі витратами (стратегія лідерства щодо низьких витрат); прагнення додати продукції відмінні від виробів конкурентів риси (стратегія диференціації); концентрація зусиль на вузькій частині ринку (стратегія ринкової ніші).

Розглянемо особливості цих конкурентних стратегій.

Стратегія лідерства за низькими цінами. Прагнення конкурувати по витратах особливо результативно на ринках, на яких більшість покупців чутливі до цін. Доти, поки воно повністю не витрачено на агресивне зменшення ціни, щоб забрати покупців у конкурентів, перевага по витратах дозволяє діставати більший прибуток. Заснована на лідерстві по низьких витратах стратегія особливо результативна, коли:

- домінуючою силою конкуренції є цінова конкуренція при високоеластичному попиті на продукцію;
- галузева продукція стандартизована, і покупець може легко придбати її в різних продавців (умова, що дозволяє покупцям придбати товар за найменшою ціною);

- існує не багато шляхів досягнення диференціації, що має цінність для покупців продукції;
- більшість покупців використовують продукцію однаковим способом. З урахуванням рівних вимог, стандартизована продукція може повністю задовольняти всіх споживачів. У цьому випадку домінуючою силою конкуренції стає ціна, а не характеристики або якість продукції;
- покупці можуть без особливих для себе витрат змінювати продавців, що забезпечує їм можливість купувати товар за кращою ціною;
- покупці можуть диктувати умови угоди, збиваючи ціну [5, с. 518].

Стратегія диференціації використовується, коли потреби та вподобання клієнтів значно різноманітні, щоб їх задовольнили стандартизовані продукти. Щоб успішно реалізувати цю стратегію, компанії повинні ретельно вивчати потреби та поведінку своїх клієнтів, щоб проаналізувати, що вони вважають найважливішим та цінним. Потім, враховуючи отримані результати, компанія повинна додати одну або кілька відмінних рис, які зроблять її продукт найбільш привабливим для клієнтів, ніж товари-конкуренти. Успішна диференціація вимагає від компанії: встановлення вищих цін на свою продукцію; продавати більше одиниць товару; та підвищення лояльності клієнтів до бренду.

Можна виділити наступні сфери застосування стратегії диференціації: диференціація на основі технічної переваги; диференціація на основі якості; диференціація на основі надання покупцям широкого аспекту послуг;

- диференціація на основі підвищення цінності грошей.

При розгляді двох попередніх стратегій зародилася стратегія виробника з найкращими витратами, що відрізняє вміння виробляти продукцію при низьких витратах, тобто стратегія передбачає баланс низьких витрат і диференціації продукції. Така стратегія досить приваблива.

Стратегія ринкової ніші. Спеціалізація починається із заняття ринкової ніші. У продукції виробників, що зайняли цю нішу, є свої покупці із

певними перевагами й потребами. Дана стратегія має переваги при виконанні наступних умов:

- розміри ніші повинні забезпечувати прибутковість;
- ніша повинна мати гарний потенціал росту;
- конкуренти не розглядають нішу, як критично важливий фактор свого успіху;
- підприємство володіє достатніми для ефективного обслуговування ніші знаннями й ресурсами.

Концепція ланцюжка цінностей. Успішне створення конкурентної переваги за рахунок диференціації та зниження витрат або концентрації підприємство повинне проаналізувати так названий „ланцюжок цінностей”, запропонований Майклом Портером. Ланцюжок цінностей за М. Портером - це погоджений набір основних і допоміжних видів діяльності, що створюють цінність, починаючи від вихідних джерел сировини й закінчуючи післяпродажним обслуговуванням готової продукції (рис. 1.3) [1, с. 206].



Рисунок 1.3 – Ланцюжок цінностей

Суть цього ланцюга полягає у створенні ринкових конкурентних переваг на основі забезпечення споживачів продукцією, що володіє, на їхній погляд, більшою цінністю за ту ж вартість (тобто диференціація, виділення продукції), або пропонувати продукцію однаковою за цінністю, але за нижчою

вартістю (тобто нижчою собівартістю). Таким чином, аналіз ланцюжка цінностей дозволяє, насамперед, точно визначити, де у даному ланцюжці є можливість збільшення цінності для користувача чи зменшена собівартість. Ігнорування зв'язків як із вхідним, так і з вихідним потоком, звужує перспективи. Портер вважає, що зв'язки між ланками ланцюжка цінностей виникають „... коли метод якого-небудь виду діяльності впливає на вартість або ефективність інших. ... Наприклад, більш дорога конструкція й комплектуючі вироби або більш ретельний контроль якості дозволяють знизити витрати на післяпродажне обслуговування. Фірми повинні йти на такі витрати у відповідності зі своєю стратегією в ім'я конкурентної переваги” [4, с.14].

Існують два конкуруючих погляди на можливість придбання конкурентних переваг. Відповідно до традиційного й найпоширенішого представленню, підприємство здобуває конкурентні переваги в процесі роботи на ринку. Первісні невдачі й труднощі не повинні змусити підприємство покинути певний ринок, тому що тільки в процесі роботи, „шляхом проб і помилок” підприємство згодом може домогтися успіху. Представниками такого підходу є, наприклад, школи стратегічного планування, позиціонування, підприємництва й деякі інші. Як аргумент прихильники даного підходу часто наводять приклад досягнення японськими автомобілебудівними компаніями успіху на американському автомобільному ринку, незважаючи на те, що США є одним з найбільших у світі виробників автомобілів.

Іншої позиції відносно можливості придбання конкурентних переваг дотримуються представники „школи перманентних переваг”, що сформувалася в Європі. Вони стверджують, що хоча в процесі роботи на ринку й можна придбати певні конкурентні переваги, але стратегічні переваги є перманентними й обумовлені середовищем, у якому підприємство здійснює свою діяльність. Так, наприклад, висока якість шведської сталі забезпечена низьким змістом у руді сірки.

В економічній літературі можна також зустріти інші два підходи до одержання конкурентної переваги:

- підхід, акцентований на споживачах;
- підхід, акцентований на конкурентах.

Підхід, акцентований на споживачах, передбачає, що фірма одержує конкурентні переваги, якщо її товари краще задовольняють потреби споживачів, чим товари конкурентів. Застосування даного підходу передбачає концентрацію підприємства на попиті і пропозиції споживачів, застосування методів, що підсилюють об'єктивне й суб'єктивне задоволення споживачів товарами підприємства. Вибір маркетингової стратегії залежно від співвідношення „об'єктивні - суб'єктивні властивості товару” полегшує матриця Саймона (рис. 1.4.) [1, с. 207], позиція в якій визначається на основі інформації, отриманої в результаті маркетингового дослідження.

Слід зазначити, що носієм конкурентної переваги при підході, акцентованому на споживачах, виступає управління підприємством як основний інструмент, що впливає на поведінку споживачів зі сторони компанії й, звичайно, про інформованість споживача. Основним методом посилення конкурентної позиції в рамках даного підходу є диференціація товару, інструментом реалізації якого є позиціювання.

Суб'єктивна якість	Об'єктивна якість	
	Низька	Висока
Висока	Інформаційний надлишок • підтримувати інформаційний потік (тактика); • підвищувати якість (стратегія)	Техніко-інформаційне випередження підтримувати досягнуті конкурентні переваги
Низька	Техніко-інформаційне відставання • Підвищувати якість й інформацію • Знижувати витрати й ціни (альтернатива до 1-го)	Інформаційний дефіцит • Поліпшувати зв'язок зі споживачами; • Поліпшувати інформірованість клієнтів

Рисунок 1.4 – Матриця Саймона

Підхід, акцентований на конкурентах, також має своїх послідовників і зосереджується на стратегії й тактиці протидії конкурентам. У рамках даного

підходу можуть застосовуватися два способи придбання конкурентних переваг: лідерство по витратах і сукупність мір по погіршенню конкурентного середовища. Зменшення витрат на виробництво є традиційним й історично першим методом посилення конкурентних переваг підприємства. На відміну від диференціації, підприємство не домагається лояльності й схильності споживачів до своєї продукції, а конкурентні переваги можуть бути досягнуті лише шляхом збільшення різниці між ціною реалізації та собівартістю виробництва. Реалізація даного методу вимагає від підприємства скоординованої роботи персоналу по вдосконаленню технології виробництва (потреба в технологічних інноваціях), організаційної структури, менеджменту персоналу. Підприємства, які обрали даний шлях зміцнення конкурентної позиції, постійно здійснюють аналіз затрат і маркетинговий аналіз конкурентного середовища, відстеженням витрат підприємств-конкурентів, що є досить трудомістким процесом.

Одним з новітніх і найкращих методів визначення конкурентної позиції підприємства є метод складання карти стратегічних груп. Цей аналітичний інструмент корисний у випадку, коли в галузі присутні кілька груп конкурентів, кожна група має свою ринкову позицію та індивідуальні підходи до покупця. Стратегічні групи складаються з підприємств, що конкурують, з однаковим підходом до конкуренції й приблизно однаковим положенням на ринку. Підприємства, що належать одній стратегічній групі, мають наступні родинні ознаки: порівнянні назви продуктів, ідентичні канали розподілу товарів, подібний ступінь вертикальної інтеграції, аналогічні послуги щодо після продажного обслуговування товарів, практично однакова якість продукції, методи реклами, технічні підходи й політика ціноутворення. Карта стратегічних груп складається шляхом визначення ринкових позицій галузевих стратегічних груп у двовимірних координатах, де осями є дві змінні (ціна/якість і номенклатура виробів). Карта особливо корисна, якщо в галузі діє безліч конкурентів, і оцінювати кожного з них окремо непрактично. Чим більше стратегічних груп у галузі,

тим вище ступінь конкуренції, тому що підприємства змушені конкурувати як всередині своєї групи, так і між групами. Однак підприємства, що належать до однієї групи, є найближчими конкурентами, про те підприємства зі стратегічних груп, що далеко відстають друг від друга на карті, можуть практично не становити конкуренцію один одному.

1.4. Стратегічні методи аналізу конкурентоспроможності підприємства

”В найбільш загальному вигляді стратегічний аналіз – це комплексне дослідження економічної системи за параметрами, які визначають її майбутній стан. Метою стратегічного аналізу конкурентоспроможності підприємства є виявлення позитивних і негативних факторів, які можуть вплинути на формування та розвиток елементів потенціалу у конкурентному середовищі“ [19, 30, 35, 36, 37].

При здійсненні стратегічного аналізу об'єктів використовуються наступні методи та прийоми: STEP-аналіз; SWOT-аналіз; SPACE-аналіз; GAP-аналіз; аналітичний метод LOTS; PIMS-аналіз; дослідження профілю об'єкта; модель GE/McKinsey; система 111-555.

Використання даних методів підходить для виявлення сильних і слабких сторін у формуванні та реалізації потенційних елементів у процесі формулювання корпоративних планів сталого розвитку.

Метод STEP дозволяє всебічно описати зовнішньоекономічну ситуацію та оцінити вплив фактору: соціального, технологічного, економічного, політичного, правового. Проаналізуйте за схемою «Фактор-Бізнес». Результати аналізу представлені у формі матриці, де горизонтальна вісь представляє загальні фактори макро-середовища, а вертикальна вісь представляє їх силу, виражену в балах, рейтингах або інших одиницях вимірювання. Результати STEP-аналізу дозволяють оцінити зовнішньоекономічну ситуацію у сфері виробничо-комерційної діяльності.

Одним із найпопулярніших інструментів стратегічного аналізу конкурентної позиції компанії є SWOT-аналіз (назва складається з аббревіатури чотирьох англійських слів: Strengths (сили), Weaknesses (слабкості), Opportunities (можливості), Threats (загрози) - SWOT).

Використання SWOT-аналізу сприяє:

- 1) прийняттю зусиль щодо перетворення слабкостей на сили, загроз на можливості;
- 2) розвитку сильних позицій відповідно до обмежених можливостей.

SWOT-аналіз передбачає застосування певного набору дій.

1. Ідентифікація та вивчення факторів зовнішнього оточення підприємства з метою виявлення поточних та потенційних загроз та своєчасного запобігання збитків внаслідок їхньої дії.

2. Ідентифікація та вивчення факторів зовнішнього оточення підприємства з метою виявлення поточних та потенційних можливостей, необхідних для запобігання загрозам і зміцнення конкурентних позицій.

3. Ідентифікація та аналіз сильних позицій складових - конкурентних переваг підприємства.

4. Ідентифікація та аналіз слабких сторін підприємства.

Доцільно здійснювати розгляд сильних і слабких сторін з точки зору окремих функціональних компонентів компетентності.

Використовуємо порівняльний метод для аналізу сильних та слабких сторін. З цієї причини кожна позиція оцінюється за певною шкалою оцінювання (балами) і зазвичай ранжується в порядку важливості, тобто за вагою (для отримання більш надійних результатів). Конкурентоспроможність компанії на кожній позиції визначається шляхом порівняння її балів за кожною позицією з балами компаній-конкурентів.

Загальні результати оцінюють за індексом «абсолютної конкурентоспроможності», що розраховують за такою формулою:

$$KC_{абс} = \sum_{i=1}^n (KC_{i_{оц}} - \max_j KC_{ij}) \quad (1.6)$$

де $KC_{абс}$ – абсолютна конкурентна сила підприємства-об'єкта оцінки;

$KC_{ЮЦ}$ – оцінка i -го чинника конкурентної сили (слабкості) для оцінюваного підприємства;

KC_{ij} – оцінка i -го чинника конкурентної сили (слабкості) для j -го підприємства-конкурента;

n – кількість чинників, що характеризують сильні та слабкі конкурентні позиції.

5. Шляхом визначення сильних (слабких) сторін і можливостей (загроз) у сферах на двовимірній матриці SWOT (координатна вісь – сильні та слабкі сторони, вертикальна вісь – можливість і загроза) та розробки стратегії збільшення конкурентоспроможності згідно до 1-ї з 4-х позицій у матриці:

- сильна позиція - зовнішня можливість (стратегія застосування сили при реалізації можливостей);
- сильна позиція - зовнішня загроза (стратегія застосування сили при нейтралізації загрози);
- слабка позиція - зовнішня можливість (стратегія реалізації можливостей для подолання слабкості);
- слабка позиція - зовнішня загроза (стратегія зменшення діяльності в певному сегменті ринку).

Метод аналізу SRACE є похідним від аналізу SWOT і використовується для оцінки сильних і слабких сторін малого бізнесу на основі наступного набору факторів:

- 1) фінансова сила підприємства (ФС);
- 2) конкурентоспроможність підприємства (КП);
- 3) привабливість галузі (ПГ);
- 4) стабільність галузі (СГ).

На основі вивчення основних критеріїв формування кожної групи в системі координат SPACE складається матриця стратегії спрямованості для

формування вектора позиції оцінюваної організації. Розташування вектору визначає тип стратегії (консервативна, конкурентна, агресивна, захисна), запропонованої для покращення конкурентної позиції.

Кожен показник, що характеризує основні параметри, оцінюється за 10-ти бальною шкалою на основі порівнянь реальних фінансових показників компанії та нормального рівня на підставі аналізу статистичних даних про економічний стан галузі.

Метод аналізу CAP був розроблений у Стенфордському дослідницькому інституті, Каліфорнія. Застосування цього методу передбачає наступну послідовність операцій:

- 1) попереднє формулювання цілей діяльності на 1 рік, 3 роки, 5 років;
- 2) прогноз динаміки норми прибутку в ув'язуванні з встановленими цілями бізнес-одиниці;
- 3) установлення розриву між цілями та прогнозами;
- 4) визначення альтернатив здійснення інвестицій для бізнес-одиниці та прогноз результатів;
- 5) визначення загальних альтернативних конкурентних позицій для кожної бізнес-одиниці та прогноз результатів;
- 6) розгляд інвестицій і альтернатив цінової стратегії для кожної бізнес-одиниці;
- 7) узгодження цілей стратегії кожної бізнес-одиниці з перспективами портфеля в цілому;
- 8) установлення розриву між попередніми цілями діяльності і прогнозом для кожної бізнес-одиниці;
- 9) уточнення профілю можливих придбань нових бізнес-одиниць;
- 10) визначення ресурсів, необхідних для таких придбань, і характеру їхнього можливого впливу на наявні в портфелі бізнес-одиниці;
- 11) перегляд цілей і стратегії існуючих підприємств із метою створення цих ресурсів.

Цей аналіз можна виконувати між бізнес-підрозділами в одній

організації або групі організацій, він веде до розробки заходів для усунення розриву між бажаною та очікуваною діяльністю.

Метод аналізу LOTS (шведською мовою означає «лоцман») був розроблений в 1980 році, щоб поєднати всі елементи комплексної бізнес-перспективи; метою аналізу є розробка заходів для найповнішого задоволення потреб клієнтів.

Суть використання цього методу полягає у всебічному та послідовному обговоренні різноманітних бізнес-проблем за наступними аспектами:

- 1) ідентифікація існуючого положення;
- 2) можливості, закладені в стратегію діяльності;
- 3) реальність і ступінь досягнення довгострокових цілей;
- 4) реальність і ступінь досягнення короткострокових цілей;
- 5) методи й об'єкти, що будуть задіяні в ході аналізу;
- 6) формування і використання кадрового потенціалу;
- 7) оцінка реалізації планів розвитку;
- 8) організація менеджменту;
- 9) аналіз звітності.

При обговорення даних питань, здійснюється розробка різних моделей бізнес-стратегії та підходи до вирішення цих проблем, щоб дозволити компанії або відділу максимально ефективно взаємодіяти із зовнішнім середовищем.

RIMS - аналіз (Rgofit Impact of Market Strategies) або аналіз того, як обрана стратегія впливає на прибутковість і грошову вартість. Цей підхід базується на використанні емпіричних моделей, які пов'язують широкий спектр змінних стратегічних (вертикальна інтеграція, частка ринку, якість продукту) та ситуаційних (інтенсивність потоку коштів, швидкість росту ринку, стадії розвитку галузі) з розміром таких показників, як прибутковість і здатність організації генерувати грошові кошти. Аналітичний метод RIMS був розроблений компанією General Electric в середині 1960-х років і базується на аналізі діяльності понад 150 малих та великих підприємств.

Метою цього аналізу є визначення того, які стратегії слід обирати за певних ринкових умов.

На основі результатів дослідження було створено рівняння множинної регресії, щоб зв'язати показник прибутковості та грошових коштів з різними змінними, що розподілені на п'ять категорій:

1. Привабливі ринкові умови: довгостроковий темп зростання галузі (4-10 років), короткостроковий (до 3 років) темп зростання галузі, стадії життєвого циклу продукції.

2. Сила конкурентної позиції: частка ринку; відносна частка ринку; відносна якість продукції.

3. Ефективність застосування інвестицій: інтенсивність інвестицій (загальні інвестиції, пов'язані з обсягом продажів та загальні інвестиції, пов'язані з доданою вартістю), фондомісткість основного капіталу (відношення основного капіталу до продажів), вертикальна інтеграція (співвідношення між доданою вартістю та обсягом продаж), відсоток використання потужностей.

4. Застосування бюджет у таких аспектах: маркетингові витрати, пов'язані з обсягом продаж; витрати на здійснення наукових досліджень відносно продаж; витрати на новий продукт відповідно обсягів продаж.

5. Зміни поточної ситуації на ринку: зміна частки ринку.

Найпопулярнішим аналізом ключових конкурентних стратегій є модель GE/McKinsey, розроблена на початку 1970-х років експертами GE у співпраці з консалтинговою фірмою McKinsey & Company [19, 30, 35, 36, 37].

Відповідно до рейтингу конкурентоспроможності підприємств (горизонтальна вісь) і галузевої привабливості (вертикальна вісь) визначається стратегічна позиція товариства у вигляді матриці 3x3.

Індекс рейтингу конкурентоспроможності це результат взаємодій таких факторів: компетенція (набір навичок і досвіду); стратегія; організаційна схема; загальновизнані цінності; бізнес-процеси та система ресурсів; співробітники; напрямки дій щодо реалізації стратегії, тощо.

Індекс рейтингу привабливості сектора (ринку), визначається факторами: абсолютний розмір ринку, темпи зростання, місткість, механізм ціноутворення, інтенсивність конкуренції, прибутковість, правові обмеження, диференціація продукції тощо. Вертикальна вісь розділена на три області: висока (67-100 балів зі 100 балів), середня (33-67 балів) і низька (менше 33 балів) привабливості ринку. Горизонтальна вісь конкурентоспроможності також ділиться на три частини за аналогічними принципами. Позиція кожного об'єкта оцінки зафіксована на готовій матриці, вони визначають напрям стратегічного позиціонування підприємства (або його підрозділу) та пріоритетність відповідного майбутнього стратегічного напрямку розвитку.



Рисунок 1.5 – Матриця «привабливість галузі/конкурентоспроможність підприємства»

”Якщо конкурентоспроможність підприємства низька, а ринок, на якому

діє таке підприємство, непривабливий (нижній правий квадрат матриці), то відповідно до моделі GE/McKinsey може бути рекомендована стратегія скорочення масштабів діяльності та поступового виходу з ринку“ [30, 37].

Проблемами дослідження та розробки методичних підходів стратегічного аналізу конкурентоспроможності займалися багато вчених. У 2006 році Торгово-промислова палата запропонувала власну систему аналізу конкурентоспроможності 111-555, яка базується на експертній оцінці таких факторів: конкурентоспроможності, якості та ціни продукції. Шкала оцінювання вибирається в межах від 0 до 5 балів, за оцінками експертів, 1 бал свідчить про низький рівень цього фактора, а 5 балів – про високий рівень цього фактора. Очевидно, що 1 бал є найкращою оцінкою з точки зору ціни продукту та найгіршою оцінкою з точки зору конкурентоспроможності та якості продукції.

За результатами досліджень були отримані такі класичні сполучення :

551 - традиційне (висока конкурентоспроможність, висока якість, низька ціна). Це найкраще сполучення з погляду забезпечення та утримання конкурентоспроможності, характерне для багатьох товарів японських і американських фірм, деяких європейських фірм;

555 – європейське (усе високе);

511 - східно-азіатське (висока конкурентоспроможність при низькій якості та низькій ціні).

Усі перераховані вище стратегії та методи конкурентного аналізу спрямовані на підвищення конкурентоздатності бізнесу. Кожен підхід підходить до проблеми підвищення конкурентоспроможності та вибору стратегії з різного ракурсу, тому було б некоректно наголошувати про переваги та недоліки того чи іншого підходу перед іншими.

2. АНАЛІЗ ВИРОБНИЧОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ТОВ НВП «ЕКСПРОМТ»

2.1. Характеристика підприємства ТОВ НВП «Експромт»

Світова фінансово-економічна криза спричинила погіршення фінансового положення в країні, відсутність замовників на виконання робіт зі спеціалізації, що змусило підприємство скоротити роботи з НДІДКР. На базі дослідно-експериментальної ділянки був створений механо-складальний цех з виготовлення продукції, що забезпечує життєздатність підприємства. З II півріччя 2020 року основною продукцією ТОВ НВП «Експромт» стала розробка і виготовлення установок очищення зерна для комплектування стаціонарних і пересувних млинів, а з 2021 року і виготовлення млинів власної розробки. У 2020 році підготовлене виробництво для серійного випуску сейсмоприймачів для виконання геологічних і геофізичних робіт із замовлення Державного комітету геології України, але відсутність засобів у замовника не дає можливості вести серійний випуск цього виробу постійно.

У 2020 році фахівцями ТОВ НВП «Експромт» була розроблена і виготовлена, за рахунок власних коштів, самопересувна установка очищення зерна УОЗС-10/25, що замінює машину ОВС-25,

В ТОВ НВП «Експромт» працюють наступні підрозділи: конструкторський відділ, науково-виробничий відділ, механо-складальний цех, допоміжні служби й адміністративно-господарські структурні підрозділи.

Організаційна структура станом на початок 2022 року показано на рис.2.1, з якого видно, що організаційна структура носить лінійно функціональний характер.

Нагромадивши достатній досвід роботи в умовах конкуренції і маючи кваліфіковані кадри фахівців, керівництво ТОВ НВП «Експромт» має намір шляхом упровадження цілого ряду заходів підвищити ефективність роботи і розвивати новий напрямок по переробці сільськогосподарських культур. У зв'язку з дефіцитом енергетичних потужностей і палива, перебудовою організації робіт з переробки с/г продукції і, з метою створення високорентабельного

конкурентноспроможного устаткування, в ТОВ НВП «Експромт» розроблена конструкція і виготовлені дослідні зразки міні млина.

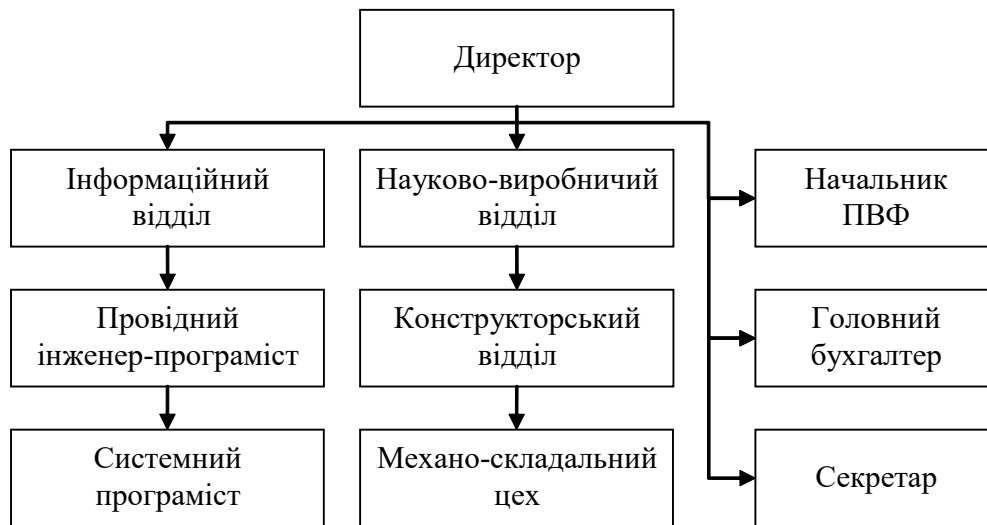


Рисунок 2.1 - Організаційна структура товариства станом на початок 2021 року

Серійне виготовлення міні млина дозволить організувати двозмінну роботу на підприємстві, ощадливо витрачати енергоресурси, а також дозволить створити замкнену систему підтримки устаткування в працездатному стані.

ТОВ НВП «Експромт» діє на основі повного господарського розрахунку і самофінансування.

Колектив ТОВ НВП «Експромт» бере активну участь у розвитку здорової конкуренції як серед представників приватного бізнесу, так і між приватними і державними підприємствами. У сформованих соціально-економічних умовах перспективи розвитку ТОВ НВП «Експромт» можна визнати достатніми.

2.2. Оцінка матеріально-технічної бази товариства

Від того, як підприємство розпоряджається своїм капіталом, значною мірою залежить прибуток, рентабельність і успіх у ринковій конкуренції.

Йдеться про створення сприятливих умов, накопичення і впровадження високоефективних знарядь праці, прогресивної технології, рівень механізації.

Тому пошук резервів подальшого зростання ефективності роботи має базуватися на оцінці показників, що характеризують всі сторони діяльності підприємства, табл. 2.1 (див. додаток В), рис. 2.1.

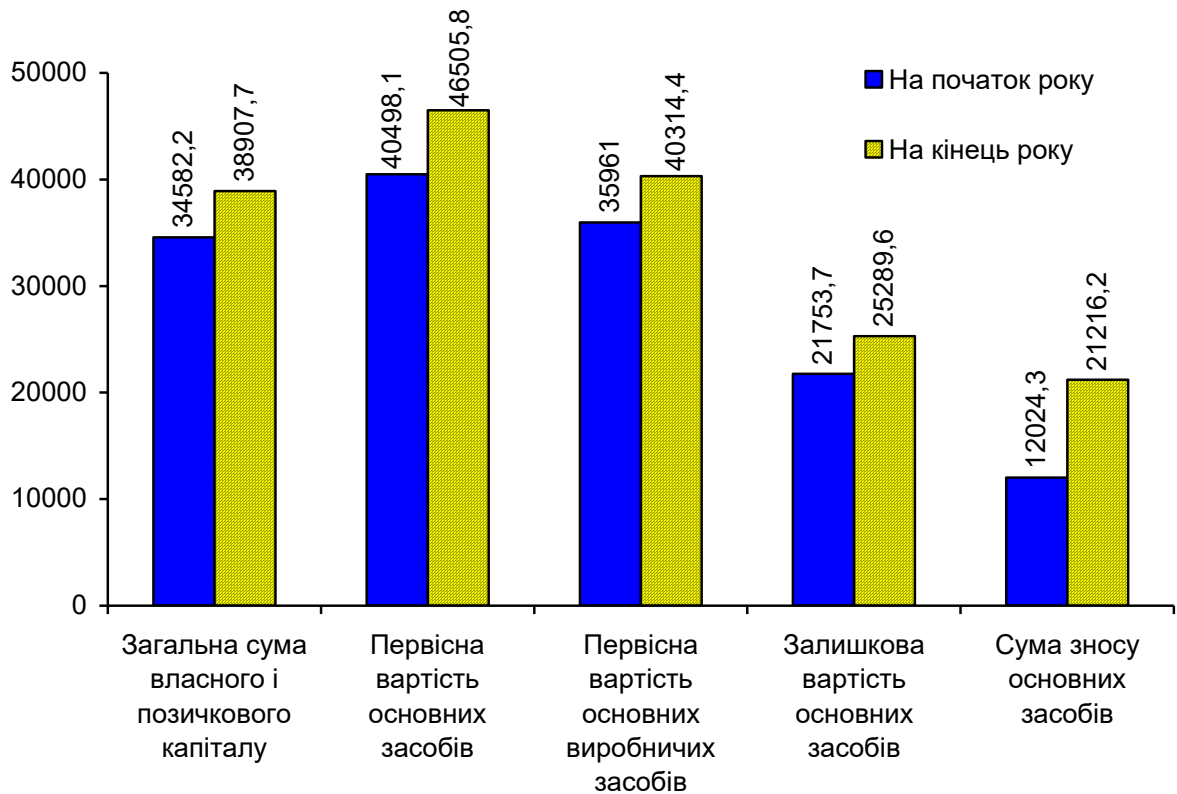


Рисунок 2.2 – Структура власного капіталу ТОВ НВП “Експромт” (тис. грн.)

Порівняння динаміки показників за звітний рік свідчать про те, що підприємство збільшило за рік наявний капітал на суму 4325,5 тис.грн., з них більшу частину (3534 тис.грн., або 81,7 % приросту) спрямовано на збільшення основних засобів і 289,8 тис.грн. (6,7%) додатково вкладено у нематеріальні активи, 207,6 тис.грн. (4,8 %) - на приріст капітальних вкладень, 627,2 (14,5 %) - на збільшення запасів і затрат. Всього це становить 107,7 % від суми приросту капіталу, що свідчить про те, що частина фінансових ресурсів була вивільнена з витрат в інші активи (розрахунки, фінансові вкладення).

Важливою ознакою матеріально-технічної бази виступає віковий склад обладнання (табл. 2.2).

Таблиця 2.2 – Аналіз вікового складу обладнання

Вид обладнання	Вікова група, роки						
	до 1	1-3	3-5	5-7	7-10	10-20	Всього
Верстати :							
Токарні	4	5	7	12	3	2	33
Фрезерні	-	4	3	4	4	4	19
Шліфувальні	1	-	2	2	3	2	10
Свердлувальні	-	-	2	1	2	3	8
Інше металорізальне обладнання	6	3	4	2	7	-	22
Ковальсько-пресове обладнання	-	-	-	5	2	1	8
Підйомно-транспортне обладнання	1	-	-	-	2	2	5
Силові машини і обладнання	4	6	4	10	3	2	29
Інші машини і обладнання	5	5	5	8	9	2	34
Разом	21	23	27	44	35	18	168
Питома вага, %	12,5	13,7	16,1	26,2	20,8	10,7	100

Здійснюючи аналіз даних вікового складу обладнання, слід враховувати, що в умовах сучасного технічного прогресу і розвитку термін служби машини становить близько 7 років, що є оптимально піддається заміні.

Питома вага обладнання, що експлуатується на ТОВ НВП “Експромт” більше цього терміну дорівнює 31,5 %, з них більше третини – застаріле обладнання, придбане і встановлене понад 7 років тому.

Дані наведені в таблиці 2.2, дають змогу визначити середній вік всього устаткування товариства за формулою:

$$T_c = \frac{\sum t_i \cdot q_i}{Q}, \quad (2.1)$$

де: T_c – середній термін служби;

t_i – середньо арифметичне значення відповідного інтервалу в роках. Для першого і останнього інтервалів відповідно (0-1) і (20-30);

q_i – кількість верстатів відповідної вікової групи;

Q – загальна кількість одиниць устаткування.

Середній термін служби верстатів, що експлуатується на підприємстві, за даними таблиці 2.2 визначається так:

$$T_c = \frac{(0,5 \cdot 21) + (2,0 \cdot 23) + (4,0 \cdot 27) + (6,0 \cdot 44) + (11,0 \cdot 35) + (17,5 \cdot 18)}{168} = 6,7 \text{ року}$$

Найбільша питома вага обладнання середній термін яких понад 10 років, припадає на фрезерні і свердлувальні верстати, відповідно 22,2% і

16,7% з цього устаткування. Тому товариству необхідно вжити заходів по заміні 31,5 % обладнання, інші 68,5 % - це устаткування до 7 років.

Показники основних засобів виробництва для кожного працівника підприємства (Фп) обчислюється за формулою:

$$\Phi_n = \frac{\Phi}{B_p}, \quad (2.2)$$

де: Φ – вартість основних виробничих засобів;

B_p – чисельність персоналу основної діяльності підприємства.

$$\Phi_{n.поч} = \frac{3335,4}{36} = 92,7 \text{ тис.грн./чол.}$$

$$\Phi_{n.кін} = \frac{5012}{36} = 139,2 \text{ тис.грн./чол.}$$

Для оцінки технічного рівня підприємства використана динаміка чинників, які надають характеристику технічної озброєності праці, а саме енергоозброєність, фондоозброєність показників та досягнутий рівень механізації праці.

Коефіцієнт енергоозброєності робітників (K_c) обчислюється за формулою:

$$K_c = \frac{E}{B_p}, \quad (2.3)$$

де: E – енергетична потужність, що обслуговує виробничий процес.

$$K_{c.поч} = \frac{442,8}{36} = 12,3 \text{ кВт/роб.}$$

$$K_{c.кін} = \frac{591,6}{36} = 16,4 \text{ кВт/роб.}$$

Коефіцієнт механізації праці ($K_{мп}$) визначається за формулою:

$$K_{мп} = \frac{ЛГ_m}{ЛГ}, \quad (2.4)$$

де $ЛГ_m$ – кількість людино-годин, витрачених робітниками на механізованих роботах з виробництва продукції;

$ЛГ$ – загальна трудомісткість виробленої продукції.

$$K_{мп.поч} = \frac{11617}{18237} = 0,637,$$

$$K_{\text{мп.кін}} = \frac{12516,7}{18850,4} = 0,664.$$

Таблиця 2.3 (див. додаток Г) дає уявлення про стан матеріально технічної бази підприємства і перспективи його технічного розвитку.

Дані таблиці свідчать про те, що показники, які характеризують технічну озброєність праці мають тенденцію до зростання, з урахуванням виробничого процесу підприємства механізація праці є достатньою для організації виробництва нового виду продукції, але більш повну інформацію для оцінки організації виробництва можна отримати з показників ритмічності випуску продукції.

Вартість основних виробничих засобів на одного працівника становить на кінець звітного року 139,2 тис.грн. проти 92,7 тис.грн. на початок звітного року, тобто збільшилися на 50,2 % у результаті збільшення темпу приросту залишкової вартості виробничих засобів.

При зростанні за рік питомої ваги активної частини виробничих засобів з 39,5 % до 41,1 % має місце “старіння” основних виробничих засобів : у базовому році процент зносу їх становив 48,9 %, у звітному році – 49,8 % . Так як спостерігається зростання “старіння” основних виробничих засобів необхідно з’ясувати віковий склад обладнання і визначити яке саме обладнання підлягає заміні, щоб підприємство змогло з урахуванням цих даних організувати випуск нового виду продукції.

Показники ритмічності дають узагальнюючу всебічну оцінку рівня організації виробництва, це слід розуміти як підпорядкованість заданому ритму випуску продукції упродовж зміни, доби, тижня, декади, місяця і т. інше (таблиця 2.4).

Таблиця 2.4 – Ритмічність випуску продукції (тис. грн.)

Місяць року	Випуск продукції за 2021 рік		Випуск продукції за 2022 рік		Прийнято для розрахунку показник ритмічності	
	За графіком	Фактично	За графіком	Фактично	2021 рік	2022 рік
1	616	464,8	728	1087,5	464,8	728
2	616	511,8	728	62,7	511,8	62,7
3	616	521,9	728	152,3	521,9	152,3
4	616	133,3	728	119,8	133,3	119,8
5	246,4	321,4	246,4	901,6	246,4	246,2
6	246,4	446,9	246,4	159,0	246,4	159,0
7	246,4	693,3	246,4	165,8	246,4	165,8
8	246,4	548,8	246,4	1237,6	246,4	246,4
9	246,4	123,2	246,4	33,6	123,2	33,6
10	246,4	592,5	246,4	104,2	246,4	104,2
11	246,4	513,0	246,4	1326,1	246,4	246,4
12	246,4	314,7	246,4	225,1	246,4	225,1
Разом	4435,2	5185,6	4883,2	5575,3	3479,8	2489,5

Ритмічність виробництва визначається за формулою коефіцієнта ритмічності (K_p) :

$$K_p = \frac{\sum T_{\phi}}{T_{пл}}, \quad (2.5)$$

де: T_{ϕ} – фактичний випуск продукції у межах відповідних планових завдань.

$T_{пл}$ – плановий обсяг випуску продукції за аналізований період.

$$K_{p.баз} = \frac{3479,8}{4435,2} = 0,78,$$

$$K_{p.зв} = \frac{2489,5}{4883,2} = 0,51.$$

Тобто підприємство мало значні резерви підвищення ритмічності, але спостерігається зменшення цього показника у порівнянні з минулим роком на 34,6 % тому необхідно удосконалювати рівень організації виробництва.

З'ясувавши обсяг власного капіталу, розділ його на основні засоби, нематеріальні активи та оборотні активи, а також віковий склад обладнання на підприємстві, необхідно проаналізувати ефективність використання основних виробничих засобів.

2.3. Аналіз показників використання основних виробничих засобів

Від озброєності підприємства основними засобами й ефективного їх використання, передусім, в першу чергу залежить обсяг виробництва товарів і послуг та пов'язані з ними кінцеві результати діяльності. Фактори, які вплинули на фондівдачу у звітному та базовому роках представлено в таблиці 2.5.

Таблиця 2.5 – Фактори що впливають на фондівдачу

	Показник	Позначення	2021 рік	2022 рік	%
1.	Середньо річна вартість основних виробничих засобів, тис.грн.	Ф	28850,1	34557,6	119,8
2.	Активна частина основних засобів у тому числі: - невстановлене та законсервоване обладнання - діючі основні засоби	Факт	10395,8	11193,3	107,7
		Фд	2502,1	2636,5	105,4
			7906,1	8555,7	108,2
3.	Кількість робочих днів у році	Д	264	269	102,6
4.	Середньорічна кількість діючого обладнання	Q	146	150	102,7
5.	Кількість відпрацьованих верстатозмін усім обладнанням	tзм	39225	49380	125,9
6.	Кількість відпрацьованих верстатогодин усім обладнанням	tгод	304,0	403,0	132,6
7.	Виробництво товарної продукції, тис.грн.	T	5185,6	5575,3,8	107,5
8.	Фондовіддача, грн./грн.	f	0,94	0,89	94,7

Дані таблиці показують, що у звітному році фондівдача становила 0,89 грн. проти 0,94 грн. у 2021 році, тобто знизилась на 0,05 грн. або на 5,5 % цьому сприяло те, що середньорічна вартість основних виробничих засобів зростала більшими темпами ніж активна частина основних засобів, середньорічна кількість діючого обладнання, а також змінилась структура товарної продукції.

Даний аналіз відображає, що для підвищення обсягів виробництва, зростання його прибутку і реалізації продукції, товариство має великий резерв з боку збільшення ефективності застосування основних виробничих засобів за рахунок покращення структури (збільшення питомої ваги активної

частини), мобілізації фінансових ресурсів, які відволікаються у запаси зайвого непрацюючого устаткування.

Ефективність роботи підприємства залежать від якісного управлінського рішення, що до застосування отриманого прибутку.

2.4. Факторний аналіз балансового прибутку підприємства

Цей аналіз має дати відповідь на питання: ”Чи достатньо коштів у товариства для організації виробництва мінімлінів, чи йому необхідно звернутися до зовнішніх джерел фінансування ?“.

Основою при аналізі балансового прибутку товариства є загальна величина балансового прибутку, що відображена в балансі доходу та витрат, фінансового плану підприємства. Балансовий прибуток аналізується за його складовими частинами: прибуток від реалізації основного товару (продукції), інший прибуток від реалізації, прибуток (збиток) від позареалізаційної діяльності (табл. 2.6, рис. 2.3).

Таблиця 2.6 – Показники діяльності ТОВ НВП “Експромт” (тис. грн.)

Показник	2021 рік	2022 рік	2022 рік в % до 2021 року
1.Виручка від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	15588,2	25615,5	164,3
2.У тому числі: - податок на додану вартість	2615,2	4269,4	163,3
3.Виручка від реалізації товарної продукції без ПДВ і акцизного збору	12973,0	21346,1	164,5
4.Витрати на виробництво реалізованої продукції	12070,2	19801,6	164,1
5.Комерційні витрати	757,1	1321,6	174,5
6.Прибуток від реалізації товарної продукції (3-4-5)	145,7	222,9	153,0
7.Результат від іншої реалізації	7,8	13,4	171,8
8.Прибутки і збитки від позареалізаційних операцій всього	333,8	648,5	194,3
Балансовий прибуток (6+7+8)	487,3	884,8	181,6

Всього за 2022 рік товариство отримало, прибуток на суму 884,8 тис.грн., при 487,3 тис.грн. у 2021 році, перевиконання становить 181,6 %.

Дані таблиці 2.6 свідчать, що на суму прибутку від реалізації товарної продукції безпосередньо вплинули наступні чинники:

- величина обсягу реалізованої товарної продукції;
- величина собівартості реалізації продукції (включаючи комерційні витрати);
- структурна складова реалізованого товару (виконаної роботи);
- ціна реалізованої продукції.

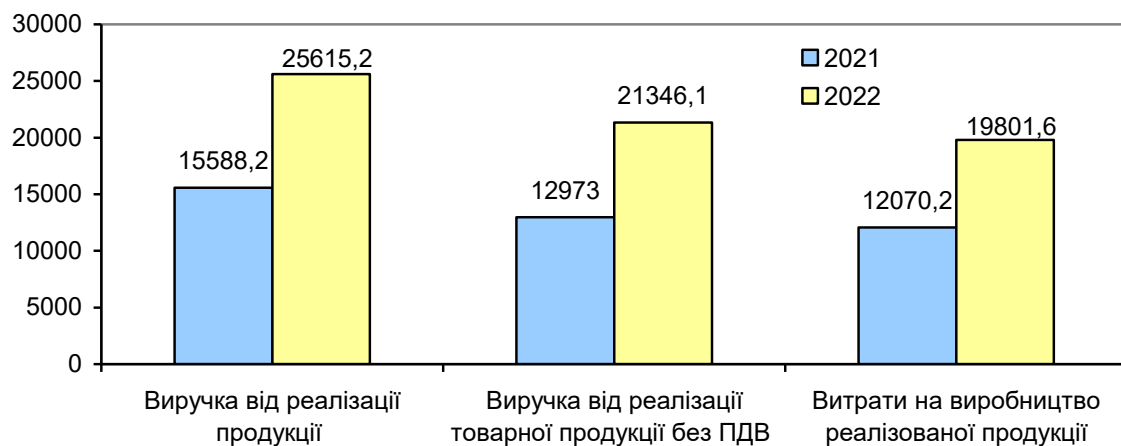


Рисунок 2.3 – Показники діяльності ТОВ НВП “Експромт”

У порівнянні з попереднім роком прибуток, який отримало товариство збільшився, що дає змогу організувати виробництво нового виду продукції. Але для з’ясування чи буде новий вид продукції мати попит необхідно провести якісний аналіз ринку для з’ясування майбутніх покупців, ринків збуту, ринку поставок матеріалів і комплектуючих виробів для побудови концепції забезпечення необхідних для проекту матеріальних ресурсів.

Дослідження ринку млинів

Ідея буде успішною, якщо буде знайдено покупця. В умовах ринкової економіки споживачу не продаси те, що він не хоче купувати, але легко реалізувати те, що він хоче і може придбати. З цією метою здійснюється збір маркетингової інформації, а саме інформації про чисельність населення, об’єми споживання борошна на душу населення, кількість сіл, районів де є потреба в млинах, а також про потенційних покупців мінімлинів, їхніх потреб, вимог і

побажань щодо технічних, експлуатаційних і споживчих якостей і цін на подібні види продукції, рекламних особливостей продукції та в цілому всіх питань, пов'язаних з виходом на ринок ТОВ НВП «Експромт».

Для виявлення розміру ринку проводилося опитування власників 10-ти найбільших виробників млинів з вальцевим способом помолу продуктивністю до 1500 кг\год. Опитування включало запитання про кількість покупців такої продукції та темпи зростання кількості покупців. Ці 10 підприємств-виробників охоплюють 75 % ринку збуту млинного обладнання в Україні. Загальна кількість покупців за даними 10 - ти підприємств-виробників, які приймали участь у опитуванні, становить 2400 осіб (2035 підприємств + 365 чоловік), як фізичних так і юридичних.

Таблиця 2.7 – Характеристика ринку млинів

Середня кількість підприємств-покупців різних форм власності	2035 підприємств
Середня кількість покупців серед приватних осіб	365 чоловік
Середні темпи росту числа покупців (із кінця 2021 на початок 2023 року)	21 %
Об'єм продажів в гривнях (усереднений по 10-ти підприємствах-виробників) за 2022 рік	1440 млн. грн.
Середні темпи росту об'єму продажів (із кінця 2021 по початок 2023 року)	24 %

ТОВ НВП “Експромт” планує вести бізнес на такому сегменті ринку, як:

- приватний ринок, особи які виробляють і переробляють сільськогосподарську продукцію;
- ринок підприємств державних і колективних форм власності;
- ринок фірм, які виробляють переробку зерна.

Загальний об'єм ринку на який виходить товариство коливається від 7000 до 7200 млн. грн. (як показує дослідження на протязі 5 років) із середніми темпами росту 23 % у рік. Ринок є перспективним і швидко зростаючим.

На сьогоднішній день потреби покупців на ринку приватних осіб та підприємств різних форм власності задовольняються в основному за рахунок ВАТ “Інститут Укроргстанкінпром”, який займає 46 % ринку. ТОВ НВП “Експромт” планує виходити на ринок із ціною продукту нижче ціни цього виробника (біля 1200 тис.грн. проти 2825 тис.грн), тому що продуктивність у

дорівнює 600 кг/год, проти 800 кг/год у ВАТ “Інститут Укроргстанкінпром”. Це дозволить захопити певну частку ринку. Однак можуть існувати проблеми виходу на ринок: бар’єр потужності підприємства, широка популярність марки ВАТ “Інститут Укроргстанкінпром” та відповідно низька популярність нашого бренду на ринку переробної техніки, оцінка якості обслуговування з боку споживачів.

Для визначення тенденцій у ставленні покупців до якості обслуговування було застосовано анкетне опитування. Кількість опитаних становить 230 осіб, які використовують млини підприємств-конкурентів. Результати опитування показали, що кількість споживачів, які незадоволені якістю обслуговування з різних причин становить 200 осіб, їх частка коливається від 22% до 83%, а задоволених покупців – 13 % (таблиця 2.8)

Таблиця 2.8 – Результати проведеного анкетування користувачів млинів

Оцінка якості обслуговування	Кількість споживачів, од.	Частка, %
Незадоволені технічними характеристиками млинів	190	83
Незадоволені умовами поставки	150	65
Незадоволені умовами гарантійного обслуговування	130	57
Незадоволені умовами оплати	90	39
Незадоволені якістю обслуговування млинів	50	22
Повністю задоволені	30	13
Кількість опитаних	230	

Результати проведеного анкетування свідчать, що для успішного виготовлення і реалізації проекту нові мінімлини повинні мати :

- нову оригінальну конструкцію;
- доступну ціну;
- простоту управління;
- можливість досягнення економії енергоресурсів.

Мінімлин пропонується для забезпечення технологічного процесу отримання високого гатунку борошна. Представляє собою комплекс автоматичного обладнання, озброєний пневмотранспортом.

Аналіз постачальників

Для забезпечення виробництва міні млинів необхідні послуги постачальників матеріально-технічних ресурсів та комплектуючих виробів, а саме : електродвигуни; нарізні вальці; сталь листова, кругла; сталь нержавіюча; бронза; гумка технічна.

Беручи до уваги оцінку важливості ресурсів, подальший динамічний аналіз постачальників проводився лише для постачальників електродвигунів, нарізних вальців та гумки технічної.

Концентрація та кількість компаній-постачальників (здійснення оцінки підпорядкованості організації від кожного постачальника)

Електродвигуни. Слід зазначити, що в Україні електродвигуни виробляються в різних містах, а тому всі потенційні постачальники даного виду ресурсу знаходяться на території країни, що, звичайно спрощує ситуацію.

Від початку виробництва млинів ТОВ НВП “Експромт” планує використовувати електродвигуни виробництва ПО “Електромаш”, м. Дніпро.

Стосовно залежності підприємства даної галузі від постачальників електродвигунів можна константувати той факт, що всі вони знаходяться в межах України, а тому, з одного боку, це не потребує значних капіталовкладень та часу на налагодження зв'язків з новим зарубіжним постачальником, а з іншого – зарубіжні фірми-виробники обладнання дуже обережно ставляться до ведення спільної діяльності з компаніями пострадянських країн, зокрема України.

Нарізку вальців планується виробляти по кооперації на ЗАТ “Завод Автоштамп”, м. Александрія. Сьогодні український ринок по виробництву даного виду робіт характеризується великим розмаїттям фірм-виробників. Все це надає певні переваги, так як існує можливість вибору залежно від нагальних потреб та не існує високого ступеня залежності від певних постачальників, але, з іншого боку, це ж розмаїття викликає і певні труднощі аналізу потенційних постачальників.

Оцінка мобільності переходу на використання ресурсів-замінників.

Особливості даного виду продукції не дають можливість для використання якихось інших видів ресурсів. Тобто досягнення науково-технічного прогресу сьогодні ще не дозволяють використовувати ресурси-замінники.

Після аналізу інформації про потенційних покупців нашої продукції, їх потреби, запити, побажання та аналіз постачальників ресурсів потрібних для виробництва кінцевого продукту, необхідно оцінити умови конкуренції на ринку де буде діяти ТОВ НВП “Експромт”.

Аналіз конкуренції на ринку збуту

В процесі аналізу конкурентоспроможності необхідно оцінити умови конкуренції, спосіб просування товарів на ринок, можливість і здатність товариства конкурувати на своєму ринку, використовувати переваги свого бізнесу. Відомості про конкурентів отримуються шляхом відвідування професійних їх виставкових залів та зустрічі з колишніми та діючими співробітниками, збирання їх рекламної інформації.

На час проведення аналізу даної галузі на ринку виробництва переробної техніки основними конкурентами ТОВ НВП “Експромт” є “Станкінпром”, “Автоштамп” (табл. 2.9).

Таблиця 2.9 – Аналіз сильних та слабких сторін діяльності ТОВ НВП “Експромт”

Чинники конкурентоспроможності	Рейтинг порівняно з конкурентами		
	“Експромт”	“Станкінпром”	“Автоштамп”
1.Товар			
1.1.Якість	6	5	7
1.2.ТЄП	7	6	7
1.3.Престиж торгової марки	6	7	9
1.4.Рівень після продажного обслуговування	9	8	9
1.5.Захищеність патентами	5	5	5
2.Ціна			
2.1.Ціна продажу з урахуванням знижок	9	4	3
3.Просування товарів на ринках			
3.1.Реклама	4	5	4
3.2.Пропаганда	4	4	4
Загальна кількість балів	50	44	48

Дані таблиці носять узагальнюючий характер.

Як бачимо з таблиці 2.9, місце потенційного кандидата в лідери на ринку млинного обладнання зайняв ТОВ «Експромт».

Стосовно ТОВ НВП «Експромт» на думку експертів конкурентноздатність продукції приблизно на рівні «Автоштамп» і вище «Станкінпром» на $(1 - 44/50) \times 100 = 12\%$.

Конкурентноздатність продукції в основному за рахунок високих ТЄП (зокрема високий термін служби), високого рівня після продажного обслуговування і за рахунок низької ціни.

Фактори представлені в таблиці 2.9, мають досить загальний характер, тому на основі первинного аналізу було визначено їх найбільш критичні складові, що обумовлюють успіх того чи іншого конкурента, в тому числі нашого товариства. Такі фактори мають назву ключових факторів успіху, і саме вони визначають основні переваги чи недоліки підприємства.

Аналіз конкурентоспроможності товариства було здійснено використовуючи оцінку сильної та слабкої сторони товариства а також основних його конкурентів. Результати оцінки представлені у вигляді таблиці 2.10 (див. Додаток Д), яка відображає основні критерії визначення конкурентних сил за планом М. Портера [20, с.78]. Кожен фактор у таблиці оцінюється за шкалою від 0 (найслабша позиція) до 10 (домінуюча позиція). Товариство зібрало групу найбільш кваліфікованих співробітників для проведення експертних перевірок.

У таблиці 2.10 представлено порівняльну оцінку конкурентоспроможності саме за допомогою визначених ключових факторів успіху (КФУ).

При цьому основними слабкими сторонами ТОВ НВП «Експромт» є недостатнє дослідження ринку та споживчого попиту, низький рівень корпоративної стратегії.

Порівняльний аналіз діяльності конкурентів дав можливість визначити ті ключові фактори успіху, розвиток яких призведе до лідируючої позиції ТОВ НВП «Експромт», а саме вдосконалення стратегічного рівня, коригування організаційної структури підприємства, вдосконалення маркетингових служб і, зокрема, більш комплексного вивчення потреб ринку та споживачів.

Отже, збір та аналіз виробничої та маркетингової інформації – перші кроки подальшої успішної розробки бізнес – плану, має також цікавити і фінансова інформація. Необхідно проаналізувати показники фінансової діяльності підприємства, з метою з'ясування його поточного стану.

2.5. Аналіз фінансового стану підприємства

Велика кількість вітчизняних підприємств пережили критичні ситуації, які призвели до падіння виробництва, втрати платоспроможності та навіть фінансового банкрутства, що свідчить про те, що підприємства ще не створили надійної системи діагностики ситуації.

Показники платоспроможності і ліквідності.

Ліквідність означає здатність підприємств здійснювати власні поточні зобов'язання за рахунок своїх поточних активів. Загалом підприємство можна вважати ліквідним, якщо його поточні активи перевищують його короткострокові зобов'язання та якщо воно може швидко конвертувати активи в платіжні інструменти для оплати короткострокових боргів. Розрахувавши показник платоспроможності, ми зрозуміємо здатність ТОВ НВП «Експромт» покривати свої зовнішні зобов'язання (короткострокові та довгострокові) за рахунок власних активів.

Для характеристики рівня ліквідності та платоспроможності підприємства використовувала наступні показники: коеф. абсолютної ліквідності, коеф. загальної ліквідності чи коеф. покриття, коеф. швидкої ліквідності, коеф. покриття та коеф. критичної ліквідності.

Результати розрахунків показників представлено в таблиці 2.11, рис. 2.4.

Таблиця 2.11 - Показники ліквідності та платоспроможності

Показник	2021 рік	2022 рік	Відхилення (+ ; -)	Нормативне значення
1.Коефіцієнт абсолютної ліквідності	0,19	0,268	+ 0,078	> 0.2 –0.3
2.Коефіцієнт швидкої ліквідності	1,107	1,144	+ 0,037	1.00 – 2.00
3.Коефіцієнт покриття	2,93	3,819	+ 0,885	1.5 –2.5
4.Коефіцієнт критичної ліквідності	0,5	0,65	+ 0,074	0.7 –0.8
5.Коефіцієнт платоспроможності	11,01	11,67	+ 0,66	-

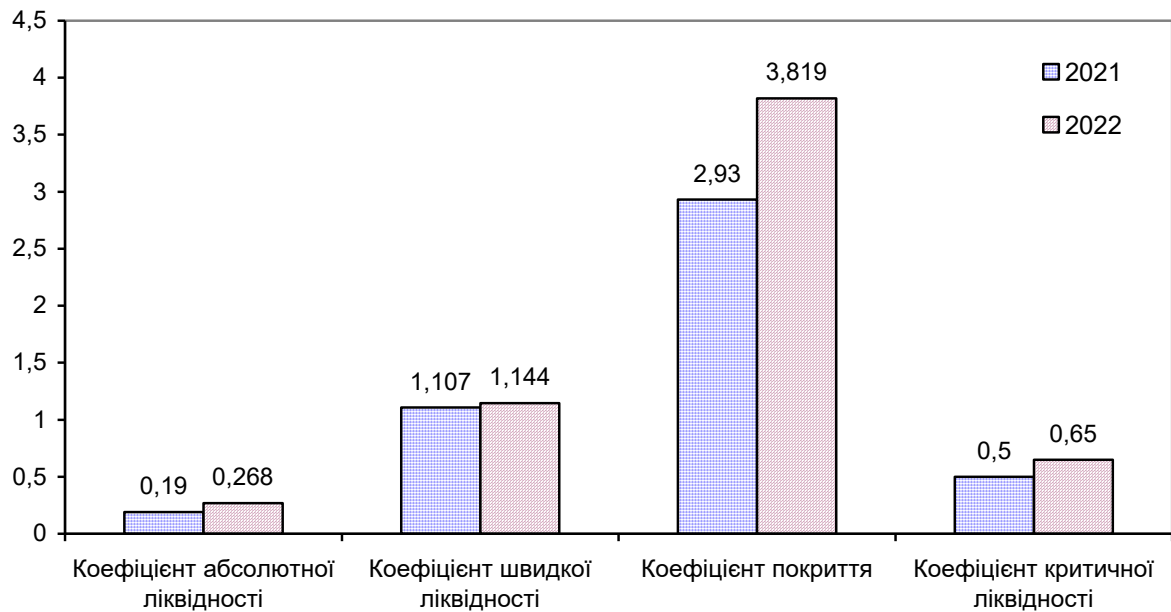


Рисунок 2.4 - Показники ліквідності

Абсолютний коеф. ліквідності з причини малої маси готівкових коштів у залишку низький, спостерігається збільшення швидколіквідних готівкових коштів а також цінних паперів, за рахунок яких здійснюється погашення короткострокових зобов'язань. Загальний коеф. ліквідності перевищує норматив із наявності значних запасів на виробництві і спостерігається його ріст на початку 2023 р. на +0,885. Швидкий коеф. ліквідності вказує на здатність підприємства оплачувати свої поточні зобов'язання за рахунок швидко ліквідних активів у надзвичайних ситуаціях.

Критичний коеф. ліквідності становить відповідно 0,5 і 0,65, що вказує на те, що виробничі запаси перевищують затрати, це призводить до збільшення витрат пов'язаних з збереженням матеріальних запасів і товарів.

Система показників платоспроможності а також ліквідності відображає стабільне становище. Підприємство має досить грошових коштів для покриття короткострокових заборгованостей.

Показники фінансової стійкості (стабільності).

Фінансова стійкість підприємства це одна з головних характеристик фінансового стану підприємства, вона визначається для розрахунку ступеня залежності від інвестора і кредитора та характеризується співвідношенням

власних коштів до позикових. Даний показник надає комплексну оцінку фінансової стійкості. До загальних показників фінансової стабільності належать: коеф. фінансової залежності, автономний коеф., коеф. співвідношення власних коштів із залученими, коеф. руху власних коштів, коеф. гарантованості власних оборотних коштів.

Результати визначення показників фінансової стабільності занесені до таблиці 2.12, рис. 2.5.

Таблиця 2.12 - Показники фінансової стійкості

Показник	2021 рік	2022рік	Відхилення	Нормативне значення
1.Коефіцієнт автономії	0,917	0,921	+ 0,004	> 0,6
2.Коефіцієнт фінансової залежності	1,091	1,086	- 0,005	-
3.Коефіцієнт маневреності	0,39	0,45	+0,06	0,4-0,6
4.Коефіцієнт відношення власних і залучених коштів	0,74	0,68	- 0,06	> 1,0
5.Коефіцієнт забезпеченості оборотних коштів власними оборотними коштами	0,177	0,227	+ 0,05	-

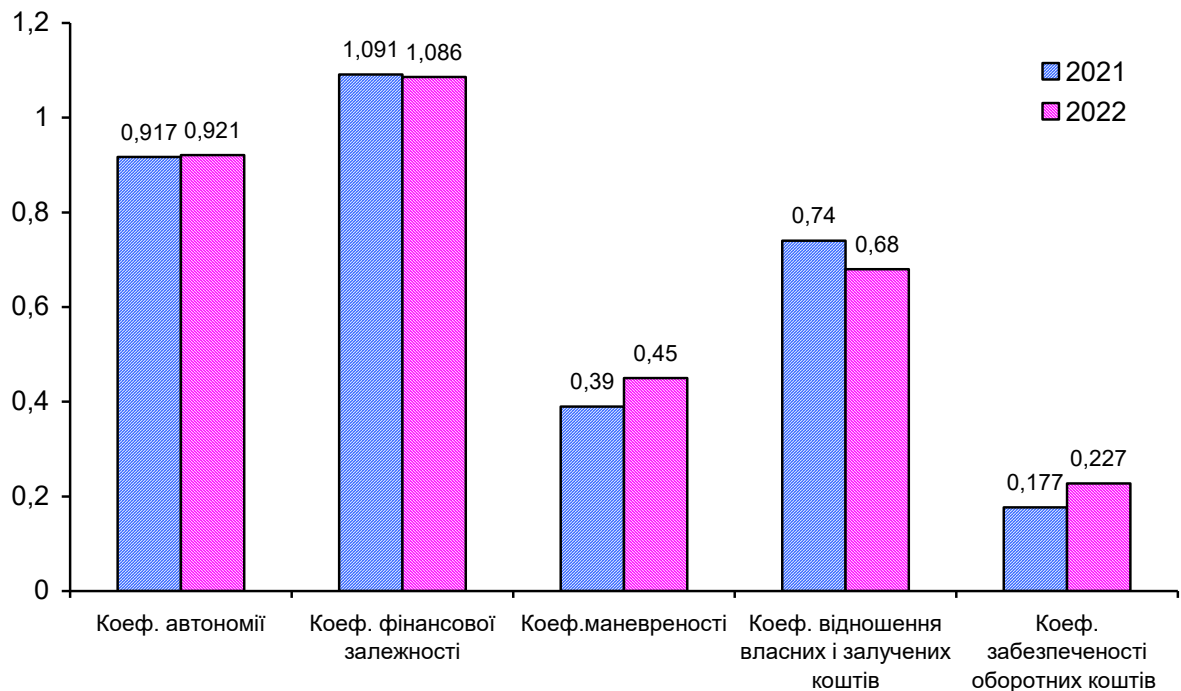


Рисунок 2.5 - Показники фінансової стійкості

Коеф. автономії становить на 1.01.2022 року і на 1.01.2023 рік відповідно 0,917 і 0,921, це вказує про незалежність товариства від зовнішніх

джерел фінансування і добрий фінансовий стан. Збільшення коефіцієнту на +0,004, свідчить про підвищення фінансової стійкості, підприємство є фінансово стабільним, стійким та незалежним від інвестора. Зниження коефіцієнта фінансової залежності в динаміці вказує на зменшення відсотка позикових коштів для фінансування товариства. Коеф. маневреності вказує, про зростання частини власних коштів, які застосовуються при фінансуванні поточної діяльності. Необхідно збільшувати вкладення частки власних коштів в оборотні, так як за нормативом коеф. маневреності повинен коливатися в межах 0,4 - 0,6 (на 1.01.2022 року – 0,39, на 1.01.2023 рік – 0,45).

Збільшення коефіцієнта забезпечення оборотних коштів власними оборотними засобами (на 1.01.2022 року складає 0,177, на 1.01.2023 рік – 0,227), вказує на зростання платоспроможності підприємств і покращення структури, а отже спроможність проводити незалежну фінансову політику.

Дані аналізу свідчать, що товариство має в розпорядженні визначений запас стійкості. Високий рівень виробничого потенціалу, показники автономії вказують про те, що існує можливість покращити фінансове становище. Зниження коефіцієнта співвідношення позикових та власних засобів у динаміці (0,074 та 0,068) вказують на зниження залежності товариства від зовнішнього кредитора та інвестора, а саме про певне підвищення фінансової стабільності.

З метою покращення становища потрібно збільшувати величину власних грошових а також оборотних коштів.

Система показників, на підставі яких було здійснене економічне оцінювання: фінансова стійкість і платоспроможність товариства, в цілому відображає стабільне становище.

Аналіз рентабельності

При діагностиці фінансового стану товариства передусім важливо знати, наскільки ефективно використовується у звітному році усі засоби (кошти), які забезпечили отримання конкретного прибутку. Для

комплексного вимірювання прибутковості підприємства використовуються наступні показники :

1. Показник прибутковості власного капіталу, або рентабельність власного капіталу ($R_{вк}$). Визначається за формулою :

$$R_{вк} = \frac{\text{Чистий прибуток}}{\text{Власний капітал}} , \quad (2.6)$$

$$R_{вк_{2021}} = \frac{541}{2482} \cdot 100\% = 21,8\% ,$$

$$R_{вк_{2022}} = \frac{631,7}{2614,1} \cdot 100\% = 24,16\% .$$

2. Показник прибутковості поточних активів підприємства, або рентабельність поточних активів ($R_{ен.а}$) визначається за формулою :

$$R_{ен.а} = \frac{\text{Чистий прибуток}}{\text{Активи}} , \quad (2.7)$$

$$R_{ен.а_{2021}} = \frac{541}{32658,1} \cdot 100\% = 1,7\% ,$$

$$R_{ен.а_{2021}} = \frac{631,7}{32493,4} \cdot 100\% = 1,94\% .$$

3. Рентабельність продажу ($R_{пр}$) визначається за формулою :

$$R_{пр} = \frac{\text{Чистий прибуток}}{\text{Виручка від реалізації}} , \quad (2.8)$$

$$R_{пр_{2021}} = \frac{541}{8159,2} \cdot 100\% = 6,63\% ,$$

$$R_{пр_{2021}} = \frac{631,7}{9256,8} \cdot 100\% = 6,82\% .$$

4. Коефіцієнт капіталізації ($R_{кап}$) визначається за формулою:

$$R_{кап} = \frac{\text{Активи}}{\text{Власний капітал}} , \quad (2.9)$$

$$R_{кап_{2021}} = \frac{32658,1}{2482} = 13,16 ,$$

$$P_{kan}_{2022} = \frac{32493,4}{2614,1} = 12,43.$$

Рентабельність власного капіталу на 1.01.2023 року збільшилася, це вказує на те, що величина прибутку, яка отримана із 1 грн. власних коштів збільшилася з 0,218 грн. до 0,241 грн. Рентабельність продажів вказує, що станом на 01.01.2022 року на 1 грн. реалізованої продукції приходить 0,066 грн. прибутку, а на 01.01.2023 року приходить 0,068 грн.

- Коефіцієнт капіталізації знаходиться у межах нормативу ($12,43 > 1,43$).
- Показники рентабельності є достатньо високими.

Теоретичні дослідження сутності, принципів та методів бізнес-планування та аналіз матеріально-технічної бази підприємства, ринку переробного обладнання, визначення фінансового стану ТОВ НВП «Експромт» дозволили визначити бізнес-ідею, підходи для розробки реального бізнес-плану, його типологію.

3. ПРОПОЗИЦІЇ ЩОДО УДОСКОНАЛЕННЯ УПРАВЛІННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТЮ ТОВ НВП «ЕКСПРОМТ»

3.1. Розробка бізнес-плану з удосконалення менеджменту виробничої діяльності

Бізнес-планування є одним із основних елементів управління діяльністю підприємства. У системі управління підсистема планування виконує наступні функції: цілеспрямоване керівництво всіма учасниками на досягнення генеральних цілей проекту; орієнтація на перспективу та раннє розпізнавання проблеми розвитку; здійснення координації всіх учасників як попереднє узгодження дій при підготовці і реалізації проекту; підготовка управлінських рішень. Бізнес-плани являють собою найпоширеніші в менеджменті управлінські рішення. Бізнес-план містить важливу для кожного учасника інформацію про цілі, прогнози, терміни, ресурси й адміністративні умови проведення робіт.

3.1.1. Резюме

ТОВ НВП «Експромт» було створене в 1993 році. Одним із напрямів його діяльності є проектування і виробництво устаткування для переробки сільськогосподарської продукції, виробництво сейсмоприймачів, проведення електроакустичних іспитів і виготовлення різних приладів.

ТОВ НВП «Експромт» є юридичною особою, має самостійний баланс, рахунки в банку, печатку і штампи зі своїм найменуванням. ТОВ НВП «Експромт» діє на основі повного господарчого розрахунку, самостійно визначає напрямки своєї господарської діяльності, забезпечує самоокупність, фінансування витрат торговельної діяльності, матеріального заохочення, соціальний розвиток колективу, має право володіння і розпорядження одержаним доходом відповідно до діючого законодавства.

Юридична адреса: 04213 м. Київ, вул. Прирічна 27.

Керівництво: директором ТОВ НВП «Експромт» з 1993 року є Ватульов Андрій Вікторович, 1970 року народження, освіта вища. Має досвід роботи на керівних посадах промислових підприємств.

Основні показники: чисельність персоналу 36 осіб, статутний фонд складає 141,1 тисячі гривень.

Сутність проекту: виготовлення міні млина власної конструкції дозволить одержувати прибуток, ощадливо витрачати енергоресурси, а також створити замкнену систему підтримки устаткування в працездатному стані. Відсутність достатньої кількості сучасних міні млинів робить проект привабливим.

Для реалізації проекту необхідні кошти в сумі 4000 тисяч гривень. Власні кошти, що виділяються на реалізацію проекту, складають 625 тисяч гривень. Потреба в кредитних ресурсах становить 3375 тисяч гривень.

Весь обсяг кредитних ресурсів спрямовується на випуск, установку, введення в експлуатацію міні млина.

Запланований строк повернення кредитних коштів становить 1 рік 5 місяців з виплатою 22 % річних.

NPV (чиста приведена цінність проекту) 4170 тисяч гривень;

T (окупність проекту) 1 рік 3 місяці;

B/C (коефіцієнт доходу\витрати) 1,4;

IRR (внутрішня норма рентабельності) 0,27.

Основними перевагами запропонованого проекту є: нова оригінальна конструкція, доступна ціна, простота керування, можливість досягнення економії енергоресурсів та розвитку виробництва й організації додаткових робочих місць.

3.1.2. Місце розташування і характеристика підприємства

Загальна площа споруд 1180м²

у т.ч.:

Виробничі площі 920 м²

Допоміжні площі 60 м²

Адміністративні приміщення 100м².

Системи водопостачання, каналізації, опалення й енергопостачання - централізовані.

Приміщення обладнані системою приточно-витяжної вентиляції.

Майно ТОВ НВП «Експромт» - колективної форми власності.

3.1.3. Опис продукції

Майбутнім покупцям товариство пропонує міні млин, для виробництва якого розробляється даний проект.

Призначення та область застосування.

Міні млин пропонується для забезпечення технологічного процесу отримання борошна високого гатунку, і не має аналогів в Україні. Міні млин являє собою комплекс автоматичного обладнання, оснащений пневмотранспортом.

Основні технічні дані і характеристики.

Продуктивність млина по борошну, т\год. 0,6

Габаритні розміри міні млина, мм, не більше:

- довжина 7160
- ширина 5400
- висота 3810

Встановлена сумарна потужність, кВт 37,2

Маса, кг, не більше, 6200

Вихід борошна по гатункам:

- вищого гатунку, % 52
- другого гатунку, % 18
- загальний помол, % 70
- висівки, % 22

Очистка борошна - кількість проходів не обмежена, до надання йому необхідної кондиції.

Зволоження борошна можливо здійснювати декілька разів, в залежності від вологості вихідного борошна.

Завантаження борошна здійснюється у мішки.

Склад обладнання.

В склад міні млина входить:

1. Установа очистки – комплекс спеціальних систем для відділення домішок від зерна
2. Установа зволоження – вузол підготовки зерна для отримання необхідної вологості.
3. Установа вальцева для отримання борошна і висівок
4. Блоки фільтрів для очистки повітря від борошняного пилу;
5. Система транспортування продукту трубопроводом;
6. Система управління.

За бажанням замовника міні млин може комплектуватися вологовимірювальною та мішкозашивочною машинами.

Переваги міні млина перед аналогами.

Розроблений міні млин має вагомі переваги перед аналогами. Серед них найбільш вагомими є ;

1. Можливість працювати з забрудненим зерном – до 25 % домішок.
2. Можливість багаторазового пропуску через установку очищення – з метою доведення борошна до необхідної кондиції.
3. Гнучка система відволожування – 4 бункери з можливістю переміщення зерна з бункера в бункер.
4. Можливість багаторазового зволоження (важливо для твердих сортів пшениці).
5. Можливість одночасної роботи вальцевої групи з 4-х бункерів зі змішуванням зерна з різних бункерів.
6. Можливість одночасної роботи вальцевої групи із 2-х бункерів і переочищення або перезволоження із інших 2-х. При цьому робота ведеться незалежно.
7. Можливість установки (монтажу) на різних рівнях окремих елементів млина.
8. Вільна зміна комплекту млина при замовленні.
9. Можливість гнучкої зміни сортів борошна.

10. Блочна конструкція з легкістю досяжна для обслуговування агрегатів та вузлів.

11. Для роботи не вимагаються компресори і відповідна пневмоапаратура.

12. Розположення на одному рівні.

13. Повний індивідуальний струмовий захист усіх двигунів.

14. Індикація спрацьовування струмового захисту окремо кожного двигуна.

15. Багаторазова магнітна сепарація (в усіх вузлах).

16. Укомплектованість пристроєм для визначення вологості і температури борошна.

17. Мала питома вживаєма потужність.

18. Річне гарантійне обслуговування.

19. Можливість незалежного переточування вальців.

20. Можливість перекомпоновки технологічного обладнання з мінімальними витратами в залежності від конфігурації виробничих площ, які мають споживачі.

Гарантії виробника.

Гарантійний строк експлуатації - 12 місяців

Строк служби - 10 років

Протягом гарантійного строку підприємство-виробник проводить ремонт міні млина за умови дотримання споживачем правил експлуатації, технічного обслуговування і транспортування.

Високі технічні показники міні млина досягаються шляхом застосування в конструкції передових технологій – використання сучасних матеріалів і комплектуючих виробів вітчизняного виробництва.

При цьому забезпечується висока надійність і стабільність технічних характеристик, можливість використання різних типів борошна, швидка переналадка за вимогами споживачів.

Розробивши міні млин на основі нових технологічних рішень і сучасної елементної бази, підприємство закладає в нього довгий життєвий цикл, міні млин морально не застаріє і через 15-18 років.

Дизайн міні млина відрізняється раціональністю при загальній структурній завершеності композиційного рішення.

Покриття і маркування міні млина відповідає призначенню і виконано на сучасному рівні. При цьому використовуються нові комп'ютерні технології отримання якісних пояснюючих надписів і зображень для спрощення робіт по технічному обслуговуванню.

Виготовлення електронної частини на передовому технологічному обладнанні, висока якість механічної обробки, постійний контроль в процесі виробництва дозволить підприємству гарантувати високу якість продукції.

В комплект поставки, за бажанням споживача, включається комплект допоміжних монтажних частин і пристосувань, які полегшують первинну установку і монтаж міні млина.

3.1.4. Цілі і стратегія виробництва.

Найважливіші цілі, які повинні бути досягнуті при організації виробництва млина, а також стратегія їх досягнення представлена в таблиці 3.1

Таблиця 3.1 - Співвідношення компонентів бізнесу цілей та стратегій

Компоненти бізнесу	Цілі стратегії
Ринок	Збільшити об'єм продаж щорічно більше 20%, за рахунок застосування нових форм організації виробництва, використання налагоджених зв'язків із споживачами, проникнення на внутрішні ринки областей України, Молдови та Польщі
Гроші	Покращити відношення між акціонерним капіталом і боргом.
Виробництво	Покращити якість продукції шляхом модернізації обладнання і удосконалення системи контролю якості.
Персонал	Підвищити кваліфікацію працюючих на спеціальних курсах і стажуваннях. Одночасно з підвищенням професійного рівня здійснити підвищення заробітної платні і впроваджувати інші методи матеріальної зацікавленості, досягати відповідного рівня оплати праці рівню виробничого вкладу робітника на робочому місці. Створити сприятливий психологічний клімат в робочому колективі, нормальні ділові відносини, які мотивують до ефективної праці.
Цінова політика	Зберегти досяжний, порівняно високий рівень цін, який асоціюється у покупця з високим рівнем якості продукції, шляхом проведення спеціальної рекламної кампанії. Для проекту характерна також стратегія досягнення переваги перед конкурентами за рахунок зниження витрат виробництва і мінімізації накладних витрат.

3.1.5. Виробничий план.

Виготовлення і випуск міні млинів буде здійснений на діючому обладнанні у виробничих приміщеннях, які є власністю ТОВ НВП “Експромт”:

- 1) механообробна дільниця,
- 2) зварювальна дільниця,
- 3) малярна дільниця,
- 4) складально-слюсарна дільниця.

ТОВ НВП “Експромт” має можливості нарощувати виробничі потужності і об’єм випуску продукції за рахунок вводу в експлуатацію додаткового обладнання і збільшення змінності праці, а також за рахунок створення додаткових робочих місць.

Виробнича програма зорієнтована на випуск 3 штук міні млинів в 2023 році і 5 штук в 2024 році.

Підприємство забезпечено необхідним обладнанням: токарним, фрезерним, шліфувальним, свердлувальним, координатно-розточувальним, зуборізним, зубошліфувальним верстатами.

Необхідно провести наступні додаткові роботи:

- виготовлення оснащення і пристосування для механічної обробки і складання;
- виготовлення прес-форм для лиття гумових деталей.

Комплектуючі вироби, сировина та постачальники представлені в таблиці 3.2.

Таблиця 3.2 - Вироби, сировина та постачальники

Вироби, сировина	Підприємство-виробник
Електродвигуни	ПП "Електромаш", м. Дніпро
Виготовлення вальців	Планується виробляти по кооперації на ЗАТ "Автоштамп", м. Александрія
Сталь листова, кругла, бронза	Купується у заводів-виробників
Литво чавунне	АТ "Ельворті" м. Кропивницький
Гума механічна	Білоцерківський завод РТІ

Допоміжні матеріали купуються у місцевих постачальників.

Річна потреба у поставках матеріальних ресурсів при програмі випуску у 2023 році 3 штук складає:

- литво чавунне - 345 шт;
- гума вологотермостійка - 0,37 т;
- сталь листова - 11 т;
- сталь кругла - 8,5 т;
- сталь конструкційна - 0,145 т;
- бронза - 0,024 т.

Цикл виготовлення міні млина складає 60 днів.

Складська мережа забезпечує повне зберігання виготовленого обладнання.

Зберігатися готова продукція буде в закритому складському приміщенні.

Лімітування об'ємів виробництва і поставок ресурсів не зазначається.

Підприємство повністю забезпечено електроенергією, водою, каналізацією, телекомунікаціями.

Система контролю якості продукції.

На підприємстві створена система контролю, яка передбачає:

- вхідний контроль покупних матеріалів і комплектуючих виробів на відповідність вимогам ДСТУ і технічним умовам;
- поопераційний контроль ОТК- на стадії виготовлення;
- приймальний контроль готового виробу на відповідність ТУ.

Металовідходи будуть здаватися в пункт прийому вторсировини, витрати на утилізацію відходів не потребуються.

Шкідливих відходів і викидів в зовнішнє середовище при виробництві не передбачається.

При необхідності планується залучення консультантів, експертів і працівників необхідних спеціальностей.

Оплата праці персоналу відрядна та почасова. При виконанні і перевиконанні планових завдань буде застосована система преміювання.

Система найму робочих і спеціалістів здійснюється на конкурсній основі.

Посадові інструкції на всіх співробітників розроблені.

При необхідності співробітники будуть направлені для підвищення кваліфікації на відповідні курси.

Загальна чисельність робітників складає 36 осіб.

Дирекція і адміністративний персонал мають біля 10 років досвіду підприємницької і керівної роботи

3.1.6. Ринок і конкуренти.

Успіх бізнесу і якісний аналіз ринку залежить від знання покупців ТОВ НВП “Експромт”.

Покупцями підприємства є :

- фірми, які здійснюють переробку зерна;
- приватні особи, які виробляють і переробляють сільськогосподарську продукцію;
- підприємства державної і колективної форм власності.

Для збільшення долі продажу на ринку ТОВ НВП “Експромт” необхідно провести наступні заходи :

- проведення рекламної кампанії в містах і областях центру і сходу України;
- виділення коштів на дослідження і конструювання інших моделей міні млина.

Сила позицій ТОВ НВП “Експромт” у боротьбі за місце на ринку полягає в наступному :

- найнижчий питомий рівень цін;
- конструкція міні млина відповідає вимогам споживача,
- задоволення потреб ринку в борошні, дозволяє підтримувати конкурентноздатні ціни.

Зрівняльні характеристики млинного обладнання з вальцювим способом помолу продуктивністю до 1500 кг\год., виготовляемого в країнах

ближнього зарубіжжя і європейських країнах приведені в таблиці 3.3 (див. додаток Е)

3.1.7. План маркетингу.

Маркетинговий аналіз за останні 5 років показав, що загальний об'єм ринку на який виходить товариство коливається від 7000 до 7200 млн. гривень (за 5 років), із середніми темпами росту 23% .

Основними споживачами міні млинів будуть :

- фірми, які виконують переробку зерна;
- приватні особи, які вирощують і переробляють сільськогосподарську продукцію.

Маркетингові заходи представлені в таблиці 3.4 (див. додаток Є)

3.1.8. Юридичний план.

ТОВ НВП “Експромт” є юридичною особою відповідно до законодавства України, діє на основі повного господарського розрахунку, має самостійний баланс, розрахунковий рахунок, виконує облік і веде звітність за встановленою формою. Для досягнення мети своєї статутної діяльності ПП ”Агро” має право укладати договори, отримувати майнові і немайнові права, а також відповідати за зобов'язаннями у відповідності з законодавством України.

Майно ТОВ НВП “Експромт” представлено в таблиці 3.5

Таблиця 3.5 - Майно ТОВ НВП “Експромт” (тис. грн.)

Найменування	На 1.01.2021 р.	На 1.01.2022 р.	На 1.01.2023 р.
Основні фонди	30758,6	30049,6	25086,9
Оборотні фонди	5144,2	6032,3	6032,3

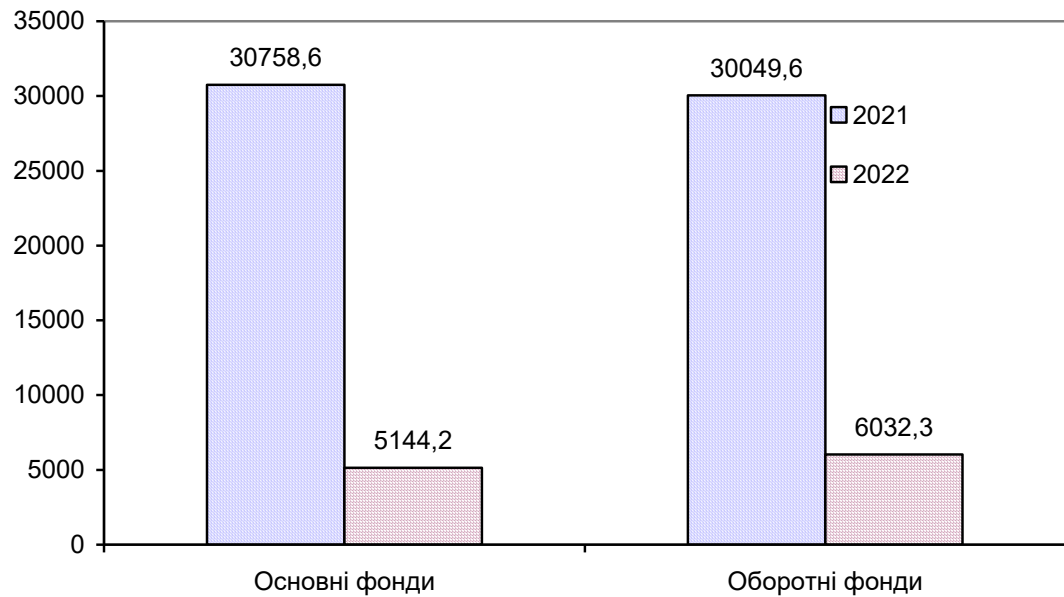


Рисунок 3.1 - Майно ТОВ НВП “Експромт” (тис. грн.)

Джерелами формування майна ТОВ НВП “Експромт” є статутний фонд і прибуток, отриманий в результаті господарської діяльності. Прибуток розподіляється рішенням загальних зборів товариства і витрачається відповідно внутрішніх нормативних актів.

Підприємство госпрозрахункове, функціонує в умовах ринкової економіки на принципах самофінансування і самоокупності.

3.1.9. Вплив на зовнішнє середовище.

Виробництво млинів не відноситься до типу екологічно шкідливих виробництв.

Будівлі ТОВ НВП “Експромт” підключені до міської мережі каналізації.

Пакувальні матеріали і відходи будуть утилізуватися відповідно до вимог і нормативів.

3.1.10. Програма кредитування.

За попередніми розрахунками для організації виробництва міні млина, ТОВ НВП “Експромт” має здійснити наступні витрати :

1. Придбати обладнання - 150 тис.грн.

2. Виготовити оснащення - 1800 тис.грн.
3. Провести технологічну підготовку виробництва - 50 тис.грн.
4. Придбати матеріали і комплектуючі вироби - 2000 тис.грн.

Всього - 4000 тис.грн.

В тому числі :

Власні кошти - 625 тис.грн.

Кредит - 3375 тис.грн.

Згідно розрахунків окупність проекту 1,3 роки.

3.1.11. Програма зменшення ризиків.

Найбільш вірогідні ринковий ризик, ризик конкуруючих технологій, зовнішній і внутрішній ризик, ризик втрати часу, ризик невиконання зобов'язань і ін.

Програма захисту від ризиків, представлена нижче.

Ризик конкуруючих технологій.

Нова конструкція і технологія виготовлення міні млина не застаріє протягом 2023-2028 років і буде конкурентно здатною, що дозволить ТОВ НВП «Експромт» успішно виконати намічене.

Зовнішній ризик

Імовірності того, що уряд, профспілки, субпідрядники, транспорт і т.ін. можуть зупинити чи сповільнити намічені заходи, немає. Виконавці запланованих робіт не залежать від зовнішніх причин.

Внутрішній ризик

ТОВ НВП «Експромт» має досить персоналу, щоб підприємство нормально функціонувало.

Кваліфіковані фахівці здатні забезпечити вчасно запланований обсяг виробництва.

Адміністрація здійснює постійний контроль за роботою виробничих підрозділів.

Ризик втрати часу

Укладання договорів на своєчасне постачання матеріалів і комплектуючих виробів знаходиться під постійним контролем керівництва і правління ТОВ НВП «Експромт».

Контроль ситуації за обсягами постачань, і транспортними умовами контролюється щодня.

На підприємстві розроблений і строго дотримується графік профілактичного ремонтно-технологічного обслуговування устаткування, що попередить аварійні поломки і незаплановані зупинки виробництва.

Ризик невиконання зобов'язань

Наявність достатніх виробничих потужностей, європейський рівень технологічних процесів, висока якість продукції, що випускається, досить кваліфікованими працівниками ТОВ НВП «Експромт» дозволяє виконати свої зобов'язання перед споживачами.

Виконанню зобов'язань буде сприяти постійний контроль за виконанням календарного плану виготовлення міні млинів з боку адміністрації і правління ПП.

Передбачається вивчення і використання закордонного досвіду, навчання співробітників.

Буде впроваджена система безупинного контролю за постачанням матеріалів і комплектуючих виробів.

Запропоновані заходи дозволять виконати свої зобов'язання перед споживачами і з строго дотримуватись термінів постачань.

Ризик втрати майна

(пожежа, крадіжка, повінь)

Виробничі приміщення і склади оснащені системами пожежної й охоронної сигналізації з виведенням на центральний диспетчерський пульт.

Ринковий ризик

У майбутньому урядом передбачається зменшення експорту зерна і збільшення експорту борошна. Дані заходи дозволять збільшити зайнятість населення і глибину переробки с/г продукції.

Отже, ринок для реалізації міні млинів буде в найближчі 3 роки збільшуватися.

Ресурсний ризик

На підприємстві досить потужностей і ресурсів для повного завершення наміченого проекту.

Ризик невдоволення робітників

Колектив підприємства може виконувати більші обсяги роботи, ніж виконує в даний час.

Розширення виробництва при виготовленні міні млинів дозволить розробити соціально-економічні програми, що забезпечать сприятливий психологічний клімат у колективі.

Політичний ризик не враховується, тому що в даний час не передбачається яких-небудь урядових постанов, що можуть перешкодити виконанню бізнес-плану. Фінансовий ризик даного проекту дуже низький, тому що позиковий капітал відносно малий, підприємство високоліквідне.

Аналіз можливих ризиків дозволяє зробити висновок, про відсутність необхідності залучення страхових полюсів.

3.1.12. Фінансовий план.

Конкурентноздатність підприємства визначається фінансовим станом, що характеризує потенціал підприємства в діловому співробітництві й оцінює ступінь гарантії економічних інтересів підприємства і його партнерів.

Для характеристики фінансових результатів діяльності ТОВ НВП «Експромт» підготовлені:

"Баланс підприємства" за 2021 р. і 2022 р.

"Звіт про фінансових результати" (Форма 2) за 2022 рік.

Витрати на виробництво і збут продукції (табл. 3.6 (див. додаток Ж))

Прямі витрати на обсяг реалізованої продукції за роками реалізації проекту (табл. 3.7).

Зведені поточні витрати на виробництво і збут продукції (табл. 3.8).

Розрахунок точки беззбитковості (табл. 3.9).

План прибутку (табл. 3.10 (див додаток З)).

Джерела фінансування проекту (3.11).

Схема повернення вкладених коштів (табл.3.12).

Плановий баланс грошових потоків (табл. 3.13 (див. Додаток И)).

Схема агрегації балансу (тис.грн.) на 1.01.2021 р. на 1.01.2022 р. на 1.01.2023 р.

Активи	28153	27306	25254
Основні засоби	19815	18859	18023
Нематеріальні активи	100	100	100
А. Товарно-матеріальні запаси	667	4236	2671
Б. Фінансові вкладення	3370	-	-
В. Грошові кошти	625	1935	2560
Г. Рахунки дебіторів	3576	2176	1900
Поточні активи (А+Б+В+Г)	8238	8347	7131
Пасиви	28153	27306	25254
Власний капітал	22168	22168	22168
Нерозподілений прибуток	625	2046	2338
Довгострокові пасиви	0	0	0
А. Заборгованість постачальникам	243	177	169
Б. Заборгованість податковій	487	37	78
В. Заборгованість по оплаті	1157	-	-
Г. Заборгованість по кредитах	3375	2800	0
Короткострокові зобов'язання	5360	3092	748
(А+Б+В+Г+Д)			

Таблиця 3.7 - Прямі витрати на об'єм реалізованої продукції за роками реалізації проекту

Показники	2023 рік			2024 рік		
	Витрати на одинцю тис.грн	Реалізація, одиниць	Витрати, тис. грн.	Витрати на одинцю тис.грн	Реалізація, одиниць	Витрати, тис.грн.
1. Прямі матеріальні витрати у т.ч. по видам продукції	484	3	1452	484	5	2420
2. Прямі трудові витрати у т.ч. по видам продукції	185	3	555	185	5	925
Прямі витрати (1+2)	669	3	2007	669	5	3345

Таблиця 3.8 - Зведені поточні витрати на виробництво і збут продукції по рокам реалізації проекту (тис. грн.)

Види витрат	2023 рік	2024 рік
1. Прямі матеріальні витрати	1452,0	2420,0
2. Прямі трудові витрати	555,0	925,0
3. Амортизація	554,15	550,0
4. Операційні витрати	993,00	1018,38
Всього поточні витрати на виробництво і збут продукції (1+2+3+4)	3554,15	4913,38
Всього поточні грошові витрати на виробництво і збут (1-3)	2561,15	4363,38

Таблиця 3.9 - Розрахунок точки беззбитковості (тис. грн.)

Найменування показника	2010 рік	2011 рік	Всього
1	2	3	4
1. Чистий об'єм продажу	3600	6000	9600
2. Доля продукту у чистому об'ємі продажу	100%	100%	100%
3. Прямі витрати	2007	3345	5352
4. Валовий прибуток (1-3)	1593	2655	4248
5. Коефіцієнт валового прибутку (4/1)	0,44	0,44	CMR=4\1

Таблиця 3.11 - Джерела фінансування проекту (тис. грн.)

Джерело фінансування	Сума
1. Власні кошти	625
2. Кредити банків	3375
Всього	4000

Таблиця 3.12 - Схема повернення коштів за роками реалізації проекту (тис. грн.)

В розрізі учасників проекту і в цілому	2023	2024
1. Власні кошти	625	-
2. Повернення власних коштів	-	625
3. Кредити банків	3375	-
4. Відсоток банкам	742,5	297
5. Повернення кредитів банків	575	2800
6. Повернення кредитів з відсотком (4+5)	1317,5	3097

3.1.13. Аналіз імовірності банкрутства

Для аналізу імовірності банкрутства використовується показник "Z Альтмана".

При розрахунку використовуються п'ять коефіцієнтів: X1, X2, X3, X4, X5.

$$X1 = \frac{\text{Поточні активи}}{\text{Активи}}, \quad (3.1)$$

$$X1 = \frac{7564,5}{32658,1} = 0,23$$

$$X2 = \frac{\text{Нерозподілений прибуток}}{\text{Активи}}, \quad (3.2)$$

$$X2 = \frac{0}{32658,1} = 0$$

$$X3 = \frac{\text{Балансовий прибуток}}{\text{Активи}}, \quad (3.3)$$

$$X3 = \frac{868}{32658,1} = 0,03$$

$$X4 = \frac{\text{Чистий прибуток}}{\text{Довгостракові пасиви + поточні пасиви}}, \quad (3.4)$$

$$X4 = \frac{541}{512,2 + 2204,2} = 0,2$$

$$X5 = \frac{\text{Чистий об'єм продаж}}{\text{Активи}}, \quad (3.5)$$

$$X1 = \frac{6800,6}{32658,1} = 0,21$$

$$Z = X1 \cdot 1,2 + X2 \cdot 1,4 + X3 \cdot 3,3 + X4 \cdot 0,6 + X5 \cdot 1,0 \quad (3.6)$$

$$Z = 0,23 \cdot 1,2 + 0 \cdot 1,4 + 0,03 \cdot 3,3 + 0,20,6 + 0,21 \cdot 1,0 = 1,82$$

Аналіз імовірності банкрутства за індексом Альтмана вказує на те, що товариство знаходиться у "зоні невизначеності" ($Z = 1,82$, $1,82 < 1,81$).

3.1.14. Показники ефективності проекту.

Чиста теперешня вартість проекту NPV на 2022 рік складає 4170 тис.грн.

При розрахунку NPV врахована ставка дисконту в розмірі 0,17,

Внутрішня норма рентабельності IRR = 0,27,

Коефіцієнт витрат CBR = 1,4

відповідно, CBR > 1

Строк окупності T = 1,3 роки.

Розрахунок показників ефективності.

Показники ефективності проекту

NPV (чиста приведена цінність проекту) розраховується наступним чином:

$$NPV = \sum \frac{(Bt - Ct)}{(1 + i)^t} \quad (3.7),$$

де: Bt – повні здобутки за рік t;

Ct – повні витрати за рік t;

t – відповідний рік;

n – строк служби проекту;

i – ставка дисконту.

Для розрахунків чистої приведеної вартості проекту приймається ставка дисконту 17%.

Таблиця 3.14 - Розрахунок чистої приведеної цінності проекту

Роки	Здобутки, тис.грн.	Поточні витрати, тис.грн.	Чисті здобутки, тис. грн.	Дисконтовані чисті здобутки тис.грн.
1	3600	2007	1593	1473,5
2	6000	3345	2655	2597
NPV = 4170				

В/С (коефіцієнт здобутки\витрати) :

$$B/C = \frac{\sum \frac{Bt}{(1+i)^t}}{\sum \frac{Ct}{(1+i)^t}} \quad (3.8);$$

$$B/C = 1,4.$$

де: Т - (строк окупності затрат) показує, за який період часу проект покриває свої витрати. Термін окупності даного проекту – 1 рік 3 місяці.

IRR - (внутрішня ставка рентабельності).

Для обчислення значення IRR необхідно розрахувати наступне рівняння відносно і :

$$\sum (Bt - Cn)/(1+i)^t = 0,$$

при цьому отримане значення відповідає внутрішній ставці рентабельності (IRR = i).

Таблиця 3.15 - Показники ефективності проекту

Найменування показнику	Одиниця виміру	Нормальна схема
1. Період окупності	рік	1,3
2. Внутрішня ставка рентабельності	%	27

Оцінка проекту за такими показниками, як чиста теперішня вартість, внутрішня норма рентабельності, коефіцієнт витрат, строк окупності, розрахованих на основі дисконтованих грошових потоків, дає змогу зробити висновок про економічну доцільність реалізації проекту.

ВИСНОВКИ

Проведені дослідження дозволяють зробити наступні висновки:

Конкуренція - це суперництво між учасниками ринкового господарства за найвигідніші умови виробництва, продажу і купівлі товарів та послуг, за привласнення найбільших прибутків.

У загальному виді конкурентоспроможність - це властивість об'єкта, що характеризується ступенем реального чи потенційного задоволення їм конкретної потреби в порівнянні з аналогічними об'єктами, що діють на даному ринку. Конкурентоспроможність визначає можливості виживання підприємства в умовах постійної конкурентної боротьби на ринку і відбиває продуктивність використання його ресурсів. Тому для забезпечення конкурентоздатності підприємства повинні постійно піклуватися про найбільш повне й ефективне використання ресурсів.

У процесі проведення аналізу конкурентоспроможності підприємства зазвичай застосовуються такі прикладні прийоми і методи : STEP-аналіз; SWOT-аналіз; SPACE-аналіз; GAP-аналіз; метод аналізу LOTS; PIMS-аналіз; вивчення профілю об'єкта; модель GE/McKinsey; система 111-555.

Застосування цих методів доцільно в процесі розробки програми стійкого розвитку підприємства, виявлення сильних та слабких позицій у формуванні та реалізації елементів потенціалу.

Аналіз діяльності підприємства показав, що воно має значні резерви підвищення ритмічності, але спостерігається зменшення цього показника у порівнянні з минулим роком на 34,6 % тому необхідно удосконалювати рівень організації виробництва.

У звітному році фондівіддача становила 0,89 грн. проти 0,94 грн. у 2021 році, тобто знизилась на 0,05 грн. або на 5,5 % цьому сприяло те, що середньорічна вартість основних виробничих засобів зростала більшими темпами ніж активна частина основних засобів, середньорічна кількість діючого обладнання, а також змінилась структура товарної продукції.

Такий аналіз показує, що для подальшого зростання обсягу виробництва, реалізації продукції та прибутку на підприємстві є значні резерви з боку підвищення ефективності використання основних виробничих засобів за рахунок покращення структури (збільшення питомої ваги активної частини), мобілізації фінансових ресурсів, які відволікаються у запаси зайвого непрацюючого устаткування.

Аналіз прибутку за 2022 рік показав, що товариство отримало, прибуток на суму 884,8 тис.грн., при 487,3 тис.грн. у 2021 році, перевиконання становить 181,6 %.

Ринкова концепція управління економікою, перенесення акцентів з ситуаційного управління на стратегічне планування виробничо-господарської діяльності підприємств вимагають використання нових форм і методів реалізації їх стратегій. Важливе місце серед них посідає об'єктно - орієнтоване або проектне управління.

Основа цього процесу – проект, під яким розуміють погоджений за ресурсами, виконавцями і строками комплекс науково-дослідних, проектно-конструкторських, соціально-економічних, організаційно-господарських та інших заходів, які забезпечують ефективне рішення цільових задач.

Методологія стратегічного планування розрізняє такі поняття, як, “інвестиційних проект”, “техніко-економічне обґрунтування” та “бізнес-план”.

Бізнес-план – це письмовий документ в якому, викладено сутність попередньої ідеї, шляхи і засоби її реалізації та охарактеризовано ринкові, виробничі, організаційні та фінансові аспекти майбутнього бізнесу, а також особливості управління ним. У бізнес-плані формулюються перспективні та поточні цілі реалізації ідеї, оцінюються сильні і слабкі сторони бізнесу, наводяться результати аналізу ринку та його особливостей, викладаються подробиці функціонування підприємства за цих умов, визначаються обсяги фінансових і матеріальних ресурсів для реалізації проекту.

Бізнес-план у ринковій системі господарювання виконує дві найважливіші функції: зовнішню – ознайомлення різних представників

ділового світу із сутністю та основними аспектами реалізації конкретної підприємницької ідеї; внутрішню – опрацювання механізму самоорганізації, тобто цілісну, комплексну систему управління реалізацією підприємницького проекту.

Бізнес-план – інструмент для залучення зовнішнього капіталу, необхідного для реалізації підприємницького проекту та комунікації між підприємцем і майбутніми постачальниками, продавцями та робітниками; спосіб моделювання системи управління майбутнім бізнесом та попереднього визначення перешкод, запобігання виникненню проблем на шляху до успіху та спосіб розвитку особистих управлінських якостей підприємця; дає змогу перевірити реалістичність підприємницької ідеї ще до її практичної реалізації.

Найважливішими вимогами до бізнес-плану є: чітка структура матеріалу і його наглядність; простота його викладення і відсутність мовного і термінологічного бар'єрів; обґрунтування і достовірність використаної інформації; об'єктивна оцінка перешкод, які стоять на шляху реалізації наміченого в бізнес-плані; точність фінансових розрахунків.

Аналіз виробничої, фінансової та маркетингової діяльності ТОВ НВП “Експромт” дозволив виявити негативні та позитивні тенденції.

Підприємство збільшило за 2022 рік капітал на суму 4325,5 тис.грн., частина фінансових ресурсів (107,7% від суми приросту капіталу) була вивільнена з витрат в інші активи (розрахунки, фінансові вкладення).

На підприємстві одночасно спостерігається зростання питомої ваги активної частини виробничих засобів з 39,5% до 41,1%; зниження фондодіддачі; “старіння” основних виробничих засобів, найбільша питома вага обладнання, середній термін використання яких перевищує 7 років, припадає на фрезерні і свердлувальні верстати. Товариству необхідно вжити заходів по заміні третини обладнання.

Для подальшого зростання обсягу виробництва, реалізації продукції та прибутку на підприємстві є значні резерви з боку підвищення ефективності

використання основних виробничих засобів за рахунок покращення структури продукції, мобілізації фінансових ресурсів, які відволікаються у запаси зайвого непрацюючого устаткування.

За останні два роки матеріальне становище стало стабільним, прибуток який отримало товариство, збільшився, система показників, на підставі яких здійснена економічна оцінка платоспроможності та фінансової стійкості товариства в цілому відображає стабільне стан.

Аналіз проектно-конструкторських розробок показав, що деякі з них є конкурентоспроможними, так організація виробництва млинного обладнання власної розробки продуктивністю 600кг\год. може призвести до суттєвого покращення фінансового стану товариства.

Аналіз ринку млинного обладнання з вальцевим способом помолу продуктивністю до 1500 кг\год. показав, що за 2022 рік об'єм продажу млинів склав 1440 млн.грн., середній темп зростання об'єму продажів за рік становить близько 23%. Загальний об'єм ринку на який виходить підприємство коливається в середньому від 7000 до 7200 млн.грн. на рік, спостерігається зростання ринку і така тенденція на думку експертів збережеться на протязі декількох років.

Успішному виготовленню і реалізації виробництва міні млина буде сприяти те, що він має: нову оригінальну конструкцію, доступну ціну, простоту управління, можливість досягнення економії енергоресурсів.

На думку експертів ТОВ НВП “Експромт” претендує на місце потенційного лідера на ринку млинного обладнання, при цьому його вирішальними факторами успіху стануть ТЕП (зокрема високий термін служби), післяпродажне обслуговування, найнижча загальна питома ціна.

Бізнес-план ТОВ НВП “Експромт” складається з 14 розділів: виконавчого резюме; характеристики підприємства; опису продукції, який включає призначення та область застосування, основні технічні дані і характеристики, склад обладнання, переваги млина перед існуючими аналогами, гарантії виробника; цілей і стратегії виробництва; виробничого

плану; ринку і конкурентів; плану маркетингу; юридичного плану; впливу на зовнішнє середовище; програми кредитування; програми зменшення ризиків; фінансового плану; імовірності банкрутства; показники ефективності проекту.

Планується протягом 2023-2024 років виробляти відповідно 3 і 5 млинів. Для випуску, установки і введення в експлуатацію млинів необхідні кошти в сумі 4000 тисяч гривень. Власні кошти, що виділяються на реалізацію проекту, складають 625 тисяч гривень. Потреба в кредитних ресурсах становить 3375 тисяч гривень.

Запланований строк повернення кредитних коштів становить 1 рік 5 місяців. NPV (чиста приведена цінність проекту) – 4170 тисяч гривень, IRR (внутрішня норма рентабельності) – 0,27, В/С (коефіцієнт доходи/витрати)-1,4, окупність проекту 1 рік 3 місяці.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Закон України «Про підприємства в Україні».
2. Закон України «Про оподаткування прибутку підприємств».
3. Економіка підприємства: Навч.осіб./А.В.Шегда, Т.М.Литвиненко, М.П.Нахаба та ін.; за ред. А.В.Шегди. – 2-ге вид. стер. – К.: Знання-Прес, 2002. – 335с.
4. Економіка підприємства: Підручник: / За заг.ред. С.Ф.Покропивного. – Вид.2-ге, перероб та доп. – К.: КНЕУ, 2001.- 528с.
5. Економічний аналіз: навчальний посібник для студентів вищих навчальних закладів спеціальності 7.050106 «Облік і аудит». За ред. проф. Ф.Ф.Бутинця. – Житомир: ПП «Рута». 2003. – 680с.
6. Саєнко М. Г. Стратегія підприємства: підручник. / М. Г. Саєнко – Тернопіль: Економічна думка, 2006.–390 с.
7. Мочерний С.В., Устинко О.А., Чоботар С.І. Основи підприємницької діяльності: Посібник. – К.: Академія, 2001. – 280 с.
8. Немцов В.Д., Довгань Л.Є. Стратегічний менеджмент, Навч. посібник. – К.: УВПК Екс об, 2001.- 560 с.
9. Олійник О.В. Економічний аналіз: практикум для студентів вищих навчальних закладів спеціальності 7.050106 «облік і аудит»./За ред. проф. Ф.Ф.Бутинця. – Житомир: ПП «Рута», 2003. – 496с.
10. Організація виробництва: Навч.посібн. / В.О.Онищенко. – К.:Лібра, 2003. – 336 с.
11. Небава М.І. Економіка та організація виробничої діяльності підприємства. Ч.2. Організація виробництва : навчальний посібник / Небава М. І., Адлер О. О., Лесько О. Й. – Вінниця : ВНТУ, 2011. – 131 с.
12. Орлов О.О. Планування діяльності промислового підприємства. Підручник. – К.: Скарби, 2002. – 336с.
13. Осипов В.І. Економіка підприємства: [Підручник]. – Одеса: Маяк, 2005. – 724с.

14. Осовська Г.В., Фіщук О.Л., Жалінська І.В. Стратегічний менеджмент: Навчальний посібник. – Житомир: ЖІТІ, 2002.
15. Осовська Г.В. Основи менеджменту: Навч.посібн. – К.: Кондор, 2003. – 556с.
16. Планування діяльності підприємства: Навч. метод. посібник для самостійного вивчення диск./ М.А.Бєлов, Н.М.Євдокимова, В.Є.Москалюк та ін. / За заг. ред. В.Є. Москалюка. – К.: КНЕУ. 2002. – 252с.
17. Плоткін Я.Д., Янушкевич О.К. Організація і планування виробництва на машинобудівному підприємстві: Навч. видання. – Львів: Світ, 1996. – 352с.
18. Покропивний С.Ф. та ін. Бізнес-план: технологія розробки та обґрунтування. Навчальний посібник. – К., 1998. – 208 с.
19. Бізнес-план: технологія розробки та обґрунтування: Навчальний посібник. – Вид. 2-ге, доп. / С.Ф. Покропивний, С.М.Соболь, Г.О.Швиденко, О.Г.Дерев'янко. – К.: КНЕУ, 2002. – 379 с.
20. Свінцицька О.М. Планування діяльності підприємства: Навч. посіб. – К.: Вид-во Європ. ун-ту, 2004. – 232 с.
21. Стратегічне планування: навч. посіб. / О. І. Карпіщенко, К. В. Ілляшенко, О. О. Карпіщенко. – Суми : Сумський державний університет, 2013. – 446 с.
22. Тарасюк Г.М., Шваб Л.І. Планування діяльності підприємства: Навч.посібн. – Житомир: ЖДТУ, 2003. – 580с.
23. Тян Р.Б. Планування діяльності підприємства.: Навч.посібн. – К.: МАУП, 1998. – 156с.
24. Управління виробничою інфраструктурою. Навч.посібник / За ред. Бєлова М.А. – К.: КНЕУ 1997. – 207с.
25. Фінанси підприємств: Підручник / керівник авт.кол. і наук.ред. проф. А.М.Поддєрьогін. 2-ге вид., перероб. та доп. – К.: КНЕУ, 1999. – 384с.
26. Цал-Цалко Ю.С. Фінансова звітність підприємства та її аналіз: Навч.посібник. – 2-ге видання перероблене і доповнене. – Житомир, ЖІТІ, 2001. – 300 с.

27. Цал-Цалко Ю.С., Холод Б.І. Економіка підприємства: Навч. посібник. – Житомир: ЖІТІ, 2002. – 388с.
28. Економіка виробничого підприємництва / [за ред. Й. М. Петровича]. – К. : Знання, 2001 – 278 с.
29. Економіка підприємства : навч. посіб. / [за ред. А. В. Шегди]. – К. : Знання, 2005. – 431 с.
30. Веретенникова Г.Б. Планування та організація діяльності підприємства [Електронний ресурс] : навчальний посібник / Г. Б. Веретенникова, В. В. Томах, І. М. Геращенко. – Харків : ХНЕУ ім. С. Кузнеця, 2020. – 210 с.
31. Планування діяльності підприємства: Навч. Посібник. – К.: Центр навчальної літератури, 2006. – 472 с.
32. Гриньова В. М. Організація виробництва : навч. посіб. / В.М. Гриньова, М.Н. Салун. – Харків : ВД "ІНЖЕК", 2005. – 552 с.
33. Василенко В. О. Виробничий (операційний) менеджмент : навч. посіб. / В. О. Василенко, Т. І. Ткаченко ; за ред. В. О. Василенка. – Київ : ЦУЛ, 2003. – 532 с.
34. Василенко В.А., Ткаченко Т.І. Стратегічне управління. Навчальний посібник. – К.: ЦУЛ, 2003. – 396 с.
35. Економіка підприємства. / За ред. С.Ф. Покропивного. – К.: КНЕУ, 2001. – 528 с.
36. Майорова Т.В. Інвестиційна діяльність. Навчальний посібник. – К.: ЦУЛ, 2003. – 376 с.
37. Іахтіонова І.А. Фінансовий аналіз суб'єктів господарювання: Монографія. – К.: КНЕУ, 2001. – 387 с.
38. Типове Положення про планування, облік і калькулювання собівартості продукції (робіт, послуг) в промисловості. Постанова Кабінету Міністрів України від 26.04.1996р., № 473.

ДОДАТКИ

Таблиця 1.1 – Переваги і недоліки методів оцінки конкурентоспроможності потенціалу підприємства

Метод	Переваги	Недоліки
Метод рангів	Передбачає порівняння об'єкта оцінки з групою підприємств-конкурентів. Дозволяє визначити місце підприємства в конкурентній боротьбі, випереджальні чинники успіху, а також такі, результати за якими гірші, ніж у конкурентів. Даний метод є досить простим і не вимагає застосування спеціального математичного апарату. Індикаторами конкурентоспроможності тут можуть бути як кількісні, так і якісні показники	Не дозволяє кількісно оцінити ступінь відставання підприємства від його основного конкурента. Можливі необ'єктивні результати оцінки. Необхідна інформація о великій кількості конкурентів Непряме визначення переваг і недоліків
Метод різниць	Пряме визначенні переваг і недоліків підприємств-конкурентів за окремими індикаторами. Визначається не тільки позиція оцінюваного підприємства, а й кількісний розрив у досягнутих значеннях Даний метод є досить простим і не вимагає застосування спеціального математичного апарату. Необхідна інформація тільки від одного головного підприємства-конкурента	Порівняння підприємства, що оцінюється, тільки з одним підприємством-конкурентом. Не дозволяє визначити місце підприємства у конкурентній боротьбі
Метод балів	Передбачає порівняння об'єкта оцінки з групою підприємств-конкурентів. Розраховується загальний показник конкурентоспроможності. Більш об'єктивні результати оцінки. Дозволяє кількісно оцінити відставання від найбільш конкурентоспроможного підприємства	Потребує спеціального математичного апарату. Потребує великої кількості інформації о підприємствах конкурентах. Непряме визначення переваг і недоліків

Таблиця 1.2 – Характеристика загальних стратегій конкуренції

Загальна стратегія	Необхідні навички та ресурси	Загальні організаційні вимоги
Найменші сукупні витрати	Необхідні капітальні інвестиції та доступ до капіталу. Навички у виробничому процесі. Інтенсивний контроль за роботою.	Суворий контроль за витратами. Регулярні детальні звіти про наслідки контролю. Стимули, що ґрунтуються на дотриманні чітких кількісних цілей
Диференціація	Сильні маркетингові можливості. Конструювання товару. Творчі здібності. Великі здатності у сфері фундаментальних досліджень. Корпоративна репутація високої якості чи технологічного лідерства. Довготривалі традиції в галузі чи унікальна комбінація навичок, взятих з інших сфер бізнесу. Надійне співробітництво з каналами розподілу.	Чітка координація функцій у дослідно-конструкторській роботі, створення товару та маркетинг. Суб'єктивні критерії та стимули замість кількісних показників. Схильність приваблювати висококваліфіковану працю науковців чи творчих осіб.
Зосередження	Комбінація вищеназваних політик, спрямована на досягнення конкретної стратегічної мети.	Комбінація вищеназваних організаційних вимог, спрямована на обраний сегмент ринку.

Таблиця 2.1 – Структура власного капіталу ТОВ НВП “Експромт” (тис. грн.)

Показник	Значення показника (2022 рік)				
	На початок року	На кінець року	З урахуванням інфляції		
			На початок року	На кінець року	%
Статутний фонд	141,1	151,2	141,1	151,2	107,1
Загальна сума власного і позичкового капіталу	28818,7	29928,6	34582,2	38907,7	112,5
Первісна вартість основних засобів Всього	33747,8	38754,2	40498,1	46505,8	114,8
Первісна вартість основних виробничих засобів всього	29967,8	33595,5	35961,0	40314,4	112,1
у тому числі:					
-машини та устаткування	11822,7	13814,1	14187,0	16577,1	116,8
-інші основні засоби	18145,1	19781,4	21774,0	23737,3	109,0
Залишкова вартість основних засобів	17460,8	21075,0	21753,7	25289,6	116,3
у тому числі :					
-виробничі основні засоби основного виду діяльності	14736,0	16857,1	18361,3	20228,3	110,2
-виробничі основні засоби інших галузей	474,7	715,7	590,2	858,1	145,4
-невиробничі основні засоби	2250,1	3502,2	2802,2	4203,2	150,0
Залишкова вартість нематеріальних активів	362,9	603,7	434,6	724,6	166,8
Сума зносу основних засобів всього	16287,0	17679,2	18744,3	21216,2	113,2
у тому числі:основних виробничих засобів	15230,9	16738,4	17599,7	20086,1	114,1
Незавершені капітальні вкладення	394,2	700,0	567,8	715,7	126,0
Запаси та затрати	5187,8	7073,9	6957,4	7588	109,1

Таблиця 2.3 – Показник стану матеріально-технічної бази ТОВ НВП
“Експромт”

Показник	2021 рік	2022 рік	Темп зростання, %
Основні виробничі засоби на одного працюючого за залишковою вартістю т.грн/роб.	92,7	139,2	150,2
Питома вага активної частини основних засобів, %	39,5	41,1	104,1
Знос основних виробничих засобів, %	49,3	49,8	101,1
Середній вік устаткування, роки	6,8	6,9	101,5
Коефіцієнт енергоозброєності робітників, квт\1 роб	8,2	8,7	106,0
Коефіцієнт механізації праці	0,637	0,664	104,2
Виробнича потужність, тис.грн	32032	40096	125,2
Коефіцієнт фактичного використання виробничої потужності	0,81	0,78	96,3

Таблиця 2.10 – Оцінка конкурентоспроможності підприємства в галузі
переробної техніки

КФУ	Вага	Оцінка конкурентоспроможності					
		“Експромт”		«Станкін пром»		«Авто штамп»	
		Абсол.	Зведе-не	Абсол.	Зведе-не	Абсол.	Зведе-не
Диференціація виробів відповідно до потреб споживачів	0,14	4	0,56	3	0,42	5	0,7
Добре вивчений ринок, потреби споживачів	0,12	7	0,84	6	0,72	8	0,96
Вищі за середні технологічні та інноваційні навички виробничого персоналу	0,11	8	0,88	6	0,54	5	0,55
Високий стратегічний рівень	0,1	1	0,1	1	0,1	2	0,2
Сильна позиція в СЗГ	0,1	5	0,5	5	0,5	6	0,6
Високий рівень технологічності та якості продукції	0,09	9	0,81	6	0,54	5	0,45
Вища за середню рентабельність та прибутковість	0,07	3	0,21	4	0,28	6	0,42
Імідж надійного партнера	0,06	8	0,48	6	0,36	7	0,42
Унікальність продукції	0,06	5	0,3	3	0,18	3	0,18
Достатні фінансові ресурси	0,05	2	0,1	3	0,15	5	0,25
Лояльність споживачів	0,05	6	0,3	5	0,25	7	0,35
Творчий, підприємницький менеджмент	0,05	1	0,05	1	0,05	2	0,1
Разом	1	5,13		4,21		5,18	

Таблиця 3.3 – Порівняльні характеристики млинного обладнання з вальцевим способом помолу продуктивністю до 1500 кг\год.

Виробник, країна фірма,	Марка обладнання	Продук- тивність кг/год	Встанов- лена потуж- ність кВт	Ціна, тис.грн.	Питома потуж- ність Вт/кг зерна	Питома потуж- ність грн./кг зерна
АТ "РОСС", м Харків	МАВ 24/380-400	400	33,2	1168,44	83	292
OCRIM, Італія	AGS4/300	400	н/д	5605,1	-	140
БАТ "Інститут Укроргстан- кінпром" м. Харків	"Харківчанка- 400"	400	42,0	1844	105	461
ТМС Чехія		500	50,0	7650	100	1530
ТМС Чехія		1000	65,0	11250	65	1125
БАТ "Інститут Укроргстан- кінпром" м. Харків	"Харківчанка- 600"	600	60,0	2156	100	360
БАТ "Завод Автоштамп" м. Александрія	"Фермер" ОПМ-0,6	600	62,0	1620	103	270
Данія	"SKIOLD"	600	45,0	2854,8	75	475
ТОВ НВП «Експромт» м. Київ		600	37,2	1200	62	200
"Green" Австрія	"Green-600"	600	40,0	6525	66	1087
"PROKOP" Чехія	"Prokop-600"	600	55,0	9003	91	1500
м. Могилев-Подольський	P6 BAM-7	650	38,0	1977	58	304
"SHIFT KARTAL" Турція	"SHIFT KARTAL"	700	56,6	3322	80	475
"ABC HANSEN" Данія		750	54,0	4600	72	600
БАТ "Інститут Укроргстанкінпром" м. .Харків	модель "Харківчанка- 800"	800	75,0	2825	93	478
"Метал Ресайклінг" Німеччина	тип 5	875	н/д	6746,25	-	771
"ANA-grupp" Турція	"ANA"	900	55,0	7020	61	780
"Green" Австрія	"Green-1000"	1000	56,0	9400	56	940
"HURMAK" Турція	"HURMAK"	1000	96,0	6210	96	621
"Полтавамаш" м. Полтава		1200	89,5	6180	74	515
"PROKOP" Чехія	"Prokop-1200"	1200	80,0	12310	66	1012
"SPOMASZ TORUN" Польща		1250	68,0	8480	54	576
"HURMAK" Турція	"HURMAK"	1400	86,0	7526	61	456
"SHIFT KARTAL" Турція	"SHIFT KARTAL"	1400	85,0	5565	60	337
"ABC HANSEN" Данія		1500	95,0	8480	63	480
"ANA grupp" Турція	"ANA"	1500	н/д	8480	-	576

Таблиця 3.4 - Маркетингові заходи

Складові маркетингу	Заходи
Вибір ринків	Мінімлини будуть реалізовуватись на внутрішньому ринку України і розроблятися заходи щодо захоплення ринків інших країн.
Виробництво	Для збільшення об'ємів продажів передбачається закупівля високопродуктивного обладнання. Постійно аналізується ринок збуту, ринок поставок матеріалів і комплектуючих виробів.
Розподілення	Продукція буде продаватися через створену дилерську мережу.
План збуту	Створення інформаційної бази для швидкого реагування на ринкові зміни, постійно відслідковувати появи на ринку нових модифікацій міні млина. ТОВ НВП «Експромт» приймає участь в різних семінарах, виставках і ярмарках. Планується досягти збільшення об'ємів продажу на 20% щорічно.
Реклама	Планується щорічно витратити 5500 грн. на комплексне вивчення ринку мінімлинів. Дані про кількість млинів і їх якості будуть публікуватися у місцевій пресі, передаватися по радіо, а також буде інформація на плакатах. Передбачається розробка відеофільму і демонстрація 1-3 хвилинних телевізійних роликів. Готується до видання буклет про виробництво міні млина. Планується щорічна участь в роботі виставок-ярмарок. Передбачається організація друкування циклу статей в спеціальних виданнях про якість продукції.
Цінова політика	У підприємства є добре знана цінова політика, яка базується на обліку витрат, цін, податків, оцінці конкуренції. Відповідно цієї політики встановлена питома ціна - грн./кг переробки зерна, що нижче, ніж у конкурентів. Перед структурними підрозділами поставлена задача досягти лідерства в Україні за показниками якості. Для швидкого відшкодування витрат і сталості в отриманні доходів, підготовлена спеціальна програма, яка передбачає випуск не одного виробу, а достатньо широкого параметричного ряду виробів, які утворюють асортиментний набір, котрий допоможе покупцю знайти собі необхідний вибір. Це змінить позицію підприємства на ринку і буде сприяти збільшенню об'ємів продажу.
Рівень прибутковості	Встановлена задача досягти прибутковості на рівні 15-18%.
Методи стимулювання продаж	Розроблено положення про матеріальне стимулювання робітників, які беруть участь у продажі продукції. Будуть передбачені одноразові виплати за збільшення об'ємів продажів і ініціативність в роботі.
Сервіс	На підприємстві буде організовано передпродажний і післяпродажний сервіс (гарантійний і післягарантійний). Післяпродажне обслуговування буде виконуватися спеціалістами підприємства. Передбачається можливість отримання технічних консультацій. Покупцям буде гарантована простота вступу в контакт з робітниками підприємства.
Зв'язки з громадськістю	Необхідно досягти доброї репутації міні млинів і підприємства, в цілому, підвищення культури обслуговування і якості продукції. Щорічно будуть спрямовуватися 2-3% від виробничих витрат на проведення маркетингових заходів. Підприємство здійснює постійні контакти з місцевими органами влади. Заплановано організувати декілька інформаційних зустрічей з керівниками підприємств, організацій міста і області.

Таблиця 3.6 - План витрат на виробництво і збут продукції (тис. грн.)

Види витрат	2023 рік	2024 рік
1	2	3
1. Прямі матеріальні витрати	1452	2420
1.1. Сировина і матеріали	1132	1890
1.2. Енергія на технологічні цілі	320	530
2. Прямі трудові витрати у т.ч.	555	925
2.1. Заробітна платня	405	670
2.2. Відрахування на державне соціальне і пенсійне страхування	144	245
2.3. Відрахування в фонд сприяння зайнятості	6	10
Усього прямі витрати (1+2)	2007	3345
3. Амортизація	554,15	550
3.1. Амортизація основних фондів	554,15	550
4. Операційні витрати у т.ч.	993	1018,38
4.1. Обов'язкові платежі, з них	133	325,5
4.1.1. Платежі по обов'язковому страхуванню робітників	4	4
4.1.2. Плата за забруднення навколишнього середовища	1	7
4.1.3. Плата за спеціальне використання прісних водних ресурсів	10	50
4.1.4. Відрахування і збори на будівництво, ремонт і утримання автодоріг	25	45
4.1.5. Інші податки, збори і платежі за рахунок собівартості	88	140
4.2. Виплата відсотків за кредити банків	742,5	297
4.3. Маркетингові витрати	30	25
4.4. Витрати на обслуговування виробничого процесу	20	58
4.4.1. Витрати, пов'язані з удосконаленням технології і організації виробництва	10	20
4.4.2. Поточний ремонт основних фондів	10	25
4.4.3. Контроль якості	5	5
4.4.4. Інші витрати по обслуговуванню виробничого процесу	5	8
4.5. Адміністративні витрати у т.ч.	80	288
4.5.1. Оплата послуг зв'язку, розрахункових центрів, банків	15	60
4.5.2. Оплата аудиторських послуг	-	8
4.5.3. Оплата комунальних послуг	30	50
4.5.4. Офісно-господарські витрати	5	30
4.5.5. Представницькі витрати	5	20
4.5.6. Витрати на службові відрядження	10	30
4.5.7. Інші витрати, пов'язані з управлінням виробництва	15	70
Всього непрямі витрати (3+4)	1547,15	1568,38
Всього (1+2+3+4)	3554,15	4913,38

Таблиця 3.10 - План прибутку за роками реалізації проекту (тис. грн.)

Показник	2023 рік	2024 рік
1	2	3
1. Виручка від реалізації з ПДВ	4320	7200
2. Податок на додану вартість	720	1200
3. Акцизний збір і інші обов'язкові відрахування і борги	-	-
4. Чистий об'єм продажу (1-2-3)	3600	6000
5. Прямі матеріальні витрати	1452	2420
6. Прямі трудові витрати	555	925
7. Валовий прибуток (4-5-6)	1593	2655
8. Амортизація	554,15	550
9. Операційні витрати	993	1018,38
10. Прибуток від реалізації (7-8-9)	45,85	1186,62
11. Інший прибуток, якій відноситься до формування балансового прибутку	-	-
- прибуток від продажу цінних паперів	-	-
- прибуток від реалізації основних фондів і інших цінностей	-	-
- прибуток від орендних операцій	-	-
- прибуток від позареалізаційних операцій	-	-
12. Балансовий прибуток (10+11)	45,85	1186,62
а) прибуток від володіння корпоративними правами (отримання дивідендів)	-	-
б) податок з власників транспортних засобів	3	3
в) земельний податок	60	60
г) благодійні внески, не більше 4% балансового прибутку	-	-
13. Відраховані суми (а + б + в + г)	63	63
14. Оподаткований прибуток (12-13)	-14,15	1123,62
15. Податок на прибуток	-	377,09
16. Чистий прибуток	-	786,53

Таблиця 3.13 - Плановий баланс грошових потоків, витрат і надходжень по рокам проекту (тис. грн.)

Показники	2023	2024
1	2	3
1. Грошові кошти на початок періоду	625	2046,35
2. Надходження грошей	-	-
А. Від операційної діяльності	-	-
2.1. Виручка від реалізації	3600	6000
Б. Від інвестиційної діяльності	-	-
2.2. Отримання інвестицій	-	-
2.3. Продаж активів	-	-
В. Від фінансової діяльності	-	-
2.4. Отримання довгострокового кредиту	3375	-
2.5. Погашення довгострокової дебіторської заборгованості	-	-
2.6. Дивіденди отримані	-	-
2.7. Відсотки від фінансових вкладень	-	-
2.8. Відсотки від володіння корпоративними правами	-	-
Г. Інша діяльність	-	-
2.10. Отримана орендна плата	-	-
2.11. Інші доходи від позареалізаційних операцій	-	-
3. Всього надходжень грошей (2.1.+2.2.+2.3.+2.4.+2.5.+2.6.+2.7.+2.8.+2.9.+2.10.+2.11)	6975	6000
4. Всього, грошових коштів (1+3)	7600	10566,35
5. Грошові виплати:	-	-
А. По операційній діяльності	-	-
5.1. Поточні грошові виплати на виробництво і збут	2561,15	4363,38
5.2. Податки	450	767,95
Б. По інвестиційній діяльності	-	-
5.3. Інвестиційні витрати	1800	-
В. По фінансовій діяльності	-	-
5.4. Виплати % по кредиту	742,5	297
5.5. Погашення довгострокової кредиторської заборгованості	-	-
5.6. Виплати дивідендів	-	-
5.7. Фінансові вкладення	-	-
5.8. Кредити	575	2800
5.9. Витрати від володіння довгостроковими зобов'язаннями	-	-
5.10. Інші виплати	-	-
6. Всього, грошові виплати на сторону (5.1.+5.2.+5.3.+5.4.+5.5.+5.6.+5.7.+5.8.+5.9.+5.10)	5554,25	8228,33
Г. Фінансовий резерв	-	-
7. Грошові кошти на кінець року (4-6-Г)	2045,75	2338,02
Кеш-фло по операційній діяльності (2.1.-5.1.-5.2.)	588,85	868,67