

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
ВІДОКРЕМЛЕНИЙ СТРУКТУРНИЙ ПІДРОЗДІЛ
«ОДЕСЬКИЙ ТЕХНІЧНИЙ ФАХОВИЙ КОЛЕДЖ ОНТУ»

Відділення економічне Кафедра Економіки
Освітньо-професійна програма «Економіка»
Спеціальність 051 «Економіка»

ЗАТВЕРДЖУЮ:

Заст. дир. з НВР Беркань І.В.

“ _____ ” _____ 20__ р.

ЗАВДАННЯ

на кваліфікаційну роботу бакалавра

Студенту Кидриченко Юлії Сергіївні

(прізвище, ім'я, по батькові)

1. Тема кваліфікаційної роботи Аналіз діяльності та розробка загальноконкурентної стратегії ТОВ «Кіровоградський завод вагодозуючого обладнання».

затверджена наказом по коледжу від « _____ » _____ 202__ р. № _____

2. Термін здачі студентом кваліфікаційної роботи 24.06.2022 р.

3. Вихідні дані до проекту (роботи) _____
Статистична звітність роботи підприємства за три роки, історія підприємства, устав, статистичні дані, періодичні видання, підручники, Інтернет.

4. Зміст розрахунково-пояснювальної записки (перелік питань, що їх належить розробити)

Вступ. Розділ 1. Необхідність стратегічного планування на підприємстві та його сутність. Розділ

2. Аналіз стану підприємства. Розділ 3. Вибір стратегічних альтернатив і стратегій. Список використаних джерел. Додатки.

5. Перелік графічного матеріалу (слайдів мультимедійної презентації). Рисунок 1 – Складові середовища підприємства та їх фактори. Рисунок 2 – Джерела інформації. Рисунок 3 – Структура стратегічного аналізу. Рисунок 4 – Динаміка обсягів випуску та реалізації продукції, тис. грн. Рисунок 5 – Структура випуску продукції, %. Таблиця 1 Мета, об'єкт, предмет, наукова новизна та практична значність роботи. Таблиця 2 – Динаміка обсягів виробництва і реалізації продукції. Таблиця 3 – Факторний аналіз обсягу випуску продукції. Таблиця 4 – Зведена таблиця фінансових показників. Таблиця 5 – SWOT-аналіз. Таблиця 6 – Можливі стратегічні альтернативи підприємства відносно конкретних його базових стратегій. Висновок.

6. Консультанти по кваліфікаційній роботі, із зазначенням розділів роботи, що стосується їх

Розділ	Консультант	ПІДПИС	
		Завдання видав	Завдання прийняв

7. Дата видачі завдання _____

Керівник роботи Хачатурян О.С. _____
(підпис)

Завдання прийняв до виконання Кидриченко Ю.С. _____
(підпис)

КАЛЕНДАРНИЙ ПЛАН

Пор. №	Назва етапів кваліфікаційної роботи	Термін виконання етапів роботи	Примітка
1	Розділ 1. Необхідність стратегічного планування на підприємстві та його сутність	26.10.2021-19.02.2022	
2	Розділ 2. Аналіз стану підприємства	09.04.2022-14.05.2022	
3	Розділ 3. Вибір стратегічних альтернатив і стратегій	17.05.2022-31.05.2022	
4	Оформлення пояснювальної записки	01.06.2022-16.06.2022	
5	Додатки, ілюстративний матеріал	17.06.2022	
6	Малий захист кваліфікаційної роботи	18.06.2022	
7	Захист кваліфікаційної роботи	20.06.2022-24.06.2022	

Дипломник _____ Кидриченко Ю.С.
(підпис)

Керівник проекту _____ Хачатурян О.С.
(підпис)

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
ВІДОКРЕМЛЕНИЙ СТРУКТУРНИЙ ПІДРОЗДІЛ «ОДЕСЬКИЙ ТЕХНІЧНИЙ ФАХОВИЙ
КОЛЕДЖ ОДЕСЬКОГО НАЦІОНАЛЬНОГО ТЕХНОЛОГІЧНОГО УНІВЕРСИТЕТУ»

Освітньо-професійна програма
«Економіка»
Спеціальність 051
«Економіка»
Група БЕП-31

КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА

на здобуття ступеню першого (бакалаврського) рівня вищої освіти

на тему: **Аналіз діяльності та розробка загальноконкурентної стратегії ТОВ «Кіровоградський завод вагодозуючого обладнання».**

Проектний матеріал складається з пояснювальної записки на 58 сторінках та ілюстративного матеріалу

Здобувач освіти _____ (Кидриченко Ю.С.)

Керівник _____ (Хачатурян О.С.)

До захисту допущений

Завідувач кафедри _____ (Кулаковська Т.А.)

Завідуючий відділенням _____ (Воронкова Ю.В.)

Захист «_____» _____ 2022р. Протокол ДКК № _____

Оцінка ДКК _____

Секретар ДКК _____

ЗМІСТ

	с.
ВСТУП.....	4
РОЗДІЛ 1. НЕОБХІДНІСТЬ СТРАТЕГІЧНОГО ПЛАНУВАННЯ НА ПІДПРИЄМСТВІ ТА ЙОГО СУТНІСТЬ.....	7
РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ СТАНУ ПІДПРИЄМСТВА.....	25
2.1. Визначення конкурентної стратегії підприємства.....	25
2.2. Аналіз об'ємів виробництва.....	27
2.3. Оцінка фінансової стабільності підприємства.....	35
2.4. Аналіз сильних і слабких сторін підприємства.....	43
РОЗДІЛ 3. ВИБІР СТРАТЕГІЧНИХ АЛЬТЕРНАТИВ І СТРАТЕГІЙ.....	47
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....	57
ДОДАТКИ	

						БЕП 31.08.000.КРБ		
<i>Вим.</i>	<i>Арк.</i>	<i>№ докум.</i>	<i>Підпис</i>	<i>Дата</i>		<i>Літ.</i>	<i>Арк.</i>	<i>Аркушів</i>
Розробив		КидриченкоЮ.С.			АНАЛІЗ ДІЯЛЬНОСТІ ТА РОЗРОБКА ЗАГАЛЬНОКОНКУРЕНТНОЇ СТРАТЕГІЇ ТОВ «КІРОВОГРАДСЬКИЙ ЗАВОД ВАГОДОЗУЮЧОГО ОБЛАДНАННЯ»	2		58
Керівник		Хачатурян О.С.				ОТФК ОНТУ, гр. БП-31		
Н.контроль								
Затвердив								

Наукова новизна одержаних результатів полягає в удосконаленні підходів до формування теоретичних передумов організації, функціонування і управління загальноконкурентною стратегією, як важливої частини економічного розвитку підприємства.

Практична значність отриманих результатів роботи полягає в тому, що вони можуть бути використані при комплексному плануванні загальноконкурентної стратегії підприємства за рахунок найефективніших і найпрогресивніших засобів управління.

Структура та обсяг роботи. Кваліфікаційна робота складається з вступу, трьох розділів, висновків, списку використаних джерел 27 найменувань. Основний зміст викладено на 58 сторінках. Робота містить: 10 таблиць, 9 – рисунків.

Змн.	Арк.	№ докум.	Підпис	Дата

БЕП 31.08.000. КРБ

Лист

6

РОЗДІЛ 1

НЕОБХІДНІСТЬ СТРАТЕГІЧНОГО ПЛАНУВАННЯ НА ПІДПРИЄМСТВІ ТА ЙОГО СУТНІСТЬ

Весь процес планування в економічній організації можна розділити на дві основні стадії: розробка стратегії діяльності підприємства та визначення тактики реалізації виробленої стратегії.

Стратегія підприємства – це сукупність її головних цілей і основних способів досягнення даних цілей.

Звичайно стратегічне планування буває розраховано на довготривалий період, хоча в багатьох організаціях стратегія базується на середньотривалому плануванні. Разом з тим стратегічне та перспективне планування процеси неоднозначні. Стратегія – це не функція часу, а функція напрямку. Вона не просто зосереджена на даному періоді часу, а містить у собі сукупність глобальних ідей розвитку підприємства.

Оперативне планування – це прийняття рішень про те, як повинні бути розподілені ресурси організації для досягнення стратегічних цілей. Планування окремих операцій у загальному господарському потоці в короткому та середньому періодах, наприклад, планування виробництва, планування маркетингу, бюджету організації та т.д.

Класифікацію планування за тривалістю горизонту планування не можна плутати з класифікацією за часом орієнтації ідей. Поділ типів за часовою орієнтацією ідей передбачає існування принципово різних філософій планування в залежності від відношення до минулого, теперішнього та майбутнього.

У залежності від того, який період часу охоплюють плани, складені підприємством, планування поділяють на три типи:

1. Довгострокове планування звичайно охоплює тривалі періоди часу – від 10 до 25 років.
2. Середньострокове планування – конкретизує орієнтири, визначені довготривалим планом.
3. Короткострокове планування – це розробка планів на 1÷2 роки.

						БЕП 31.08.001. КРБ	Лист
Змн.	Арк.	№ докум.	Підпис	Дата			7

Усі три типи планування повинні узгоджуватися між собою та не суперечити один одному.

Приблизно три десятиліття назад стратегічне планування зайняло основне місце в плановій діяльності організацій, прийшовши на зміну довгостроковому плануванню. Довгострокові цілі організації в стратегічному плануванні перестають бути простим відображенням аналізу змін у зовнішньому та внутрішньому середовищі підприємства. Головна відмінність стратегічного планування від довгострокового – його варіативність, розробка альтернативних версій розвитку майбутнього підприємства.

Пік популярності стратегічного планування припав на кінець 70-х – початок 80-х років минулого століття, коли воно сприймалось як панацея, засіб вирішення будь-яких проблем підприємства.

Однак, у 80-х роках формальні методи стратегічного планування показали свою обмеженість у нових умовах. Основними причинами цього стали: по-перше, ріст невизначеності ділового середовища; по-друге, в вісімдесяті роки в теорії та практиці ділового життя зросло значення гуманітарного, людського фактору – отримала назву концепція корпоративної культури, пізніше набув популярності підхід, названий «внутрішньофірмовою демократією» та т.п.

У теперішній час стратегічне планування зайняло своє місце в ряду функцій менеджменту. Багато в чому воно набуло новий зміст, збагатилося за рахунок синтезу з гуманізованим підходом.

Стратегічне планування складається з низки взаємозв'язаних етапів. Спочатку проводиться дослідження зовнішнього та внутрішнього середовища організації, потім визначаються основні орієнтири підприємства. На наступному ступені, в рамках стратегічного аналізу, підприємство порівнює результати першого та другого етапів, визначає можливі варіанти стратегій, потім вибирає один з варіантів і формулює власну стратегію. На останньому етапі фірма готує кінцевий стратегічний план, виходячи з раніше проведених розробок, пропозицій нижче стоячих рівнів.

Аналіз середовища організації – це процес визначення критично важливих елементів зовнішнього та внутрішнього середовища, що можуть здійснити вплив на здатність підприємства досягти свої цілі.

Аналіз середовища виконує низку важливих функцій у діяльності підприємства:

- з точки зору стратегічного планування покращує облік найбільш важливих факторів, які впливають на економічну організацію та її майбутнє;

- з точки зору політики підприємства допомагає йому створити про себе найбільш сприятливе враження;

- з точки зору поточної діяльності забезпечує інформацією, необхідною для найкращого виконання робочих функцій.

Процес аналізу організаційного середовища починається з визначення основних елементів внутрішнього та зовнішнього простору підприємства.

Середовище будь-якої організації можна визначити як сукупність трьох сфер – внутрішнього середовища, робочого середовища, загального середовища.

Внутрішнє середовище організацій містить у собі такі основні елементи: виробництво, фінанси, маркетинг, керування персоналом, організаційна структура. Опис внутрішнього середовища дає уявлення про сильні та слабкі сторони діяльності організацій, їх внутрішніх можливостей.

Два інших простори складають зовнішнє середовище фірми.

Робоче середовище – це середовище безпосередніх контактів з підприємством, воно охоплює тих учасників ринку, з якими у підприємства є прямі відношення, чи котрі здійснюють прямий вплив на підприємство. Це, по-перше, постачальники економічних ресурсів, постачальники праці, споживачі продукції, посередники – фінансові, торгові, маркетингові, державні економічні структури. По-друге, конкуруючі фірми та так звані контактні аудиторії – засоби масової інформації, товариства споживачів і т.п.

Інакше робоче середовище організації називають мікро середовищем підприємства. Загальне середовище складається з елементів, які не зв'язані з підприємством напряму, але здійснюють вплив на формування загальної атмосфери бізнесу. З цієї точки зору загальне середовище підприємства іноді

					БЕП 31.08.001. КРБ	Лист
Змн.	Арк.	№ докум.	Підпис	Дата		9

називають «Екологією фірми». Загальне середовище – це середовище посередніх контактів підприємства. Виділяють чотири основних елементи загального середовища – економічні, технологічні, політичні, соціальні, ринкові та міжнародні фактори. Кожний з них, у свою чергу, тісно зв'язаний з іншими факторами та діє на них (рис. 1. 1).

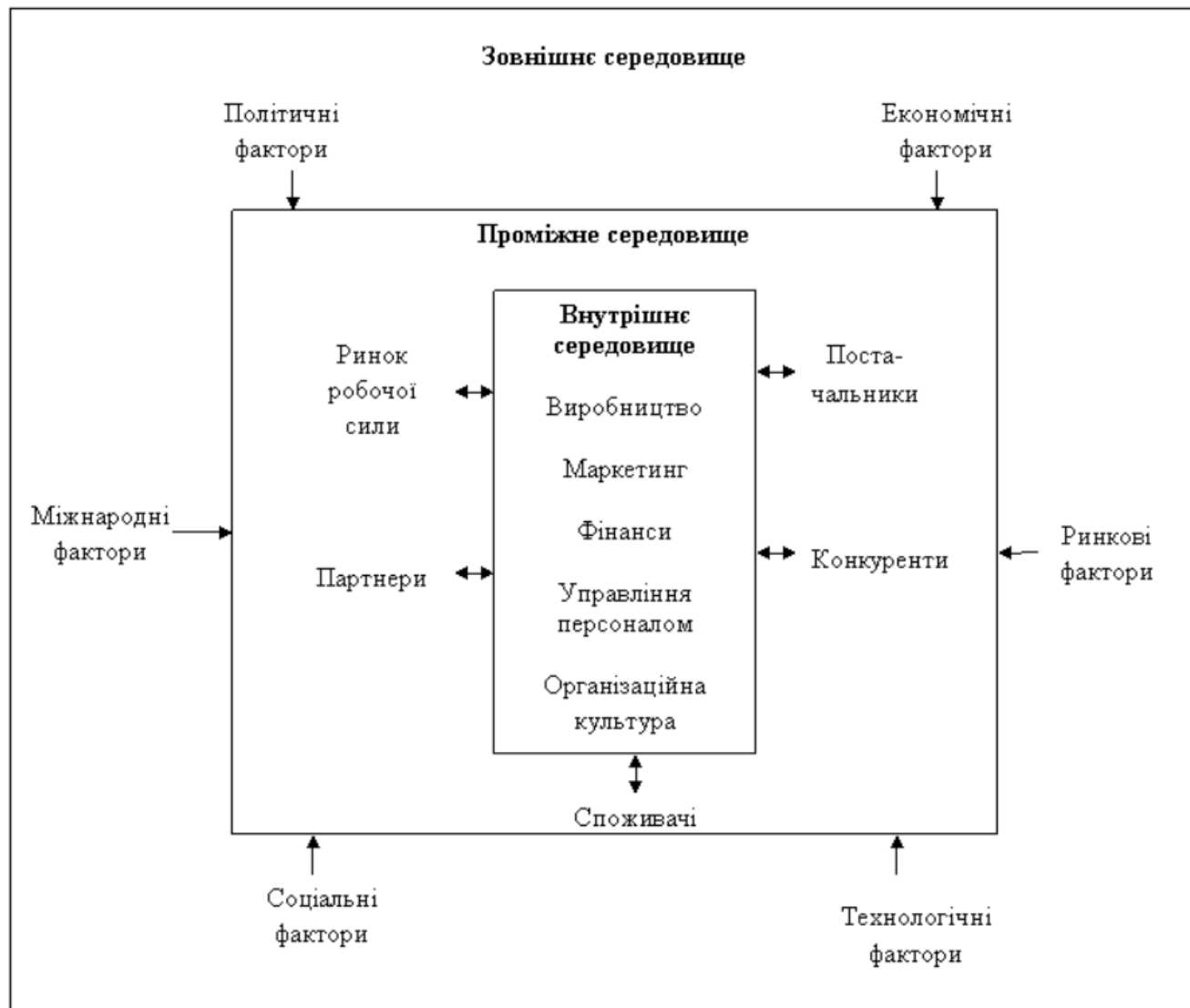


Рис. 1.1. – Складові середовища підприємства та їх фактори

Середовище загального впливу називають також макросередовищем фірми.

Ознайомившись з загальною будовою організаційного середовища, підприємство повинно виділити з сукупності його елементів ті, що є для нього найбільш важливими. У кожного підприємства є свій комплекс критичних точок. Він залежать від: розміру підприємства, що неоднозначно впливає на встановлення кола значущих факторів зовнішнього середовища; характеру діяльності підприємства, що також у великій мірі впливає на оцінку факторів

Змн.	Арк.	№ докум.	Підпис	Дата

середовища та вибір критичних точок; мети діяльності підприємства, що в свою чергу, визначає специфіку критичних точок організаційного середовища; історичного періоду, що по-своєму розглядає акценти в характері внутрішніх і зовнішніх пріоритетів підприємства.

Сучасні економічні організації – це відкриті системи, внутрішня стабільність яких залежить від умов зовнішнього середовища.

Перед тим як приступити до пошуку інформації, підприємство повинно визначити коло питань з кожного зі значимих елементів внутрішнього та зовнішнього середовища.

Приблизний перелік ознак для характеристики внутрішнього середовища такий: виробництво (розміри та потужності, тип і вік обладнання, джерело поставок, тенденції виробництва, інноваційні можливості, нормування робіт, рівень браку), маркетинг (номенклатура продукції, кількість продуктів, розміри та частка ринку, кількість маркетингових досліджень, ефективність використання реклами, організація продаж і сервісу), фінанси (активи, валові накопичення, дохідність, джерела грошових надходжень, показники балансу), керування персоналом (програми навчання, процедури залучення та відбору кадрів, аналіз трудових операцій, змістовність роботи, система винагород), організаційна структура (характер делегування повноважень), влада та лідерство (відносини між менеджерами та робітниками, характер влади, ефективність менеджменту, перелік питань для огляду зовнішнього середовища), економіка (попит і пропозиція, ціни на товари та послуги, курс валют, інвестиції), технологія (зміна в технології, система вимірів, використання принципово нових матеріалів, комплексна автоматизація), соціальний фактор (рівень доходу населення, розшарування суспільства), політика (контроль держави, зміна політичних сил).

Джерела інформації можуть мати різноманітний характер. Багато підприємств для отримання рідкої та достовірної інформації намагаються знайти якісь особливі джерела, часто нелегальні. Однак потрібно мати на увазі, що біля 90% потрібної, відповідної (релевантної) інформації можна здобути з легальних джерел. Їх різноманітність представлена на рисунку 1. 2.

Змн.	Арк.	№ докум.	Підпис	Дата

п'ять питань про п'ять факторів зовнішнього середовища: якщо Ви маєте інформацію про фактори зовнішнього середовища, назвіть хоча б п'ять з них; які п'ять факторів зовнішнього середовища являють для Вас найбільшу небезпеку; які п'ять факторів з планів Ваших конкурентів Вам відомі; якщо Ви вже визначили напрямок стратегії, які п'ять факторів могли б стати найбільш важливими для досягнення Ваших цілей; назвіть п'ять зовнішніх просторів, які містять можливість змін, які могли б стати сприятливими для Вас.

Інший метод оцінки може являти собою перелік з чотирьох питань, які містять основні критерії оцінки впливу кожного значущого фактору середовища на майбутнє організації: як даний фактор може вплинути на становище організації; яка ймовірність підсилення цього фактору, чи можна буде його прослідкувати; наскільки великий буде вплив фактору на організацію; коли вплив цього фактору на організацію може послабитись; одним з найбільш розповсюджених і визнаних методів оцінки середовища є метод СВOT. Метод СВOT, являючись способом оцінки середовища, в той же час має більш широке застосування, так як використовується вже в стратегічному аналізі та визначенні конкретних перспектив підприємства. У межах методу СВOT організація, з одного боку, виявляє та оцінює власні сильні та слабкі сторони, з другого боку, визначає можливості та погрози, що містяться в зовнішньому середовищі.

Крім трьох описаних рівнів середовища (внутрішнього, робочого та загального), в якості предмету дослідження розглядається здатність менеджерів до стратегічного керування, що містить у собі здатності: намітити курс; організувати справу в відповідності з наміченим курсом; підвищити ентузіазм і зацікавленість людей у праці.

Після того, як аналіз внутрішнього та зовнішнього середовища завершений, підприємство визначає основні орієнтири своєї діяльності, основані на підсумках попереднього етапу. Іноді визначення цілей у стратегічному плануванні передуює аналізу середовища. Така практика має свій сенс: саме існування економічної організації передбачає, що в неї є деякі цілі та мотиви життєдіяльності.

Усю сукупність орієнтирів діяльності підприємства можна розділити на три основні типи: ідеали – орієнтири, що ми не розраховуємо досягти в

Змн.	Арк.	№ докум.	Підпис	Дата

далекоглядному майбутньому, але допускаємо наближення до них; цілі – найбільш загальні орієнтири діяльності підприємства в плановому періоді, досягнення котрих передбачається в повному обсязі чи в своїй більшій частині; задачі – конкретні, що кількісно вимірюються орієнтири, описи серії робочих функцій, які визначають форму та час виконання завдання.

Розробка стратегії передбачає визначення ідеалів і цілей. У рамках оперативного планування підприємство намічає конкретні задачі для кожної з ділянок роботи.

До ідеалів економічної організації можна віднести її бачення.

Бачення – це керуюча філософія бізнесу, обґрунтування існування підприємства, не сама мета, а, скоріше, відчуття основної мети підприємства. Тобто, бачення – це ідеальна картина майбутнього, той стан, який може бути досягнутий при самих сприятливих умовах. Бачення визначає рівень, на котрий претендує підприємство в процесі стратегічного планування.

Місія – головна, загальна мета підприємства, що визначає причину її існування.

Місія підприємства деталізує його статус і забезпечує напрям і орієнтири для визначення цілей і стратегій на різних організаційних рівнях. Формулювання місії повинно охоплювати таке: цілі та завдання підприємства з точки зору його основних послуг і виробів, його основних ринків і основних технологій, тобто якою підприємницькою діяльністю займається підприємство; робочі принципи підприємства по відношенню до зовнішнього середовища, цінності, в які вірить організація; культуру організації; який робочий клімат існує всередині підприємства, яких людей приваблює цей клімат, правила та взірці поведінки.

Відомий фахівець у галузі менеджменту Віссема Х. вважає, що існує взаємозалежність між місією організації, її зовнішнім і внутрішнім середовищем та корпоративною стратегією (рис. 1. 3), які визначає стратегічний аналіз.

Місія організації розкладається на кредо та образ підприємства.

У кредо організації сформульований загальний кодекс поведінки організації, що визначає взаємовідносини не тільки між співробітниками, але й взаємини з клієнтами та акціонерами, її корпоративну культуру.

Змн.	Арк.	№ докум.	Підпис	Дата

Образ підприємства відображає сутність цілей організації.

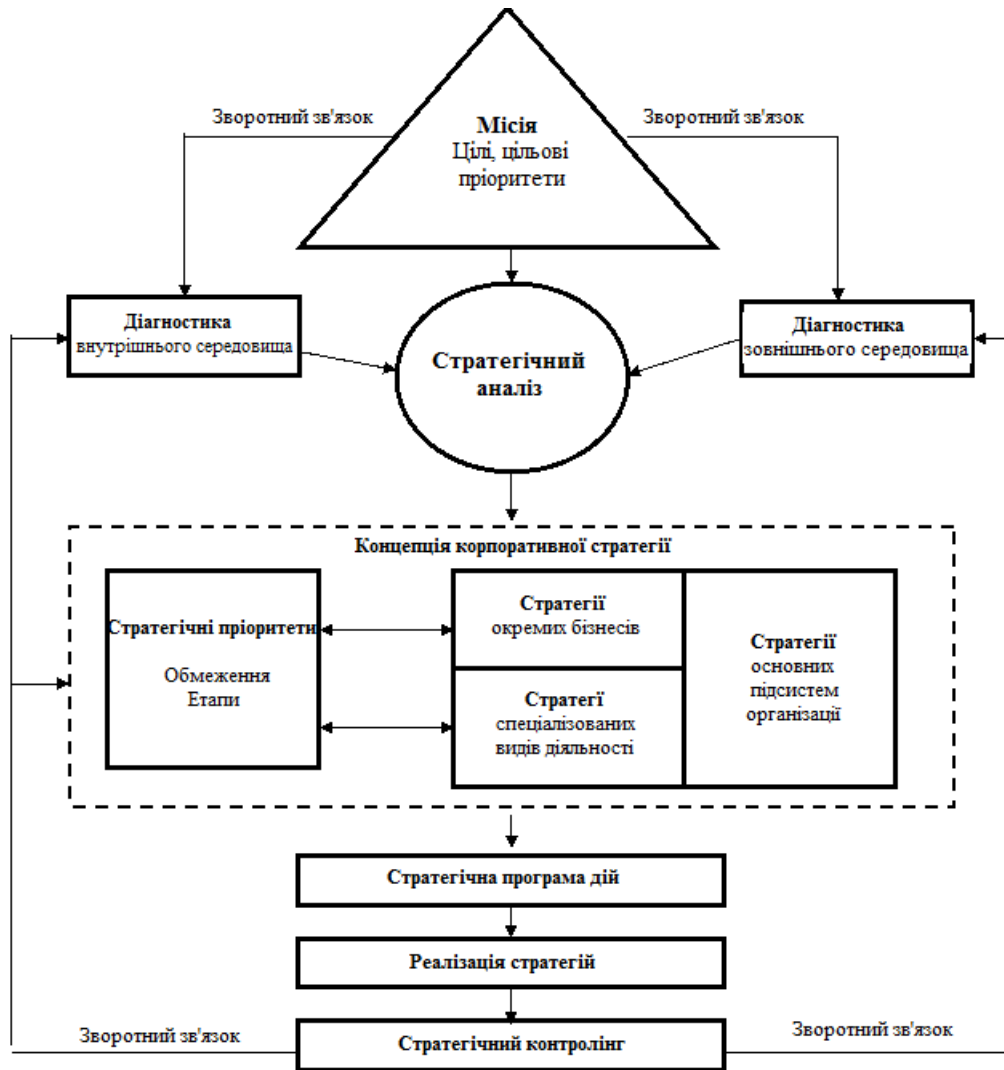


Рис. 1.3. – Алгоритм стратегічного аналізу

Відповідно до вищевикладеного місія організації відображає інтереси власників організації, її співробітників, клієнтури, ділових партнерів, суспільства.

Життєвий цикл місії завжди обмежений у часі: на порядку денному постають усе нові й нові завдання. Вибрана місія перестає відповідати вимогами підприємства. Добре обґрунтована, правильно сформульована місія має реальну цінність для діяльності організації, бо: 1. Формує погляди вищого керівництва щодо довгострокових планів підприємства. 2. Знижує ризик недалекогоглядного управління та прийняття необґрунтованих рішень. 3. Висловлює цілі організації та служить працівникам стимулом до сумлінного виконання роботи. 4. Допомогає керівникам середньої ланки сформулювати завдання, цілі та прагнення відділу, поєднувати основну політику відділів з політикою та напрямом розвитку всього підприємства. 5. Полегшує підготовку організації до майбутнього.

Змн.	Арк.	№ докум.	Підпис	Дата

Цілі, на відміну від місії, виражають окремі конкретні напрямки діяльності організації.

Важливість визначення цілей пов'язана з тим, що вони: є фундаментом для процесу менеджменту в цілому: планування, організації, мотивації, контролю; визначають способи підвищення ефективності організації; лежать у основі прийняття будь-якого ділового рішення; служать керівництвом для формування конкретних планових показників.

Цілі організації ділять на економічні та неекономічні.

1. До неекономічних можна віднести соціальні цілі, наприклад покращання умов праці.

2. Економічні цілі організації, виражені в показниках господарської діяльності, можна, в свою чергу, розділити на кількісні та якісні.

3. Як економічні, так і неекономічні цілі можуть бути розділені з точки зору періоду їх досягнення на коротко-, середньо- та довгострокові.

Короткострокові цілі обов'язково мають конкретний зміст і вказують: що повинно бути досягнуто; коли мета повинна бути досягнута; хто конкретно виконує задачу з досягнення мети.

Діяльність економічної організації об'єктивно дуже різноманітна, тому, як указує відомий спеціаліст з менеджменту П.Ф. Друкер, організація не може бути зосереджена на одній меті, а повинна визначити декілька найбільш значних орієнтирів дій. Виділяють вісім ключових просторів, у рамках яких організація визначає свої цілі: положення на ринку; інновації; продуктивність; ресурси; доходність; управлінські аспекти; персонал: виконання трудових функцій і ставлення до роботи; соціальна відповідальність.

Спеціалісти з планування прийшли до загальної думки, що найбільш значущими є фінансові цілі, а якщо точніше – прибуток, показники доходності. Прибуток займає лідируюче положення в ієрархії цілей економічної організації.

Показники прибутковості (дохідності, рентабельності) можуть мати різні назви та форму розрахунку. У таблиці 1. 1 охарактеризовані найбільш розповсюджені з них.

Змн.	Арк.	№ докум.	Підпис	Дата

Таблиця 1.1

Цілі	Опис	Спосіб розрахунку
1	2	3
Коефіцієнт чистого прибутку (чистий граничний дохід) ЧГД	Показує величину чистого прибутку в порівнянні з величиною доходу, отриманого від продаж продукції	<u>Чистий прибуток</u> Доход від продаж
Оборот на вкладений капітал (прибутковість вкладеного капіталу (інвестицій)) ОВК	Показує величину чистого прибутку в порівнянні з витратами капіталу (величиною загальних активів підприємства)	<u>Чистий прибуток</u> загальні активи підприємства
Чистий дохід на акціонерний капітал ЧДА	Показує величину чистого прибутку в порівнянні з акціонерним капіталом (або різницею між активами та пасивами (зобов'язаннями) підприємства)	<u>Чистий прибуток</u> активи-пасиви (акціонерний капітал)

Коли цілі визначені, їх потрібно дослідити на предмет якості. Головними критеріями тут є такі: максимально можлива конкретність цілей; цілі повинні бути розраховані на можливий рівень зусиль робітників; гнучкість цілей і наявність простору для їх корегування в зв'язку з непередбачуваними змінами; можливість вимірювання цілей; можливість співставлення цілей.

До інструментів стратегічного аналізу відносяться: формальні моделі та кількісні методи; самостійний творчий аналіз, оснований на специфіці даної організації, аналітичних і інтуїтивних здібностях керівників і плановиків.

Формальні методи та моделі в певній мірі втратили свою популярність у 80-і роки минулого століття. Однак це не означало відмову від них, а виразилося в тому, що сьогодні методи стратегічного аналізу використовують з більшою обережністю, з урахуванням конкретних обставин.

Стратегічний аналіз може бути розділений на два основних етапи: порівняння намічених підприємством орієнтирів і реальних можливостей, які пропонує середовище, аналіз розриву між ними; аналіз можливих варіантів майбутнього підприємства, визначення стратегічних альтернатив.

Змн.	Арк.	№ докум.	Підпис	Дата

Коли стратегічні альтернативи визначені, підприємство приступає до завершального етапу розробки стратегії – вибору певного варіанту стратегії та підготовки стратегічного плану.

Аналіз розриву – простий, але ефективний метод стратегічного аналізу. Його мета – визначити, чи існує розрив між цілями підприємства та його можливостями та, якщо так, встановити, як «заповнити» його.

Конкретне застосування аналізу розриву означає наступне: визначення основного напрямку діяльності підприємства, вираженого в термінах стратегічного планування; з'ясування реальних можливостей фірми з точки зору поточного стану середовища та передбачуваного стану (рис. 1. 4):

- визначення конкретних показників стратегічного плану, що відповідають основному інтересу підприємства;
- з'ясування різниці між показниками стратегічного плану та можливостями, що диктуються реальним положенням підприємства;
- розробка спеціальних програм і способів дій, необхідних для заповнення розриву.

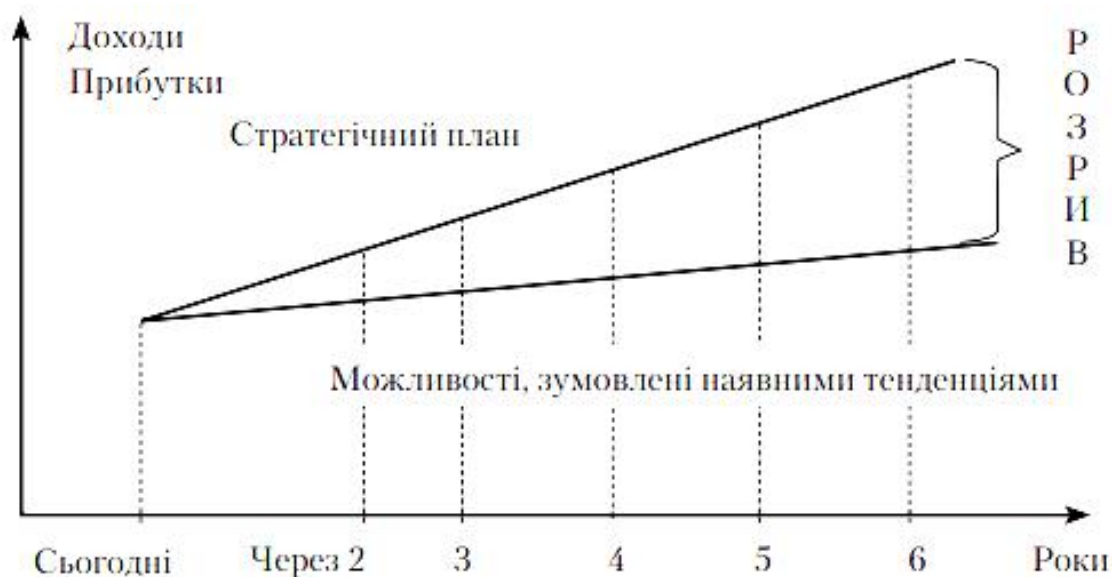


Рис. 1.4. – Графічна інтерпретація аналізу «розриву»

Другий спосіб використання аналізу розриву – це визначення різниці між найбільш високими очікуваннями та самими скромними прогнозами.

Заповнення можна виконати декількома способами: за рахунок росту продуктивності та досягнення бажаних 20%; за рахунок відмови від більш

Змн.	Арк.	№ докум.	Підпис	Дата

амбіційних планів на користь 15%; шляхом сподівання на покращання ситуації в відповідності з лозунгом планування «Мінімум зусиль і більше довіри природному ходу речей».

Наступні методи стратегічного аналізу звичайно використовуються для визначення стратегічних альтернатив, можливих варіантів стратегічного плану.

Крива досвіду зв'язує визначення стратегії з досягненням переваги в витратах. Передбачає, що кожний раз, коли об'єм виробництва подвоюється, витрати на створення одиниці продукції зменшуються на 20% (рис. 1.5).

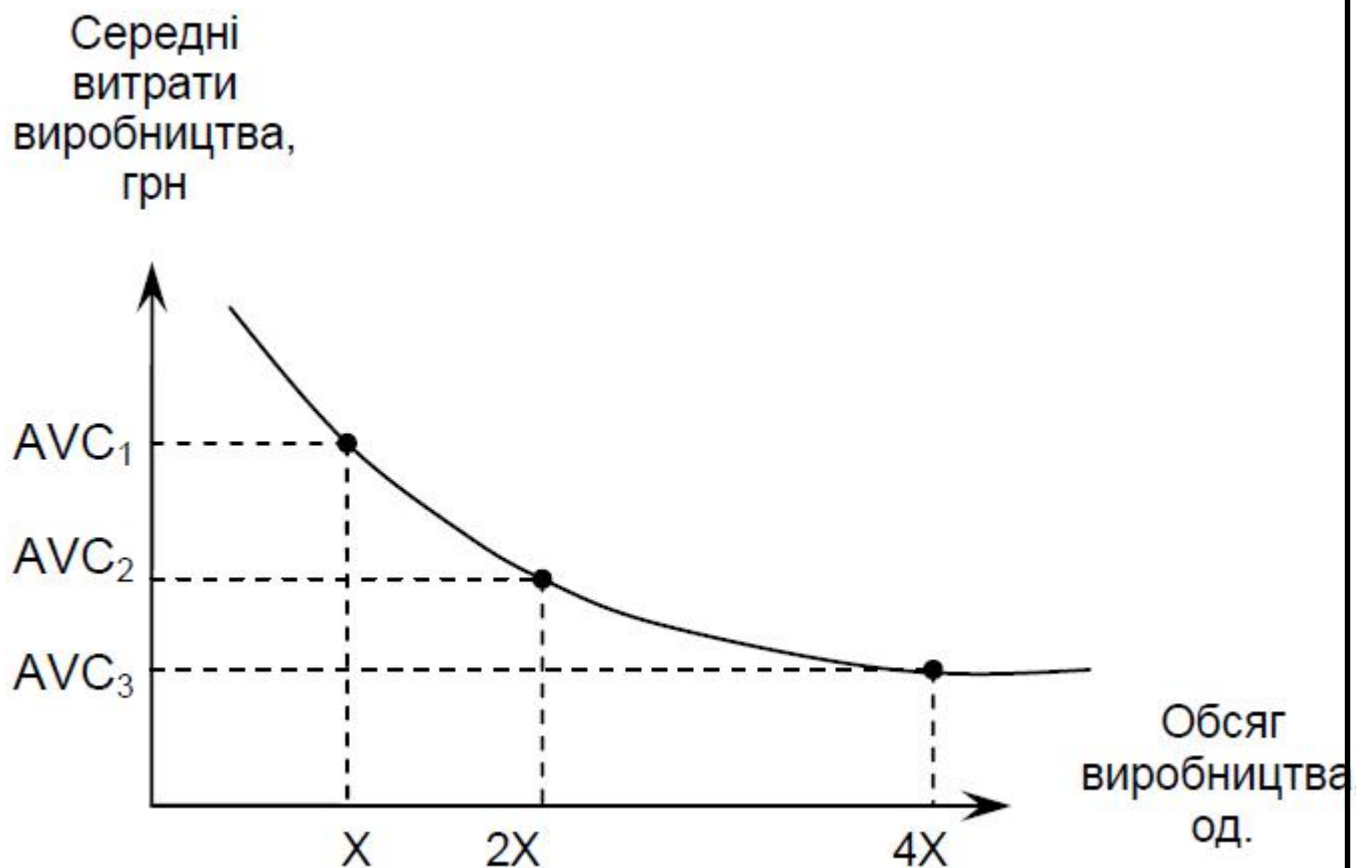


Рис. 1.5. – Крива досвіду

Зниження витрат при збільшенні об'єму виробництва зумовлено комбінацією таких факторів: переваги в технології, що виникають з розширенням виробництва; навчання на досвіді найбільш ефективним способом організації виробництва; ефект економії на масштабі.

У відповідності до кривої досвіду основним напрямком стратегії підприємства повинно стати завоювання найбільшої частки ринку, оскільки саме в найкрупнішого з конкурентів з'являються можливості досягнення самих

Змн.	Арк.	№ докум.	Підпис	Дата

низьких одиничних витрат і, як наслідок, самих високих прибутків. Погоня за домінуванням на ринку, як стратегічний імператив, виправдовує себе в випадку ринків, які швидко ростуть і дають конкурентам можливість для росту. Використання кривої досвіду можливо в основному в галузях матеріального виробництва.

У сучасних умовах досягнення лідерства в витратах необов'язково пов'язано зі збільшенням масштабів виробництва. Нинішнє високотехнологічне обладнання розраховано не тільки на крупне виробництво, але й на невелике. Сьогодні навіть маленьке підприємство може використовувати комп'ютери, модульне обладнання, що забезпечує високу продуктивність і можливість перебудови для рішення різних специфічних задач.

Головним недоліком моделі є врахування тільки однієї з внутрішніх проблем організації та неувага до зовнішнього середовища.

В основі аналізу динаміки ринку даного продукту лежить відома модель життєвого циклу товару, що є аналогією життєвого циклу біологічної істоти.

Життя товару на ринку розділяється на декілька основних етапів, кожному з яких відповідає свій рівень збуту та інші маркетингові характеристики (рисунок 1. б):

- народження та вкорінення на ринок – невеликий збут; стратегія, орієнтована на ріст;
- стратегія росту – суттєве збільшення збуту та стратегія швидкого росту;
- стратегія зрілості – стійкий збут і стратегія, орієнтована на стабільність;
- стратегія насичення ринку та занепаду – зниження збуту та стратегія скорочення.

Змн.	Арк.	№ докум.	Підпис	Дата

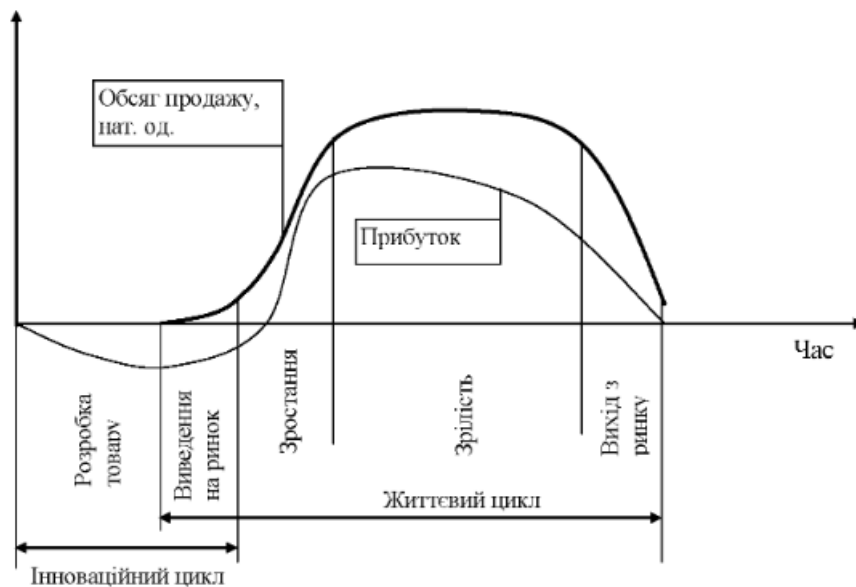


Рис. 1.6. – Етапи життєвого циклу товару

Мета моделі життєвого циклу – правильно визначити стратегію бізнесу для кожного етапу існування товару на ринку. Існує велика кількість модифікацій життєвих циклів, у залежності від типів товарів. Тим не менше не можна занадто тісно прив'язувати стратегію до моделі життєвого циклу. Дуже часто життя товару на ринку не вкладається в рамки відомої кривої.

Моделі «кривої досвіду» та «життєвого циклу» є найбільш простими методами стратегічного аналізу, оскільки зв'язують розробку стратегії лише з одним з факторів діяльності підприємства. Описані далі методи мають більш комплексний характер, йдуть по шляху ув'язки різних компонентів внутрішнього та зовнішнього середовища організації.

Портфельні моделі визначають дійсне та майбутнє положення бізнесу з точки зору привабливості ринку та здатності бізнесу конкурувати всередині нього.

Початковою, класичною портфельною моделлю є матриця БКГ (Бостонської консультативної групи) (рисунок 1.7).

Матриця вказує на чотири основні позиції бізнесу: високо конкурентний бізнес на ринках, які швидко ростуть – ідеальне положення «зірка»; високо конкурентний бізнес на зрілих, насичених, підданих застою ринках – добре джерело готівки для підприємства; ті, що не мають добрих конкурентних позицій, але діють на перспективних ринках – «дикі кішки», чиє майбутнє не визначено;

Змн.	Арк.	№ докум.	Підпис	Дата

поєднання слабких конкурентних позицій з ринками, що знаходяться в стані застою – «собаки» – знедолені світу бізнесу.



Рис. 1.7. – Матриця Бостонської консультативної групи

Способи використання портфельної моделі БКГ: для визначення взаємозв'язаних висновків про позиції ділової одиниці, що входить у склад організації, та її стратегічних перспектив; для проведення переговорів між вищими керівниками та керівниками на рівні ділової одиниці та прийняття рішень про величину інвестицій в ту чи іншу ділову одиницю. Іншими словами, за допомогою матриці БКГ підприємство формує склад свого портфелю.

М. Портер виділив три основні стратегії, що мають універсальний характер і можуть бути використані по відношенню будь-якої конкурентної сили:

1. Перевага в витратах створює велику свободу вибору як цінової політики, так і при визначенні рівня доходності.
2. Диференціація означає створення фірмою продукту чи послуги з унікальними властивостями, що частіше всього бувають закріплені торговою маркою.
3. Фокусування – це зосередження уваги на одному з сегментів ринку, на особливій групі покупців, певній групі товарів або обмеженого на географічному секторі ринку.

Кожна з основних стратегій вимагає вибору особливого роду економічних ресурсів і навичок, а також певних управлінських дій.

Змн.	Арк.	№ докум.	Підпис	Дата

Формулювання стратегії слідує за етапом стратегічного аналізу та націлене на вибір однієї з стратегічних альтернатив.

Вже в процесі стратегічного аналізу керівництво організації схиляється до вибору одного з можливих варіантів стратегії – того, що в найбільшій мірі відповідає умовам зовнішнього та внутрішнього середовища, а також вибраним цілям діяльності.

Однак методи стратегічного аналізу не можуть підмінити процесу фундаментального стратегічного міркування. Головна слабкість формальних методів пошуку стратегії в тому, що вони ігнорують специфічні особливості кожного з видів бізнесу, іноді приводять до занадто загальним, абстрактним висновкам.

Процес формування стратегії містить у собі три етапи: формування загальної стратегії організації; формування конкурентної стратегії; визначення функціональних стратегій фірми.

Загальна стратегія організації формується вищим керівництвом. Розробка загальної стратегії вирішує дві головні задачі: повинні бути відібрані та розгорнуті основні елементи загальної стратегії фірми; необхідно встановити конкретну роль кожного з підрозділів фірми при здійсненні стратегії та визначити способи визначення ресурсів між ними.

Для зручності різні варіанти загальних стратегій звели до трьох основних типів: стратегія стабільності, росту, скорочення.

Стратегія стабільності – зосередження на існуючих напрямках бізнесу та підтримання їх.

Стратегія росту – збільшення організації, часто через проникнення та захоплення нових ринків.

Різновидності стратегії росту: вертикальна інтеграція; горизонтальна інтеграція.

Здійснюється трьома способами: поглинання конкуруючих фірм шляхом активізації; злиття – об'єднання на приблизно рівноправних засадах у рамках організації; спільні підприємства – об'єднання організацій різних країн для реалізації спільного проекту, якщо він не під силу одній з сторін.

Стратегія скорочення використовується в тих випадках, коли виживання організації знаходиться під загрозою. Її різновидностями є такі: стратегія розвороту – використовується, якщо організація діє неефективно, але ще не досягла своєї критичної точки; стратегія відокремлення – якщо компанія має декілька видів бізнесу та при цьому один з них працює погано, здійснюється відмова від нього – продаж цієї ділової одиниці чи перетворення її в окремо працюючу фірму; стратегія ліквідації – у випадку досягнення критичної точки – банкрутства – відбувається знищення організації, розпродаж її активів.

Іноді загальну стратегію організації називають портфельною оскільки вона визначає рівень і характер інвестицій організації, встановлює розміри вкладень капіталу в кожен з її одиниць, тобто формує певний склад і структуру інвестиційного портфелю організації.

Конкурентна стратегія організації націлена на досягнення конкурентних переваг. Якщо фірма зайнята тільки одним видом бізнесу, конкурентна стратегія є частиною загально фірмового стратегічного планування.

Функціональні стратегії розроблюються спеціально для кожного функціонального простору організації. Вони включають наступні елементи.

Стратегія НДДКР, яка узагальнює основні ідеї про новий продукт – від його початкової розробки до впровадження на ринку. Має дві різновидності: інноваційну стратегію та імітаційну стратегію.

Виробнича стратегія зосереджена на рішеннях про необхідні потужності, розміщення промислового обладнання, основних елементах виробничого процесу, регулюванні замовлень. Двома найбільш важливими аспектами виробничої стратегії є: контроль за витратами; підвищення ефективності виробничих операцій.

Маркетингова стратегія полягає в визначенні доцільних продуктів, послуг і ринків, яким вони будуть запропоновані.

Фінансова стратегія відповідальна за прогнозування фінансових показників стратегічного плану, оцінку інвестиційних проектів, планування майбутніх продаж, розподілення та контроль фінансових ресурсів.

Змн.	Арк.	№ докум.	Підпис	Дата

Багато організацій розроблюють стратегію керування персоналом, за допомогою котрої вирішуються проблеми підвищення привабливості праці, мотивації, атестації персоналу, підтримки такої якості зайнятих на підприємствах, і типів робочих місць, які відповідають ефективному веденню бізнесу. Важливе місце в останній час займає стратегія інформатизації, що забезпечує впровадження фірмами нових ефективних способів керування, таких як реінженірінг. Особливо можна говорити про розробку стратегії безпеки з урахуванням її зовнішніх і внутрішніх аспектів.

Слід відмітити, що розробка стратегії конкретного підприємства – це індивідуальний процес. Унікальність технології стратегічного планування визначається багатьма факторами: постачальники, споживачі, конкуренти, характер виробництва, маркетинг, організаційна структура, фінансовий стан і т.д., хоча існують деякі спільні принципи, методи та підходи стратегічного планування, розглянуті в даному розділі.

Змн.	Арк.	№ докум.	Підпис	Дата

Диференціація	<p>Виробничі характеристики: «ніхто не зробить це краще».</p> <p>Маркетингові особливості: «наші продукти (послуги) – найкращі серед інших».</p> <p>Основа – різноманітність, вибір за моделями, партіями, деталями, обслуговуванням тощо.</p> <p>Створення більше однієї відмінної характеристики товару (послуги).</p> <p>Різноманітні інновації.</p> <p>Індивідуальні ціни, які перевищують витрати на отримання різноманітних ознак.</p> <p>Інтенсивна рекламна та збутова діяльність.</p>	<p>Привабливість диференціації (тобто особливість асортименту, додаткових послуг) може стати меншою, ніж економічні мотиватори, оскільки диференціація, як правило, дорого коштує (порівняно з серійним і масовим виробництвом аналогічної продукції).</p> <p>Потреби у диференціації зменшаться внаслідок підвищення інформованості споживачів про ситуацію на ринку взагалі та по окремих групах товарів.</p> <p>Імітація може приховати різницю між товарами (особливо на етапі зрілості галузі).</p>
Фокусування	<p>Виробничі характеристики: «виготовлене саме для себе».</p> <p>Маркетингові особливості: «ми задовольняємо твої потреби краще за всіх».</p>	<p>Зниження ефекту диференціації фокусуванням за рахунок підвищення витрат на обслуговування вузької стратегічної цільової групи («рух ліворуч від точки беззбитковості»).</p>
Стратегія	Основні ознаки	Ризики
	<p>Спеціалізація на певну нішу: сегмент покупців, географічний регіон, кінцеве споживання.</p> <p>Конкурентні переваги захищаються:</p> <p>а) лідируванням на основі зниження витрат у певному сегменті ринку або</p> <p>б) поглибленою диференціацією (виготовлення продукту або надання послуги для задоволення особливих потреб споживачів цільового сегмента).</p>	<p>Скорочення відмінностей у характеристиках потреб вузької стратегічної групи та ринку взагалі (потенційна витрата споживачів).</p> <p>За рахунок подальшої сегментації ринку всередині стратегічної групи, що здійснює конкурент (втрата споживачів).</p>
Оптимальних витрат	<p>Орієнтація на надання покупцям більше цінностей за ті ж гроші.</p> <p>Надає більше, ніж мінімально необхідна якість при орієнтації на низькі витрати.</p>	<p>Можливість «загрузнути на півдорозі», опинитися «між двох стільців» внаслідок одночасної орієнтації на низькі витрати та більшу, ніж мінімальна якість, тобто витратити додаткові гроші і не створити додаткових конкурентних переваг.</p>

З огляду на наведені в таблиці 2. 1 основні ознаки та ризики конкурентних стратегій, можна зробити висновок про те, що ТОВ «Кіровоградський завод вагодозуючого обладнання» за основними видами своєї продукції, а саме: вагам і дозаторам, сповідує відповідно стратегію лідерства за цінами та стратегію оптимальних витрат.

2.2. Аналіз об'ємів виробництва

Виробництво є головною ланкою суспільного розвитку і базується на споживчих потребах людини. Проте міру задоволення ринкового попиту на продукцію відбиває не обсяг її виробництва в натуральному й вартісному виразі, а обсяг фактично реалізованих виробів. Під процесом реалізації розуміють сукупність операцій з продажу готової продукції споживачам. Реалізацією продукції завершується процес кругообігу оборотних засобів підприємства. Даний процес створює можливість відтворення виробничих запасів і самого процесу виробництва. Виручка від реалізації продукції використовується для придбання нових виробничих запасів здійснення розрахунків підприємства за своїми зобов'язаннями [6].

В результаті реалізації продукції (робіт, послуг) підприємство повинно не тільки відшкодувати витрати на її виробництво і збут, але ще отримувати позитивний результат своєї діяльності – прибуток. Незбалансованість обсягу виробництва продукції з її реалізацією негативно характеризує роботу підприємства. Отже, кожне підприємство повинно аналізувати, визначати та збалансовувати обсяги виробництва і реалізації продукції.

Обсяг виробництва і реалізації продукції є взаємозалежними показниками і на підприємстві вони повинні бути збалансованими. В умовах обмежених виробничих можливостей і необмеженого попиту на перше місце виходить обсяг виробництва продукції. Але в міру насичення ринку і посилення конкуренції не виробництво визначає обсяг продажів, а навпаки, можливий обсяг продажів є основою розробки виробничої програми. Підприємство має виробляти тільки ті товари і в такому обсязі, які воно може реально реалізувати [20, с.123].

Реалізація продукції – важлива заключна стадія кругообігу коштів підприємства. Від того, як організована система реалізації продукції, залежить неперервність виробничого процесу, оборотність оборотного капіталу, результати фінансово-господарської діяльності, рентабельність підприємства [21, с.108].

Згідно чинного законодавства підприємство здійснює реалізацію своєї продукції, інших матеріальних цінностей на підставі прямих угод (контрактів)

					БЕП 31.08.002. КРБ	Лист
Змн.	Арк.	№ докум.	Підпис	Дата		27

державного замовлення, через товарні біржі, мережу власних торговельних підприємств. Темпи зростання обсягу виробництва і реалізації продукції, поліпшення її якості безпосередньо впливають на обсяг витрат, на прибуток і рентабельність підприємства. Отже, на основі аналізу обсягів виробництва і реалізації продукції підприємство має можливість здійснювати регулювання, збалансування даних показників.

Обсяг виробництва й продажу товарів (виконання, надання послуг) – це основні показники, що характеризують діяльність організації, і аналіз цих показників має значення з метою оцінки своєї діяльності як у етапі планування виробництва так і виконання планів. Тому не випадково аналізу показників випуску та реалізації продукції приділяють особливу увагу в системі економічного аналізу.

Основна мета аналізу обсягів виробництва і продажів продукції – збільшення обсягів реалізації рентабельної продукції шляхом розширення частки ринку й отримання максимального прибутку; викриття найефективніших шляхів збільшення обсягу випуску і поліпшення її якості; розвідка внутрішніх резервів зростання обсягу виробництва.

Аналіз обсягів виробництва і реалізації продукції починається з проведення аналізу динаміки і структури.

Таблиця 2.1

Динаміка обсягів виробництва і реалізації продукції

Показники	2018	2019	2020	2021	В середньому
Обсяг випуску (тис. грн.)	194,1	199,8	204,1	267,9	216,5
Ланцюговий темп росту (%)	100	102,9	102,2	131,2	
Базисний темп росту (%)	100	102,9	105,2	138,0	
Обсяг реалізації (тис. грн.)	1384,3	1556,2	1691,4	2167,7	1699,9
Ланцюговий темп росту (%)	100	112,4	108,7	128,2	
Базисний темп росту (%)	100	112,4	108,7	128,2	

Середньорічні темпи росту:

1. Обсяг випуску:

$$\text{Ланцюговий темп росту} = \sqrt[4-1]{1,0 \cdot 1,02 \cdot 1,02 \cdot 1,31} = 1,108$$

$$\text{Базисний темп зросту} = \sqrt[4-1]{1,0 \cdot 1,02 \cdot 1,05 \cdot 1,38} = 1,138$$

2. Обсяг реалізації:

$$\text{Ланцюговий темп росту} = \sqrt[4-1]{1,0 \cdot 1,12 \cdot 1,08 \cdot 1,28} = 1,156$$

$$\text{Базисний темп росту} = \sqrt[4-1]{1,0 \cdot 1,12 \cdot 1,22 \cdot 1,56} = 1,286$$

Проведене дослідження свідчить про те, що обсяги реалізації значно перевищують обсяги випуску продукції, це зумовлено тим, що підприємство має не тільки виробничий цех а й закуповує продукцію у контрагентів-постачальників і реалізує її, а також має значні залишки готової продукції на складі.

Тим не менш, обсяги випуску та реалізації продукції з кожним роком зростають. Про це свідчать середньорічні темпи росту. Середньорічний темп росту обсягу випуску базисний становить 113,8%, ланцюговий 110,8%. Середньорічний темп росту обсягу реалізації базисний становить 128,6%, ланцюговий 115,6%.

Відповідно, обсяг випуску 2021 року у порівнянні з 2018 роком зріс на 137,9%. Обсяг реалізації 2021 року у порівнянні з 2018 роком зріс на 157%.

Тобто результати за останні 4 роки свідчать про позитивну тенденцію зростання обсягу випуску та обсягу реалізації продукції.

Графічне відображення обсягів випуску та реалізації зображено на рисунку 2. 1.

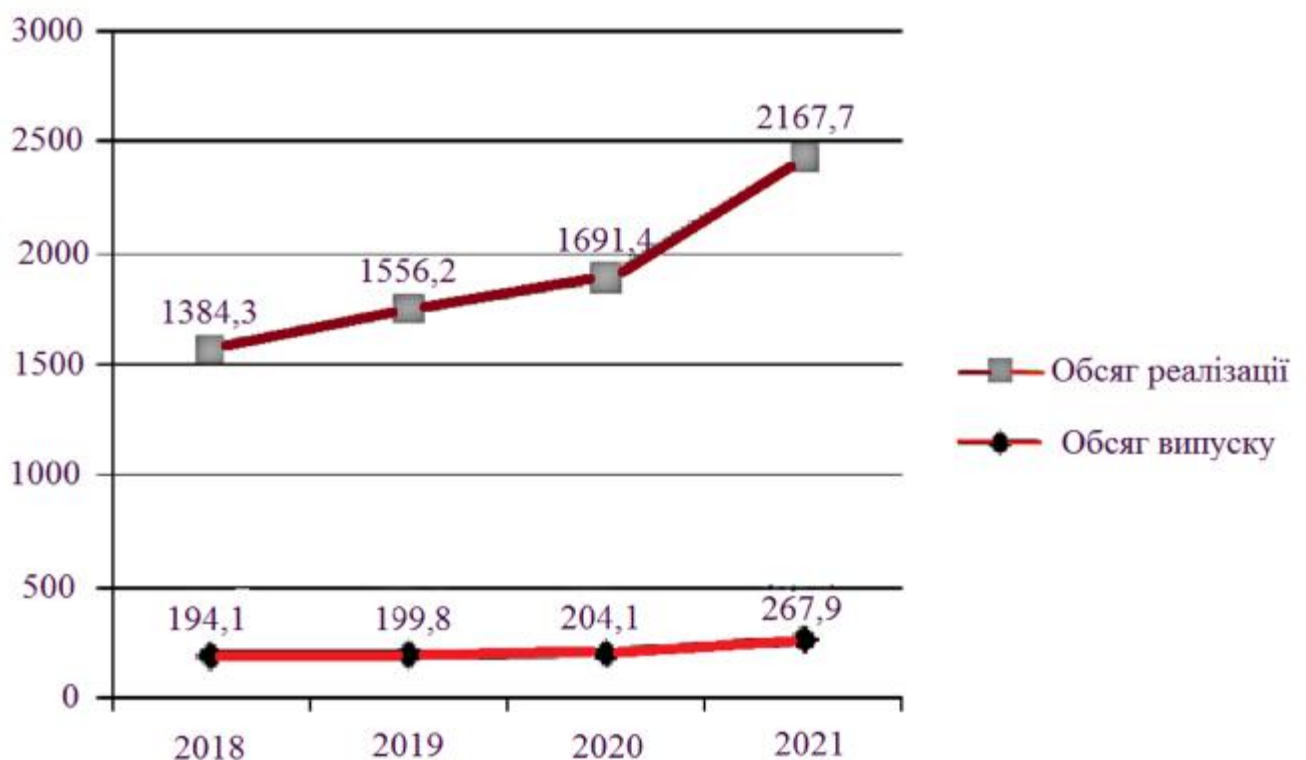


Рис. 2.1. – Динаміка обсягів випуску та реалізації продукції, тис. грн

З рисунку видно, що обсяг випуску та обсяг реалізації поступово зростає з кожним роком.

Наступним етапом є аналіз структури готової продукції підприємства за 2020 та 2021 роки.

Таблиця 2.2

Структура випуску продукції, тис. грн.

Продукція	2020 р, тис. грн	Питома вага, %	2021 р, тис. грн.	Питома вага, %
Ваги з друком етикетки ВТНЕ-ПРИНТ	348,1	26,5	428,3	32,1
Ваги торгові	20,2	1,5	21,1	1,6
Ваги фасувальні	14,1	1,1	15,4	1,1
Ваги товарні	38,1	2,9	47,2	3,6
Ваги платформенні	344,8	26,2	260,4	19,6
Ваги палетні	109,6	8,3	48,3	3,6
Для зважування тварин	364,3	27,7	316,7	23,8
Кранові ваги	56,2	4,3	74,4	5,6
Побутові ваги	18,2	1,5	120,2	9,0
Всього	1313,6	100	1332,0	100

З даних таблиці, можна зробити висновок, що основну частку в структурі продукції підприємства за 2020 рік займають: ваги для зважування тварин – 27,7%, ваги з друком етикетки ВТНЕ-ПРИНТ – 26,5% та ваги платформенні – 26,2%. За 2021 рік основну частку у структурі підприємства займають: ваги з друком етикетки ВТНЕ-ПРИНТ – 32,1%, ваги для зважування тварин – 23,8% та ваги платформенні – 19,6%. Не зважаючи на деякі зменшення обсягів випуску продукції в 2021 році у порівнянні з 2020 роком деяких видів продукції. підприємство зберігає структуру випуску продукції. Це обумовлено постійним попитом на сучасному ринку і наявністю відповідних комплектуючих.

Одним із важливих напрямів деталізації обсягу випуску продукції є вивчення його в асортиментно-структурному розрізі. При цьому слід ураховувати, що підприємство має чітку предметну, а отже, й галузеву спеціалізацію. Її визначають ще за організації підприємства, але асортимент продукції з часом може змінюватися. Одні товари перестають виробляти, інші – включають до виробничої програми.

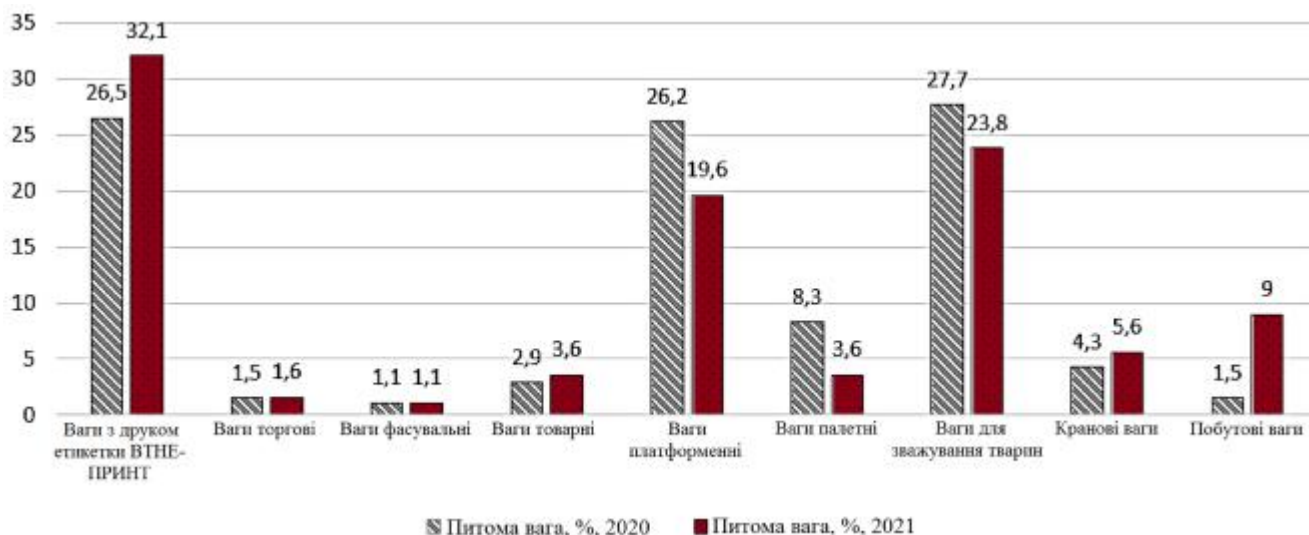


Рис. 2.2 – Структура випуску продукції, %

Змінюваність складу продукції є наслідком цілеспрямованого чіткого керування цим процесом, що передбачає відносну стабільність асортименту за певні короткі проміжки часу, ретельне планування випуску продукції і суворий контроль за виконанням усіх асортиментних завдань і термінів випуску окремих видів продукції. Тому відхилення від планових завдань розцінюють як суттєвий недолік у роботі виробничих підрозділів, їхніх керівників та виконавців.

Під асортиментом розуміють перелік усіх видів продукції, що виробляється, із зазначенням обсягів випуску. Структура – це співвідношення окремих виробів у загальному обсязі виробництва. Зміна асортименту проти планового веде до асортиментних, а структура випуску до структурних зрушень.

Таблиця 2.3

Аналіз виконання плану по асортименту

Показники	Плановий обсяг випуску	Фактичний обсяг випуску	% виконання плану	Фактичний обсяг, що зараховується у виконання плану	% виконання плану по асортименту
Ваги торгові настільні електронні ВТНЕ-15Т1-2	1250	1250	100	1250	100
Ваги торгові настільні електронні ВТНЕ-15Т3-3	1280	1294	101,1	1280	100
Ваги торгові настільні електронні ВТНЕ-30Т1-1	1240	1126	90,8	1126	90,8
Ваги торгові	1260	960	76,2	960	76,2

Змн.	Арк.	№ докум.	Підпис	Дата
------	------	----------	--------	------

З таблиці можна зробити такі висновки, що планувалося виробити 9 видів продукції, а фактично було вироблено 6 видів продукції, тому $K_n=6/9=0,66$.

Отже, не залежно від способу підрахунку можна вважати, що план з асортименту не виконано. Якщо деталізувати результати дослідження, то можна сказати, що фактично у 2021 році планувалося випустити 9 найменувань асортименту продукції. Фактично виконано план виробництва по 6 видам продукції. Не виконано план по 2 видам продукції, а саме по вагам торговим настільним електронним ВТНЕ-30Т1-1 та по вагам торговим настільним електронним ВТНЕ-15Т1-1.

Доповнюється аналіз розрахунком показника оновлення асортименту.

Оновлення асортименту – це процес зміни застарілих зразків продукції на сучасніші та технологічно досконаліші або випуск принципово нової продукції. Іноді його ототожнюють з простим розширенням асортименту продукції, що виробляється. Оцінку здійснюють за допомогою коефіцієнту оновлення [10, с. 121].

В нашому випадку був запланований у 2021 році новий вид продукції – ваги торгові настільні електронні ВТНЕ-15Т1-7. Тому $K_{он(факт)}=1234/9994=12,35\%$.

В цілому по підприємству фактичне виконання плану складає 11297, що вище запланованого на 13%. Але, дослідивши виконання плану по асортименту необхідно зазначити, що із 9 найменувань продукції, що випускаються на підприємстві виконання плану досягнуто по 5 найменуванням. По 2 найменуванням план не виконано. Також необхідно зазначити, що на підприємстві простежується фактичний випуск продукції застарілого зразка, такого як ваги торгові настільні електронні ВТНЕ-15Т2-1. Тому що фактичний випуск складає 1301 шт., при відсутності планового.

Вивчивши динаміку обсягу виробництва та реалізації продукції, проаналізувавши структуру випуску продукції і виконання плану по асортименту, необхідно визначити фактори зміни її обсягу, тобто доцільно проводити факторний аналіз.

					БЕП 31.08.002. КРБ	Лист
Змн.	Арк.	№ докум.	Підпис	Дата		33

Факторний аналіз обсягу випуску продукції

Показники	Обсяг випуску		Динаміка	
	2020 р.	2021 р.	Абсолютне відхилення	Темп росту, %
Обсяг випуску продукції, тис. грн	204150	267900	+63750	31,2
Кількість відпрацьованих маш./год.	468	425	-43	152,9
Виробіток на 1 маш./год.	436,2	630,3	+194,1	44,5

За допомогою факторного аналізу зможемо дізнатися як на обсяг виробництва продукції впливають кількість відпрацьованих маш./год. та виробіток за 1 маш./год.

Таким чином, факторна модель матиме вигляд:

Обсяг випуску = К-сть відпрац. маш./год. · Виробіток за 1 маш./год. [10, с.155].

Застосувавши метод абсолютних різниць знайдемо вплив факторів на зміну обсягу виробництва:

$$\Delta Q_{\text{к-сть відпрац. маш./год.}} = (425 - 468) \cdot 436,2 = -18756,6;$$

$$\Delta Q_{\text{виробіток 1 маш./год.}} = 425 \cdot (630,3 - 436,2) = 82492,5.$$

Балансова перевірка:

$$63750 = 82492,5 - 18756,6;$$

$$63750 \sim 63735,9.$$

Застосувавши метод ланцюгових підстановок знайдемо вплив факторів на зміну обсягу виробництва:

$$\Delta Q_{\text{вип.}} = 468 \cdot 436,2 = 204141,6;$$

$$\Delta Q_{\text{к-сть маш./год.}} = 425 \cdot 436,2 = 185385 - 204141,6 = -18756,6;$$

$$\Delta Q_{\text{вир. 1 маш./год.}} = 425 \cdot 630,3 = 267877,5 - 185285 = 82492,5.$$

Балансова перевірка:

$$63750 = 82492,5 - 18756,6;$$

$$63750 \sim 63735,9.$$

Таким чином, за рахунок зменшення кількості відпрацьованих маш./год. на 43 машино-години обсяг випуску зменшився на 18756,6 тис. грн. А за рахунок збільшення виробітку за 1 маш./год. на 194,1 год. обсяг випуску продукції збільшився на 82492,5 тис. грн. В цілому по підприємству обсяг випуску

					БЕП 31.08.002. КРБ	Лист
Змн.	Арк.	№ докум.	Підпис	Дата		34

продукції безперечно мав позитивну тенденцію до зростання на 63750 тис. грн завдяки збільшенню виробітку за 1 маш./год.

Таким чином за даними аналізу виробництва і реалізації продукції можна зробити висновок, що на підприємстві ТОВ «Кіровоградський завод вагодозуючого обладнання» обсяги реалізації значно перевищують обсяги випуску продукції. Це зумовлено тим, що підприємство має не тільки виробничий цех а й закуповує продукцію у контрагентів-постачальників і реалізує її, а також має значні залишки готової продукції на складі.

Це свідчить про необхідність регулювання виробництва продукції на основі розробки та послідовної реалізації товарної політики, оскільки саме за її допомогою визначаються ринкові можливості підприємства. При цьому важливого значення набуває дослідження рівня попиту на дану продукцію. Підприємство на основі результатів маркетингових досліджень повинно формувати перспективну виробничу програму, результатом якої будуть збалансовані взаємозалежні показники обсягів виробництва та реалізація продукції.

2.3. Оцінка фінансової стабільності підприємства

Важливою складовою частиною внутрішнього аналізу фінансового стану підприємства є оцінка фінансової стабільності, під якою слід розуміти ступінь його незалежності від зовнішніх зайомних джерел. Фінансова залежність залежить від співвідношення власних і залучених засобів, темпів залучення капіталу, фондів і резервів, співвідношення довгострокових і короткострокових зобов'язань, достатності забезпечення матеріальних оборотних активів власними засобами. Оцінка фінансової стабільності підприємств здійснюється за допомогою фінансових коефіцієнтів, розрахунок яких базується на визначенні певних співвідношень між окремими статтями та розділами балансу.

Проведемо оцінку фінансової стабільності ТОВ «Кіровоградський завод вагодозуючого обладнання» за допомогою основних фінансових коефіцієнтів. Для розрахунку скористаємося даними, взятими з головних фінансових документів. Головними фінансовими документами є баланс підприємства (форма 1) (таблиця

					БЕП 31.08.002. КРБ	Лист
Змн.	Арк.	№ докум.	Підпис	Дата		35

Оцінка фінансового стану об'єкту дослідження основана на аналізі відносних показників, які логічно зв'язують між собою вихідні данні фінансової звітності: баланс підприємства, звіт про фінансові результати та їх використання та ін.

1. Норма прибутку на акціонерний капітал.

Основним показником, який характеризує ефективність роботи підприємства, а саме – дохідність акціонерного капіталу, вкладеного в підприємство, є норма прибутку на акціонерний капітал:

$$НП=ЧП/АК, \quad (2.1)$$

де ЧП – чистий прибуток (після виплати податків);

АК – акціонерний капітал (власні засоби).

Норма прибутку на акціонерний капітал показує, скільки прибутку формує одна грошова одиниця вкладених власних засобів – рівень повернення капіталу.

Так, за даними фінансової звітності підприємства за два часових періоди цей показник дорівнює:

$$НП^0=851,76/4100=0,208;$$

$$НП^t=1899,6/4550=0,417.$$

Віддача на акціонерний капітал зросла на $0,417-0,208=0,209$ (грн/грн).

Відносне відхилення характеризує індекс показника:

$$I^t=0,417/0,209=1,995.$$

Відхилення індексу від одиниці, виражене в відсотках, характеризує відносну зміну показника. Так, індекс показника віддачі на акціонерний капітал говорить про те, що показник збільшився на 99,5%.

Для того, щоб визначити, що впливає на норму прибутку акціонерного капіталу, за рахунок чого може вирости чи зменшитися цей показник, необхідно зробити так зване фінансове розкладання та представити норму прибутку на акціонерний капітал як добуток трьох співмножників:

$$НП=(ЧП/Д) \cdot (Д/А) \cdot (А/АК), \quad (2.2)$$

де Д – дохід від продаж (виручка від реалізації продукції);

А – вартість активів підприємства.

					БЕП 31.08.002. КРБ	Лист
						37
Змн.	Арк.	№ докум.	Підпис	Дата		

Таке розкладання називається дюпонівською системою фінансового контролю чи дюпонівським розкладанням.

Такий підхід до аналізу дозволяє оцінити наступні фактори:

- 1) прибуток продукції;
- 2) ефективність використання активів підприємства;
- 3) участь власного капіталу в фінансуванні активів підприємства.

Рівень і динаміка показника прибутковості продукції (ЧП/Д) залежить від рівня цін на продукцію, кількості проданої продукції, витрат на виробництво та реалізацію продукції, діючої системи оподаткування, тобто всього того, що впливає на прибуток.

Прибутковість продукції підприємства, що аналізується, за відповідні періоди часу визначалась у розмірі:

$$\text{ЧП}^0/\text{Д}^0=851,76/4954=0,172;$$

$$\text{ЧП}^t/\text{Д}^t=1899,6/5393,7=0,352.$$

Прибутковість продукції зросла на

$$0,352-0,172=0,18 \text{ (грн/грн)}.$$

Відносне відхилення характеризує індекс показника:

$$\Gamma^t=0,352/0,172=2,046.$$

Звідси ми можемо зробити висновок, що прибутковість на продукцію зросла на 104,6%.

Зростаюча динаміка цього коефіцієнту свідчить про те, що:

- підприємство підтримує відповідний рівень цін на продукцію, що є конкурентоспроможною в даних умовах;
- підприємство контролює рівень витрат, так як зниження витрат на виробництво одиниці продукції підвищує прибутковість.

Оборотність коштів (Д/А) характеризує ефективність їх використання та показує скільки раз за період відбувається повний цикл виробництва та обігу, що приносить прибуток. Величина коефіцієнту залежить від особливостей технологічного процесу.

					БЕП 31.08.002. КРБ	Лист
Змн.	Арк.	№ докум.	Підпис	Дата		38

Чим більший показник, тим більше продукції приносить кожна одиниця вкладених засобів, більш ефективно використовуються активи, використовується більш ефективно обладнання, більш раціональна структура активів.

$$D^0/A^0=4954/6986,4=0,709;$$

$$D^t/A^t=5393,7/7871,7=0,685;$$

$$I^t=0,685/0,709=0,966.$$

Коефіцієнт оборотності активів зменшився на 3,4%, що свідчить про зниження ефективності їх використання.

Активи підприємства діляться на дві основні групи: обігові та позаобігові. Кожний елемент обігових активів має свій період оборотності та здійснює вплив на загальний показник.

Розрахуємо часткові показники оборотності активів.

Період оборотності запасів:

$$ПОЗ = \frac{\text{ноорматив} - \text{обігових} - \text{засобів} \times 90}{\text{собівартість} - \text{продукції}}, \quad (2.3)$$

$$ПОЗ^0=1917 \times 90 / 3737,2=46 \text{ (дн.)};$$

$$ПОЗ^t=2185 \times 90 / 2680=73 \text{ (дн.)}.$$

У добре працюючого підприємства період оборотності запасів не повинен зростати. Однак, різке зниження показника може означати погіршення умов збуту продукції чи бути ознакою виснаження запасів, що може привести до зупинки виробництва.

Для аналізу ефективності політики товарного кредиту, що використовується на підприємстві, необхідно розрахувати та порівняти між собою термін кредиту, що надає підприємство своїм споживачам, і термін кредиту, що отримує від постачальників. Якщо період погашення кредиторської заборгованості (отриманого кредиту) буде перевищувати термін наданого кредиту, то підприємство має додаткові джерела фінансування.

Термін кредиту, що надається:

$$СПрК = \frac{\text{залишки} - \text{на} - \text{дебіторських} - \text{рахунках} \times 90}{\text{сума} - \text{продаж} - \text{у} - \text{кредит}}; \quad (2.4)$$

$$СПрК^0=1300,3 \times 90 / 4954=23,6 \text{ (дн.)};$$

$$C_{\text{ПрК}}^t = 1355,3 \times 90 / 5393,7 = 22,6 \text{ (дн.)}$$

Термін кредиту, що отримується:

$$C_{\text{ПопК}} = \frac{\text{залишки} - \text{на} - \text{рахунках} - \text{кредиторів} \times 90}{\text{сума} - \text{покупок} - \text{у} - \text{кредит}}; \quad (2.5)$$

$$C_{\text{ПопК}}^0 = 1052,1 \times 90 / 3860 = 24,6 \text{ (дн.)};$$

$$C_{\text{ПопК}}^t = 1540 \times 90 / 4200 = 33 \text{ (дн.)};$$

$$C_{\text{ПопК}}^0 - C_{\text{ПрК}}^0 = 24,6 - 23,6 = 1 \text{ (день)};$$

$$C_{\text{ПопК}}^t - C_{\text{ПрК}}^t = 33 - 22,6 = 10,4 \text{ (дн.)}$$

Підприємство розраховувалося зі своїми постачальниками через 1 день після отримання грошей за реалізовану продукцію. Таким чином, підприємство мало додаткові джерела фінансування. У періоді, що аналізується, само віддає гроші постачальникам через 10 днів після отримання їх від споживача, тобто і тут має додаткові джерела фінансування.

Відношення величини активів до акціонерного капіталу (А/АК) характеризує структуру капіталу – співвідношення власних і запозичених засобів, яке є показником залежності підприємства від зовнішніх займів. Граничним рівнем вважається значення коефіцієнту менше 2, тобто власні засоби повинні складати не менше половини всього майна. У цьому випадку ризик кредиторів зведений до мінімуму. Продавши половину майна, сформовану за рахунок власних засобів, підприємство зможе погасити свої боргові зобов'язання, навіть якщо друга половина, в яку вкладені запозичені засоби, з якоїсь причини знецінена.

Підвищення суми заборгованості над величиною власних засобів свідчить про слабку фінансову стійкість підприємства.

Розраховуємо коефіцієнт заборгованості для нашого підприємства:

$$A^0 / AK^0 = 6986,4 / 4100 = 1,704;$$

$$A^t / AK^t = 7871,7 / 4550 = 1,730.$$

Коефіцієнт заборгованості відповідає його граничному рівню – менше 2. Однак, він збільшився, що свідчить про підвищення ступеню залежності підприємства від запозичених засобів.

					БЕП 31.08.002.000. КРБ	Лист
Змн.	Арк.	№ докум.	Підпис	Дата		40

З другого боку, коли підприємство використовує тільки власний капітал і не залучає кредити, доходність власного капіталу при інших рівних умовах, знижується. Це пояснюється тим, що вартість залучення кредиту, як правило, нижче прибутковості всіх вкладених засобів.

Визначимо прибутковість вкладеного капіталу і порівняємо її з вартістю залучення кредитів.

Норма прибутку на вкладений капітал:

$$НП_{вк} = ЧП / АК, \quad (2.6)$$

де ДКР – довгостроковий кредит;

$$НП_{вк}^0 = 851,76 / 4100 = 0,208;$$

$$НП_{вк}^1 = 1899,6 / 4550 = 0,417.$$

Відносна зміна показника складає:

$$I^1 = 0,417 / 0,208 = 2,005.$$

Таким чином, ми можемо побачити, що прибутковість усіх вкладених у підприємство засобів підвищилась на 100,5%.

Ставка залучення довгострокових кредитів – 20% річних. Таким чином, дохідність вкладеного капіталу за минулий період більше, ніж витрати, пов'язані з використанням займаного капіталу, – $0,208 > 0,05$, і дохідність вкладеного капіталу за даний період вище, ніж витрати, пов'язані з використанням займаного капіталу, – $0,417 > 0,05$.

Таким чином, дохідність акціонерного капіталу в даному періоді, повинна перевищувати дохідність усіх вкладених засобів, що й підтверджується при порівнянні відповідних норм прибутку: $1,730 > 0,417$. Підвищення прибутковості власного капіталу за рахунок залучення кредитів за ставками більш високими, ніж прибутковість всього вкладеного капіталу, називається ефектом фінансового важеля.

По мірі зменшення коефіцієнту заборгованості дохідність власного капіталу, при інших рівних умовах, знижується чи збільшується з меншими темпами, ніж норма прибутку на весь капітал.

Так, індекс $НП_{вк}$ більше індексу НП ($2,005 > 1,995$).

					БЕП 31.08.002. КРБ	Лист
						41
Змн.	Арк.	№ докум.	Підпис	Дата		

У доповнення до основних показників фінансового аналізу необхідно розрахувати показники ліквідності, що відображають здатність підприємства погасити короткострокову заборгованість своїми засобами, що легко реалізуються.

Коефіцієнт поточної ліквідності:

$$КПЛ = \frac{\text{поточні} - \text{активи}}{\text{поточні} - \text{зобов'язання}}. \quad (2.7)$$

$$КПЛ^0 = (1917 + 1815,4) / 1656,4 = 2,25;$$

$$КПЛ^t = (2185 + 1920,7) / 2741 = 1,50.$$

При розрахунку показника з текучих активів виключається сума витрат майбутніх періодів. Коефіцієнт швидкої ліквідності:

$$КШЛ = \frac{\text{грошові} - \text{засоби} + \text{цінні} - \text{папери} + \text{розрахунки} - \text{з} - \text{дебіторами}}{\text{текучі} - \text{зобов'язання}}. \quad (2.8)$$

$$КШЛ^0 = 1815,4 / 1656,4 = 1,096;$$

$$КШЛ^t = 1920,7 / 2741 = 0,701.$$

Коефіцієнт абсолютної ліквідності:

$$КАЛ = \frac{\text{грошові} - \text{засоби} + \text{цінні} - \text{папери}}{\text{текучі} - \text{зобов'язання}}. \quad (2.9)$$

$$КАЛ^0 = 300,1 / 1656,4 = 0,181;$$

$$КАЛ^t = 350,4 / 2741 = 0,128.$$

Коефіцієнти поточної, швидкої та абсолютної ліквідності знижуються, що свідчить про зниження платіжоспроможності підприємства. Коефіцієнти поточної та швидкої ліквідності увійшли до меж своїх допустимих значень. Коефіцієнт абсолютної ліквідності не досягає навіть межі нижньої границі норми.

Коефіцієнт покриття основних засобів:

$$КПОЗ = \frac{\text{основні} - \text{засоби}}{\text{акціонерний} - \text{капітал}}. \quad (2.10)$$

$$КПОЗ^0 = 3254 / 4100 = 0,794;$$

$$КПОЗ^t = 3766 / 4550 = 0,828.$$

Коефіцієнт покриття основних засобів показує, яка частина власного капіталу витрачена на придбання працездатних активів. Збільшення коефіцієнту

						БЕП 31.08.002. КРБ	Лист
							42
Змн.	Арк.	№ докум.	Підпис	Дата			

покриття основних засобів говорить при вилучення власного капіталу з участі в процесі обігу.

Величина робочого капіталу складає:

$$PK^0 = 1917 + 1815,4 - 1656,4 = 2076;$$

$$PK^t = 2185 + 1920,7 - 2741 = 1364,7.$$

Збільшення коефіцієнту покриття основних засобів привело до того, що величина робочого капіталу зменшилась.

Таблиця 2.7

Зведена таблиця фінансових показників

№ п/п	Найменування показника	Значення		Відхилення		Норма
		0	t	± од.	I	
1	2	3	4	5	6	7
1.	Норма прибутку на акціонерний капітал, грн./грн.	0,208	0,417	+0,209	1,995	-
2.	Рентабельність продукції	0,172	0,352	+0,18	2,046	-
3.	Обіговість активів	0,709	0,685	-0,024	0,966	-
3.1.	Період обігу обігових засобів, дн.	46	73	+27	1,587	-
3.2.	Термін кредиту, що надається, дн.	23,6	22,6	+199,4	0,958	-
3.3.	Термін кредиту, що одержується, дн.	24,6	33	+8,4	1,341	-
3.4.	Результат кредитної політики, дн.	1	10,4	9,4	9,4	-
4.	Показник заборгованості (залежності)	1,704	1,730	+0,026	1,015	1-2
5.	Прибутковість всього капіталу, грн./грн.	0,208	0,417	+0,209	2,005	-
6.	Ліквідність:					
6.1.	Коефіцієнт поточної ліквідності	2,25	1,5			1-2
6.2.	Коефіцієнт швидкої ліквідності	1,096	0,701			0,75-1
6.3.	Коефіцієнт абсолютної ліквідності	0,181	0,128			0,20-0,25
7.	Коефіцієнт покриття основних засобів	0,794	0,828	+0,034	1,043	0,75-1
8.	Робочий капітал, грн.	2076	1364,7			>0

2.4. Аналіз сильних і слабких сторін підприємства

Недостатньо просто проаналізувати вплив зовнішнього та внутрішнього середовищ у розрізі їх окремих підсистем, зробити висновки про конкурентоспроможність підприємства. Необхідно обґрунтувати значимість і

									Лист
									43
Змн.	Арк.	№ докум.	Підпис	Дата	БЕП 31.08.002. КРБ				

рівень впливу на подальший розвиток організації окремих факторів і їх груп. Для цього всі фактори, що розглядаються, необхідно віднести до позитивно чи негативно діючих, які отримали назву можливостей (шансів) і загроз відносно зовнішнього середовища, сильних і слабких сторін діяльності підприємства відносно внутрішнього середовища.

Відомо, що не буває явищ і подій, які мали б тільки позитивні чи негативні наслідки, тому кожний з факторів зовнішнього та внутрішнього середовища повинен мати всебічну оцінку механізмів і результатів впливу. Крім того, необхідно взяти до уваги, що аналіз середовища здійснюють певні особи, що можуть по різному оцінювати явища та події, розроблювати засоби відносно поведінки підприємства в тих або інших умовах. Основне правило все ж існує: необхідно аналізувати зовнішнє та внутрішнє середовища в їх взаємозв'язку та взаємозалежності.

Стратегічний баланс – це певне з'єднання негативно та позитивно впливаючих на діяльність підприємства факторів (загроз і можливостей), які об'єктивно існують у зовнішньому оточенні підприємства та суб'єктивно оцінені керівниками, з відносно сильними та слабкими сторонами в функціонуванні підприємства. До того ж, найбільші загрози виникають тоді, коли негативний розвиток ситуації в середовищі накладається на слабкі сторони підприємства.

Можливості – це ситуації в зовнішньому середовищі, позитивний процес або явище, при котрих підприємство має можливість проявити свої позитивні сторони. Необхідно своєчасно виявити загрози з метою запобігання кризи підприємства, а знання про потенційні можливості дають можливість передчасно підготуватися до найбільш ефективного їх використання.

Складання стратегічного балансу в західній літературі отримало назву SWOT-аналіз*, який має свої особливості:

- 1) суб'єктивність характеру відбору факторів, які складають сильні та слабкі сторони підприємства за ступенем їх важливості, а також специфіку сприйняття менеджерами впливу факторів зовнішнього середовища;

										Лист
										44
Змн.	Арк.	№ докум.	Підпис	Дата	БЕП 31.08.002. КРБ					

- 2) ймовірність і ризик віднесення факторів до тієї чи іншої групи (минулі переваги можуть у майбутньому стати недоліками та навпаки);
- 3) швидко змінюючись, середовище вимагає постійної уваги до себе.

Широке використання та розвиток SWOT-аналізу пояснюється такими причинами: стратегічне керування пов'язано з величезними об'ємами інформації, що необхідно зібрати, обробити, проаналізувати, використати, а звідси виникає необхідність пошуку, розробки та використання методів організації такої роботи. SWOT-аналіз – це своєрідна форма, він не виключає кінцевої інформації для прийняття керівних рішень, він дає можливість упорядкувати процес аналізу всієї існуючої інформації з використаннями власних думок і оцінок. Для будь-якого керівника чи керівного працівника, зорієнтованого на поточну роботу, це корисна справа, що вимагає від будь-кого, хто використовує SWOT-аналіз, замислитися над перспективою.

SWOT-аналіз дає можливість формулювати загальний список стратегій підприємства з урахуванням їх особливостей у відповідності зі змістом стратегії – адаптації до середовища.

SWOT-аналіз витримав перевірку часом, і до сих пір доводить свою необхідність, як важливого елементу раціоналістичного підходу для розробки та реалізації стратегії.

Виконаємо SWOT-аналіз для ТОВ «Кіровоградський завод вагодозуючого обладнання» (табл. 2. 8).

*Скорочення від перших літер:

S – strength (сильні сторони); O – opportunities (можливості); W – weaknesses (слабкі сторони); T – threats (погрози).

Таблиця 2.8

Фактори середовища	S	W	O	T
1. Внутрішнє середовище:				
а) конкурентні переваги (унікальність);	+			
б) брак фінансових ресурсів, недостатня прибутковість;				+
в) вплив на зростання чисельності споживачів;			+	
г) статус лідера;		+		
д) відносно низькі витрати;		+		
є) слабкі виробничі потужності;		+		
ж) постійні атаки з боку ключових конкурентів;				+
з) вище середньої поінформованість про стан ринку;	+			

і) знання про найбільш важливих стратегічних групах, можливостей захисту від конкурентів; к) повноцінне використання виробничого та маркетингового ефекту.		+		
2. Зовнішнє середовище: а) інфляція; б) найбільша ймовірність виникнення нових конкурентів; в) відсутність товарів-замінників; г) вихід на основні ринки (сегменти); д) соціально-політична ситуація; є) економічна ситуація.	+	+	+	+

3. ВИБІР СТРАТЕГІЧНИХ АЛЬТЕРНАТИВ І СТРАТЕГІЇ

На основі результатів ситуаційного аналізу, а також аналізу сильних і слабких сторін, здійснюється конкретний вибір стратегічних альтернатив організації. Можливі варіанти вибору стратегічних альтернатив наведені в таблиці 3. 1.

Таблиця 3.1

Можливі стратегічні альтернативи підприємства відносно конкретних базових його стратегій

Базова стратегія	Показники вибору альтернатив	Можливі стратегічні альтернативи
1. Стратегія виживання (захисна)	1.1. Собівартість продукції 1.2. Мінімальний рівень рентабельності 1.3. Частка фірми на ринку 1.4. Чисельність персоналу	1.1. Зміна стратегія маркетингу 1.2. Зміна товарної політики 1.3. Жорстка економія ресурсів 1.4. Вдосконалення керування фірмою
2. Стратегія стабілізації (наступально-захисна)	2.1. Дохід від продаж товарів 2.2. Дохід на активи фірми 2.3. Дохід на акції та облигації 2.4. Швидкість оновлення продуктів	2.1. Економія ресурсів 2.2. Ревізія витрат, консолідація 2.3. Зменшення витрат, оновлення рівня доходу 2.4. Стабілізація економічної ситуації
3. Стратегія росту (наступальна)	3.1. Об'єм продаж продукції 3.2. Величина доходу, що отримується 3.3. Частка фірми на ринку 3.4. Індекс росту виробництва	3.1. Інтенсифікація ринку 3.2. Диверсифікація власного виробництва 3.3. Міжфірмове ділове співробітництво та кооперація 3.4. Зовнішньоекономічна діяльність

Скориставшись такою своєрідною матрицею, можна точно узгодити розроблену стратегію з можливостями фірми, особливостями виробництва та реалізації, процесом сегментації споживчого ринку. Вибір конкретно етапної стратегії організації повинен здійснюватися на основі аналітичних оцінок шансів і ризиків, які є найбільш ймовірними для кожної з можливих стратегій з урахуванням нинішньої економічної ситуації.

У залежності від того, на якій стадії життєвого циклу знаходиться фірма на даний момент, її керівництво може вибрати одну з наведених нижче стратегій:

- стратегія виживання – за своєю суттю є захисною стратегією та використовується в кризовому стані економічної діяльності підприємства;

- стратегія стабілізації – стратегія діяльності підприємства з урахуванням нестабільності (коливання) об’єму продаж своєї продукції та величини доходів, які отримуються;
- стратегія росту – найбільш сприятлива та ефективна стратегія стабільного росту об’ємів продаж, прибутку, капіталу.

У результаті дослідження зовнішнього та внутрішнього середовища ми можемо побачити, що:

1. Виходячи з реальної діяльності підприємства ТОВ «Кіровоградський завод вагодозуючого обладнання» його місія скорегована наступним чином: забезпечення об’єктів народного господарства вагодозуючим обладнанням, мета використовувати виробничий потенціал для проектування та виготовлення вагодозуючого обладнання, що відповідало б світовим стандартам.
2. Аналіз зовнішнього середовища показав, що підприємство є постачальником продукції в країні ближнього зарубіжжя, а також у інші країни, має стійкий ринок збуту, має колосальний робочий потенціал; підприємство конкурентоспроможне.
3. Аналіз внутрішнього середовища виконаний з урахуванням ситуації, що склалася в зовнішньому середовищі. У процесі цього аналізу підтвердилася вся система перевірки діяльності підприємства, а також виявлені сильні та слабкі сторони підприємства, ймовірність подолання можливих загроз.
4. Аналіз ефективності виробництва показав, що в цілому виробництво ефективне та в періоді, що аналізується, спостерігалася тільки економія засобів.
5. Оцінка фінансового стану ТОВ «Кіровоградський завод вагодозуючого обладнання» показала позитивні результати: спостерігалось збільшення норми прибутку на акціонерний капітал, збільшення рентабельності продукції та обіговості активів.

6. Після CVP-аналізу підтвердилося, що підприємство має значний запас безпеки, а ступінь операційного важеля показала, що прибуток постійно зростає.
7. Собівартість продукції, частка ТОВ «Кіровоградський завод вагодозуючого обладнання» на ринку, рентабельність зростає.
8. Доходи від продаж товарів незмінно зростають, доходи на активи фірми та на акції та облігації збільшились.
9. Об'єм продажу продукції та величина отриманого доходу зросла, індекс росту виробництва складає 1,42. На цій підставі вибирається стратегія росту.

У ході стратегічного аналізу досліджувався аналіз розриву, аналіз динаміки видатків, аналіз моделі життєвого циклу, а також портфельна модель – матриця БКГ.

У результаті аналізу розриву встановлено, що підприємство ТОВ «Кіровоградський завод вагодозуючого обладнання» має розрив між його реальними можливостями та досягнутими результатами на 3722000 грн.

У відповідності до аналізу динаміки видатків при збільшенні об'єму робіт видатки знизяться на 22%.

На основі аналізу життєвого циклу продукції встановлено, що період освоєння продукції дорівнює семи місяцям і в даному періоді спостерігається тенденція до зниження (тобто прибуток відсутній).

Аналіз конкурентоспроможності продукції за допомогою матриці БКГ показав, що 0,294% продукції не має добрих конкурентних позицій, але діє на перспективних ринках і вимагає до себе інтенсивної уваги; 99,34% має висококонкурентні позиції на зрілих насичених ринках, але що піддаються застою; 0,367% - мають сполучення слабких конкурентних позицій з ринками, що знаходяться в стані застою.

На основі досліджень зовнішнього, внутрішнього середовищ, стратегічного аналізу та аналізу альтернативних стратегій для ТОВ «Кіровоградський завод вагодозуючого обладнання» вибрана стратегія росту, що має показники вибору альтернатив і можливі стратегічні альтернативи.

					БЕП 31.08.003. КРБ	Лист
						49
Змн.	Арк.	№ докум.	Підпис	Дата		

Проаналізуємо зміст, формування конкурентних переваг і ризику конкурентних стратегій лідерства за рахунок низьких витрат, диференціації продукції, концентрації на певному сегменті, оптимальних витрат.

Стратегія лідерства за цінами (витратами) базується на оптимізації всіх частин виробничо-управлінської системи: виробничих потужностей, які використовують технологічні переваги великомасштабного виробництва, рівня витрат на сировину, матеріали, енергоносії; продуктивності праці, структури систем розподілу тощо, тобто орієнтуванні на високий рівень показників ефективності виробництва. З іншого боку, ця стратегія повинна знижувати інші показники конкурентоспроможності: якості виготовлення окремих деталей, швидкій доставці продукції покупцям і відповідному рівню сервісу, надійності та технічній взаємодоповненості до раніше виготовлених частин тощо.

Перевагами стратегії, що розглядається, є:

- для конкурентів – у підприємства з найменшими витратами краща конкурентна позиція на ринках, де домінує цінова конкуренція. Перебуваючи в захищеній від цінових баталій позиції лідера, підприємство має змогу розширювати свою частку ринку за рахунок низьких цін і отримувати вищий чи рівний маржинальному по галузі прибуток;

- для споживачів – відносно низькі ціни лідера спонукають до купівлі його продукції, відшкодовуючи витрати на виробництво та забезпечуючи маржинальний прибуток для подальшого розвитку підприємства. У цьому наочно проявляється реакція спільного інтересу покупця та виробника. При обмеженості ринкового попиту частина найдорожчих товарів лишається нереалізованою;

- для постачальників – більша частка ринку дає змогу «перебирати на себе» великі обсяги поставок сировини, матеріалів тощо для певної галузі. Це допомагає справлятися (на основі переговорів і вертикальної інтеграції різних типів) зі зростанням цін на купівлю ресурсів. У іншому випадку вплив високих цін на матеріали може звести нанівець зусилля, спрямовані на зниження витрат, або залишити підприємство в ізоляції від постачальників, через рівень цін, які воно готове сплачувати за сировину та матеріали;

- для підприємств, які потенційно можуть увійти в галузь – лідерська позиція означає лише місце підприємства в галузі та безпосередньо не впливає на рішення про входження всіх інших підприємств у галузь. Однак ця позиція є орієнтиром для підприємств, що говорить про той рівень витрат, якого треба досягти, щоб успішно конкурувати на даному ринку. Для лідера можливість подальшого зниження витрат і цін є своєрідним запасом міцності в боротьбі з новими конкурентами;

- для товарів-замінників (субститутів) – лідери щодо зниження витрат (цін) мають переваги порівняно з конкурентами при проникненні на ринок галузі привабливих за ціною субститутів, оскільки їхні товари є найбільш конкурентоспроможними за ціною.

Лідери на основі зниження витрат (цін) виготовляють товари еластичні за ціною, забезпечують різний вплив на всі п'ять конкурентних сил за Портером і спроможні формувати на ринку та в галузі нижню межу цін і витрат.

Лідерство на основі зниження витрат (цін) найбільш доцільне, коли:

попит є еластичним за ціною;

у галузі є товарний тип виробництва, продукт відносно стандартизований і піддається ефективному вдосконаленню;

є невелика кількість способів досягнення продуктивної диференціації відповідно до вимог споживачів;

більшість покупців схильні використовувати товар звичними способами;

покупці несуть незначні додаткові витрати в разі зміни продавця;

найбільш уперті покупці роблять покупку за найкращою ціною.

Лідерування за допомогою низьких цін/витрат пов'язане водночас з певними ризиками:

- 1) ризик «технологічного прориву» зводить нанівець попередні інвестиції в удосконалення виробничих процесів і виграш у ефективності;
- 2) ризик зменшення еластичності товару за ціною на основі зростання вимог до якості товарів і інших нецінових факторів;
- 3) поява товарів з іншими, більш привабливими якостями для задоволення тих самих потреб;

						БЕП 31.08.003. КРБ	Лист
Змн.	Арк.	№ докум.	Підпис	Дата			51

4) насичення ринку в разі зміни потреб.

За своїм змістом диференціація може бути різною за розмахом, глибиною та формами. Диференціація може проявлятися:

- у специфічних характеристиках товару;
- різноманітні послуги, що надаються після продажу;
- забезпечення запасними частинами;
- інженерний дизайн і виготовлення за замовленням;
- широкий спектр моделей, розмірів, цін тощо;
- надійність і безпечність;
- технологічне лідирування в методах виготовлення, якість і екологічність виробництва та споживання;
- завершена товарна лінія та всі види послуг;
- унікальність виробів за стилем, модою.

Перевагами диференціації є:

- для конкурентів – підприємство має переваги, оскільки захищене (ізольоване) від стратегій суперників наявністю торгових знаків, марок або відомого імені виробника;

- для споживачів – зорієнтована на задоволення певних потреб продукція високої якості підвищує лояльність покупців до конкурентного виробника, створюючи труднощі для альтернативних продавців у боротьбі за їхню прихильність. Якість товарів дає змогу встановлювати вищі ціни, оскільки споживачі готові їх сприйняти;

- для постачальників – високі ціни кінцевої продукції дають змогу отримувати вигідний маржинальний прибуток і встановлювати зв'язки з сильними постачальниками, обираючи їх за критеріями поставок високої якості. Це посилює економічну позицію виробника, особливо в умовах обмеженого обсягу будь-яких видів сировини, матеріалів і комплектуючих;

- для підприємств, які потенційно можуть увійти в галузь, - лідерство в диференціації.

Лідерство у диференціації продукції найбільш прийнятне, якщо:

- існує багато способів диференціації продукту (послуги);

					БЕП 31.08.003. КРБ	Лист
Змн.	Арк.	№ докум.	Підпис	Дата		52

виробника до іншого, до того ж імітація можлива з меншими витратами, ніж виробництво основного продукту, що є об'єктом імітації;

- 4) поява продуктів, які кардинально (виходячи за можливі межі диференціації) відрізняються від базового продукту для задоволення тих самих потреб, створює бар'єри для нових невідомих покупцям підприємств, оскільки покупці виявляють прихильність до відомих марок, а наявність надто обмеженої системи розподілу робить вхід у галузь майже неможливим;
- 5) для товарів-замінників (субститутів) – виготовлені товари, що є результатом обраної стратегії диференціації, найчастіше не є еластичними за ціною, а сприймання якості є дуже індивідуальним. Ці особливості ставлять підприємство у вигідну позицію, що оберігає його від загроз з боку замінників у такій мірі, в якій проявляється лояльність споживачів до продукції відомої якості відомих виробників.

Стратегія диференціації за умови правильного її застосування створює сприйнятливі умови для взаємодії з усіма п'ятьма елементами середовища організації.

Зміст стратегії фокусування полягає в отриманні (формуванні) конкурентних переваг і задоволенні ринкової позиції на досить вузькому сегменті ринку (з урахуванням продуктової чи географічної ознаки). Вибір такої стратегії залежить від можливості підприємства обслужити вузький сегмент ринку з його специфічними вимогами більш ефективно, ніж конкуренти, що зорієнтовані на широкий спектр потреб.

Стратегія фокусування – це більш глибока диференціація продукції, що випускається підприємством, або досягнення нижчих цін (витрат) на сегменті, що обслуговується. Іноді обидві сторони цієї стратегії реалізуються одночасно. Відносно окремого сегмента ринку тут діють ті самі закономірності, що й при реалізації основних стратегій: «лідирства в зниженні витрат (цін)» і «лідирства в диференціації продукції» щодо ринку взагалі.

У ході обирання стратегії фокусування з орієнтацією на зниження цін/витрат складається ситуація, коли на конкурентному сегменті підприємство

					БЕП 31.08.003. КРБ	Лист
Змн.	Арк.	№ докум.	Підпис	Дата		54

одночасно надаючи покупцеві дещо більше, ніж мінімально прийнятна якість, обслуговування, характеристики та привабливість товару. Стратегічна мета полягає в тому, щоб стати виробником товару/послуги з низькими витратами та відмінними характеристиками від добрих до чудових, а потім, використовуючи перевагу за витратами, знижувати ціну в порівнянні з аналогічними товарами, що виробляються конкурентами. У даному випадку виробник має найкращі (самі низькі) витрати відносно товарів конкурентів, однаково позиціонованих за шкалою «якість-обслуговування-характеристики-привабливість».

Щоб стати виробником з оптимальними витратами, підприємство повинно пропонувати таку ж якість, як і конкуренти, тільки з меншими витратами, таке ж обслуговування, тільки дешевше, такі ж можливості товару, тільки дешевше. Характерними рисами підприємства, що успішно реалізує стратегію оптимальних витрат, є вміння розробляти та впроваджувати додаткові атрибути товару з меншими витратами чи запропонувати продукцію, відмінну від аналогів конкурентів (за своїми можливостями) за цінами, прийнятними покупцям.

Стратегія оптимальних витрат дає можливість створити виключну цінність для покупця, балансує між стратегіями низьких витрат і диференціації. Така стратегія дозволяє компанії використовувати конкурентну перевагу як однієї, так і другої стратегії, створюючи чудову купівельну цінність. Покупці дивляться одночасно і на ціну, і на цінність товару, стратегія оптимальних витрат переважає чисті стратегії низьких витрат або диференціації. Підприємство з оптимальними витратами може пропонувати товар середньої якості за ціною нижче середньої чи товар доброї якості за середньою ціною. Більшість покупців віддають перевагу середнім товарам перед дешевими, стандартним виробам виробників з низькими витратами чи дорогим, у вищій мірі диференційованим товарам.

Аналіз змісту, формування конкурентних переваг і ризиків конкурентних стратегій, а також зовнішнього, проміжного середовища та внутрішнього стану ТОВ «Кіровоградський завод вагодозуючого обладнання» дає можливість зробити висновок про те, що при виробництві та реалізації ваг необхідно дотримуватися стратегії лідерства за цінами (витратами), а по відношенню до дозаторів підприємству необхідно сповідувати стратегію оптимальних витрат.

										Лист
										56
Змн.	Арк.	№ докум.	Підпис	Дата	БЕП 31.08.003. КРБ					

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Андриенко В.Ф., Данюк В.М. Экономическое стимулирование трудовой активности. – К.: Наукова думка, 2011.
2. Бланк И.А. Управление прибылью. – К.: Ника-Центр, 2018.
3. Бровкова Е.Г., Продиус И.П. Внешнеэкономическая деятельность: – К.: Сирин, 2000.
4. Гаєць В.М. Інноваційно-інноваційний шлях розвитку – модернізаційний проект розвитку української економіки і суспільства початку ХХІ століття. «Банківська справа», №4 (52), 2003, с. 16.
5. Друкер П. Як забезпечити успіх у бізнесі: новаторство і підприємництво: Пер. з англ. – К: Україна, 2014.
6. Економіка підприємства. Підручник / За загальною редакцією Й.М. Петровича. – Львів: «Новий Світ-2000», 2004. – 680 с.
7. Залунин В.М., Тяг Р.Б. Планирование деятельности предприятия: Учеб. пособие. – Д.: 2018.
8. Куденко Н.В. Стратегічний маркетинг: Навч. посіб., – К.: КНЕУ, 2018.
9. Маркетинг: теорія та практика. Зб. Наук. праць. – Київ: Київ. Держ. торг. – екон. ун-т, 2016.
10. Мельник В.І. Механізм регулювання виробництва та реалізації продукції підприємства: Дис... канд. екон. наук: 08.06.01 / Харківський держ. економічний ун-т. – Х., 2002. – 210 арк. – Бібліогр.: арк. 179-190.
11. Міщенко А.П., Вечеров В.Т., Скибида В.А. Методичні вказівки до виконання курсової роботи по курсу «Стратегія підприємства», Дніпропетровськ, 2019.
12. Мищенко А.П. Конспект лекцій по курсу «Менеджмент» для студентів економічних спеціальностей ВУЗов. – Днепропетровск, 2018.
13. В.Д. Немцов, Л.Є. Довгань. Стратегічний менеджмент. Київ, ТОВ «УВПК «ЕксОб», 2001.
14. Оберемчук В.Ф. Стратегія підприємства: короткий курс лекцій. – К.: МАУП. 2000.

						БЕП 31.08.000. КРБ	Лист
							57
Змн.	Арк.	№ докум.	Підпис	Дата			

15. Панасюк Б.Я. Планирование: становление и развитие / Н.-И. Экон. ин-т. – Киев: Наукова думка, 2020.
16. Покропивный С.Ф., Корот В.М. Підприємництво: стратегія, організація, ефективність. – К.: КНЕУ, 2018.
17. Полторак В.А. Маркетинговые исследования. – Днепропетровск: Арт-Пресс, 2017.
18. Портер М. Стратегія конкуренції: Пер. з англ. А. Олійника, Р. Скільського. – К.: Основи, 2017.
19. Примостка Л.О. Фінансовий менеджмент: Навч. посібник – К.: КНЕУ, 2019.
20. Рибалкін В., Мамичева Л. Механізм і форми реалізації акціонерної власності // Економіка України. – 2019. – №4. – С. 67-74.
21. Савицька, Г.В. Економічний аналіз діяльності підприємства [Текст] : навч. посібник / Г.В. Савицька. – 3-тє вид., випр. і доп. – Київ : Знання, 2007. – 668 с.
22. Стратегія підприємства. Методичні вказівки до виконання курсової роботи на тему «Стратегічний аналіз діяльності підприємства» – Укл. І.В. Харченко. – Кіровоград: КДТУ, 2002. – 32 с.
23. Умрихин В.П. Методические указания к выполнению курсового проекта по курсу «Стратегия предприятия», Днепропетровск: 2019.
24. Тянь Р.Б. Планирование деятельности предприятия. Учеб. пособие. – К.: 1998.
25. Фінанси підприємств: Підручник / За ред. А.М. Поддєрьогіна, – К.: КНЕУ, 2019.
26. Шершньова З.Е., Оборська С.В. Стратегічне управління: Навч. посіб.: – К.: КНЕУ, 2019.
27. Економіка підприємства: Підручник: У 2-х т. // За ред. С.Ф. Покропівного. – К.: Хвиля-Прес, 2015. – т. 1.

Змн.	Арк.	№ докум.	Підпис	Дата

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
ВІДОКРЕМЛЕНИЙ СТРУКТУРНИЙ ПІДРОЗДІЛ «ОДЕСЬКИЙ ТЕХНІЧНИЙ ФАХОВИЙ
КОЛЕДЖ ОДЕСЬКОГО НАЦІОНАЛЬНОГО ТЕХНОЛОГІЧНОГО УНІВЕРСИТЕТУ»

Відділення економічне

Кафедра Економіки

Освітньо-професійна програма «Економіка»

Спеціальність 051 «Економіка»

Форма навчання денна

ДОДАТКИ ДО КВАЛІФІКАЦІЙНОЇ РОБОТИ

на тему: Аналіз діяльності та розробка загально конкурентної стратегії ТОВ «Кіровоградський завод вагодозуючого обладнання».

на здобуття ступеню першого (бакалаврського) рівня вищої освіти

Здобувач освіти _____ (Кидриченко Ю.С.)

Керівник _____ (Хачатурян О.С.)

ОДЕСА 2022

ДОДАТОК 1
Статутні документи



Прізвище, ім'я та по батькові осіб, які мають право виконати юридичні дії від імені юридичної особи без довіреності, у тому числі підписувати документи, на повнотитульну відповідь щодо представництва від імені юридичної особи або фізичної особи - підприємця:

ТКАЧОВА ТЕТЬЯНА ВОРОНСЬКА - керівник

Прізвище, ім'я та по батькові осіб, які мають право виконати юридичні дії від імені юридичної особи без довіреності, у тому числі підписувати документи, на повнотитульну відповідь щодо представництва від імені юридичної особи або фізичної особи - підприємця:

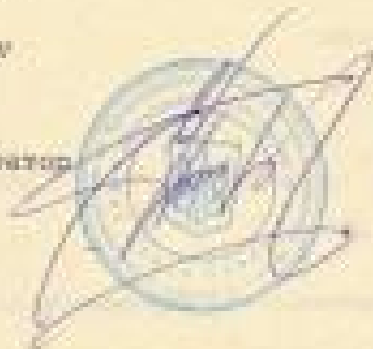
ТКАЧОВА ТЕТЬЯНА ВОРОНСЬКА

Назви інших органів про перебування юридичної особи в процесі кримінального підприємництва діями особи:
відомості відсутні

Назви інших органів про порушення кримінальних у справі про банкрутство щодо юридичної особи:
відомості відсутні

Дата видачі витягу:
19.11.2012

Державний реєстратор



В.П. С. П.



Серія А00

СВІДОЦТВО

№0076807

ПРО ДЕРЖАВНУ РЕЕСТРАЦІЮ ЮРИДИЧНОЇ ОСОБИ

ТОВАРИСТВО З ОБМЕЖЕНОЮ ВІДПОВІДАЛЬНІСТЮ "КІРОВОГРАДСЬКИЙ ЗАВОД ВАГОДОЗУЮЧОГО ОБЛАДНАННЯ"

Ідентифікаційний код
юридичної особи

13770780

Місцезнаходження
юридичної особи

25006, КІРОВОГРАДСЬКА ОБЛАСТЬ,
М.КІРОВОГРАД,КАРЛА МАРКСА,
БУД.31/36

Місце проведення державної
реєстрації

ВИКОНАВЧИЙ КОМІТЕТ
КІРОВОГРАДСЬКОЇ МІСЬКОЇ РАДИ

Дата проведення державної
реєстрації

Номер запису про відкриття підприємств про
юридичну особу до ЄДР

29.11.1993 р.

1-444-120-0000-002729

Державний реєстратор



Т.В. БІЛОУСОВА



Закон № 2
 про Подписання протоколу про розширення системи
 платіжних карток ЄС
 № 1-1118

ДЕРЖАВНА ПОДАТКОВА АДМІНІСТРАЦІЯ УКРАЇНИ

СВІДОЦТВО № 200087564

НД 97000158

про реєстрацію платіжної картки на додану картку

Ідентифікаційний номер платіжної картки: 137707811232

Набувачем права платіжної картки, відповідно до умов договору платіжних карток ЄС на території однієї з країн Європейського Союзу, є особа, яка має повноваження на отримання такої картки, а також повноваження на отримання такої картки на території України, а також повноваження на отримання такої картки на території України, а також повноваження на отримання такої картки на території України.

ПІВАРСТВО З ОБМЕЖЕНОЮ ВІДПОВІДАЛЬНІСТЮ "КІРОВОГРАДСЬКІ ІНВЕСТИЦІЙНІ ТА КОМЕРЦІЙНІ ПІВАРИ" - ПІВАРСТВО

Місцезнаходження (адреса) платіжної картки: 2008 КІРОВОГРАДСЬКА ОБЛ. М. КІРОВОГРАД
 ПРОВ. ІНВЕСТИЦІЙНІ ТА КОМЕРЦІЙНІ ПІВАРИ

Підприємство-підприємство: КІРОВОГРАДСЬКА ОБЛ. М. КІРОВОГРАД
 ПРОВ. ІНВЕСТИЦІЙНІ ТА КОМЕРЦІЙНІ ПІВАРИ

21 вересня 2008



Державна податкова адміністрація України
 Голова Державної податкової адміністрації України
 Ірина Вікторівна Шемчук
 (підпис)

ДОДАТОК 2 Сертифікати

		Зареєстровано за № №С-Сertif. № UA.TR.001 130-17 Rev. 0	
ДЕРЖАВНЕ ПІДПРИЄМСТВО «ВСЬОУКРАЇНСЬКІЙ ДЕРЖАВНИЙ НАУКОВО-ДИСЛОВИНИЙ ЦЕНТР СТАНДАРТИЗАЦІЇ, МЕТРОЛОГІЇ, СЕРТИФІКАЦІЇ ТА ЗАКІВСТУ ПРАВОСЛУЖИВЦІВ» (ДП «УКРМЕТРЕСТАНДАРТ») STATE ENTERPRISE «ALL-UKRAINE STATE SCIENTIFIC DISCIPLINARY CENTER FOR STANDARDIZATION, METROLOGY, CERTIFICATION AND CONFORMITY ASSESSMENT» (SC «UKRMETRESTANDART»)			
СЕРТИФІКАТ ПЕРЕВІРКИ ТИПУ Type-Certification Certificate			
Відомий запис: Known by:	ТМ «Крошурський шов» виготовлює компанією приєднаною до Регістрації, Буди 2, м. Кропивницький, 29004		
Відомий як: Known as:	Додатку 1, регла «Процедура оцінки відповідності Метрич № (перевірка типу) до Технічних регламентів щодо відповідності виготовлених продуктів виготовлених компанією Крошурський Шов України від 14 грудня 2015 р. № 1662		
Тип продукту: Type of product:	Невластивий текстовий графік Non-property marking element		
Позначення типу: Type designation:	B-THE...		
Дата видачі: Date of issue:	18.12.2017	Часовий діє: Valid until:	17.12.2027
Кількість екземплярів: Number of copies:	02		
Номер даної декларації: Reference №:	25/В-17041-16		
Номер протоколу випробувань: Number of the protocol:	UA.TR.001		
<p>Цей сертифікат видають на роз'яснення відповідності технічних проектів щодо відповідності техніки, яка виготовлена відповідно до вимог технічних проектів.</p> <p>Відповідність типу щодо відповідності техніки для видачі на роз'яснення відповідності встановлено на території України зазначеною підприємством зазначеною компанією в процесі випробувань відповідності типу, відповідності. Технічний регламент, Цей документ не застосовують для сертифікації.</p> <p>This certificate is issued on the basis of compliance technical project of the marking element, which is a technical compliance with the technical requirements of the Technical Regulation.</p> <p>Compliance type of the marking element for production on the market and its corresponding should be confirmed by certificate use of the procedure of the compliance assessment on the territory of Ukraine, established by Technical Regulation. This document is not applied by the certificate.</p>			
Заступник керівника органу з регулювання якості: Deputy Director of the Quality Regulation Authority			О.В. Кузьменко О.В. Козьменко Інженер, прорабник - Дізна
М.П. Office			
<p>Цей документ є частиною інформаційної системи. Будь-які зміни до інформаційної системи сертифікації, яка вказана в даній декларації, повинні бути внесені до системи вчасно.</p> <p>This document is a part of the information system. Any changes to the information system of certification, which is indicated in this declaration, must be made to the system in a timely manner.</p> <p>Україна: вул. Київська, 10, м. Київ, 01010 Україна: вул. Київська, 10, м. Київ, 01010 Контактний центр: 18 010 000 00 24, факс: 18 010 000 00 00 Контактний центр: 18 010 000 00 24, факс: 18 010 000 00 00</p>			
004-3-1889-24			



МІНІСТЕРСТВО
ЕКОНОМІЧНОГО РОЗВИТКУ І ТОРГІВЛІ УКРАЇНИ

Серія А

№ 007120



СЕРТИФІКАТ

підтвердження типу засобів вимірної техніки

№ ЦА-МДП-1670-2014

Виданий 11 січня 2014 р.

Цей сертифікат, виданий ТОВ "Кіровоградський завод заводничих обладнання", свідчить, що на підставі позитивних результатів державних контрольних випробувань Міністерством економічного розвитку і торгівлі України підтверджено тип засобів вимірної техніки "Ваги торговельні настільні електронні ВТНЕ", який зареєстровано в Державному реєстрі засобів вимірної техніки за номером У2065-13.

Ваги торговельні настільні електронні ВТНЕ під час випуску з виробництва підлягають поверті.

Мінімальний термін, установленний для цього підтвердження типу засобів вимірної техніки, – 1 рік.

Заступник Міністра економічного розвитку
і торгівлі України – керівник департаменту



Р.В. Клець



**ДЕРЖАВНА СЛУЖБА УКРАЇНИ З ПИТАНЬ
БЕЗПЕЧНОСТІ ХАРЧОВИХ ПРОДУКТІВ ТА ЗАХИСТУ СПОЖИВАЧІВ**

вул. Б. Грінченка, 1, м. Київ, 01001, тел. 279-12-79, 279-75-58, факс 279-48-83,
e-mail: info@rosstam.gov.ua



ВИСНОВОК
державної санітарно-епідеміологічної експертизи

від 12.05 2018 р.

№ 602-128-20-1/56833

Об'єкт експертизи: Папи експортні для статичного вакуумного товарів ВЕСТ

інтентований у відношенні із: ТУ У 29.2-13770780-002-2002 «Папи експортні для статичного вакуумного товарів ВЕСТ. Технічні умови»

Код за ДКПП, УКТЗЕД, артікул: 28.29.39-1000

Сфера застосування та реалізації об'єкта експертизи: торгівельні підприємства, організації, інші особи, для технологічних операцій; реалізація через оптову та роздрібну мережу

Виробник: ТОВ «Кропивницький завод індустріального обладнання», Україна, 25006, м. Кропивницький, провулок Експериментальний, 2, тел. (0522)35-09-26, info@krovnz.com.ua
Виробництво здійснюється за адресою: м. Кропивницький, провулок Експериментальний, 2
сфера використання: товарні папи експортні

Заявник експертизи: ТОВ «Кропивницький завод індустріального обладнання», Україна, 25006, м. Кропивницький, провулок Експериментальний, 2, тел. (0522)35-09-26, info@krovnz.com.ua. Код за СДРПСОУ: 13770780
сфера використання: товарні папи експортні

Даті при контролі на місцях на об'єктах в Україні: відповідно виробництва

Об'єкт експертизи відповідає встановленим технічним критеріям безпеки/всипливам: за результатами ідентифікації, оцінки ризику для здоров'я населення, результатами перевірки наявності повного комплекту документів, об'єкт експертизи зазначених умов застосування, за наявності відповідного плану на здоров'я людини, спеціального контролю на дотримання

Необхідними умовами використання/застосування, зберігання, транспортування, укладання, завантаження є:

Використання, зберігання, транспортування - згідно з інструкцією виробника.

За результатами державної санітарно-епідеміологічної експертизи: Папи експортні для статичного вакуумного товарів ВЕСТ, інтентовані у відношенні із ТУ У 29.2-13770780-002-2002 «Папи експортні для статичного вакуумного товарів ВЕСТ. Технічні умови», за наявним повним комплектом документів, відповідають вимогам зведеного санітарного законодавства



**ДЕРЖАВНА СЛУЖБА УКРАЇНИ З ПИТАНЬ
БЕЗПЕЧНОСТІ ХАРЧОВИХ ПРОДУКТІВ ТА ЗАХИСТУ СПОЖИВАЧІВ**

вул. Б. Грінченка, 1, м. Київ, 01001, тел. 279-12-70, 279-25-58, факс 274-48-05,
e-mail: info@foodinsur.gov.ua



ВІСНОВІК

державної санітарно-епідеміологічної експертизи

№ Д.С.С.С. 2018 р.

№ 602-123-20-11-Д.С.С.С.

Об'єкт експертизи: Вага харчової частини експортної БПН:

випущеної у відповідності із ТУ У 28:2-00226514-004:2005 «Вага торговельної частини експортної БПН. Технічні умови»

Код за ДКПД, УКТРЕД, армітаж: 28.29.39.50.00

Сфера застосування та реактивні ефекти експертизи: торговельна підприємства, організації, інші особи, для технічного контролю; реактивні ефекти: гарантія термостійкості та розробку версії

Виробник: ТОВ «Кропивницький завод консервного обладнання», Україна, 25006, м. Кропивницький, провулок Пастушківський, 2, тел. +382203-09-26, production@kozbot.com.ua.
Виробництво виконується за адресою: м. Кропивницький, провулок Експериментальний, 1.
код за ДКПД, УКТРЕД, армітаж: 28.29.39.50.00

Завантажувач експертизи: ТОВ «Кропивницький завод консервного обладнання», Україна, 25006, м. Кропивницький, провулок Експериментальний, 2, тел. +382203-09-26, production@kozbot.com.ua. Код за ДКПД, УКТРЕД: 11770780.
код за ДКПД, УКТРЕД, армітаж: 28.29.39.50.00

Дані про контракт на постачання об'єкта в Україну: відсутні виробничі

Об'єкт експертизи підлягає встановленню медичним критеріям безпеки/токсичності на результати ідентифікації, визначення рівня для здоров'я населення, результатами перевірки наявності зазначеної документації, обсяг експертизи, та комплексне уявлення застосування, не чинить медичного впливу на здоров'я людини, спеціального контролю на небезпеку

Виробництво у межах використання/застосування, зберігання, транспортування, утилізації, ліквідації

Підприємства, зберігання, транспортування - відносно безпечно виробляти.

За результатами державної санітарно-епідеміологічної експертизи Вага торговельної частини експортної БПН, випущеної у відповідності із ТУ У 28:2-00226514-004:2005 «Вага харчової частини експортної БПН. Технічні умови», та поданим зазначеним комплексом



МІНІСТЕРСТВО
ЕКОНОМІЧНОГО РОЗВИТКУ І ТОРГІВЛІ УКРАЇНИ

Серія В

№ 008483



СЕРТИФІКАТ

відповідності засобів виміральної техніки
затвердженому типу

№ UA-MIQ-5245-2015

Виданий 31 грудня 2015 р.
Чинний до 07 грудня 2018 р.

Цей сертифікат видають, що ідентифіковані належним чином ваги електронні для статичного вимірювання товарів НДСТ, коди УКТ 8423 82 90 00, 8423 89 00 00, які серією виробляються ТОВ "Кіровоградський завод виготовлення обладнання", м. Кіровоград, відповідають затвердженому типу, зареєстрованому в Державному реєстрі засобів виміральної техніки за номером У1736-15, а також умовам ДСТУ EN 45501:2007, ТУ У 29.2-13770780-003-2002.

Сертифікат видають виробнику за рішенням Міністерства економічного розвитку і торгівлі України на основі позитивних результатів державних контрольних випробувань, проведених ДП "Кіровоградстандартиметрия" (зат. випробувань від 07 грудня 2015 р.).

Виробник зобов'язаний забезпечити відповідність всіх електронних для статичного вимірювання товарів НДСТ затвердженому типу за умовами нормативних документів, наведених у цьому сертифікаті, з урахуванням терміну гарантії виробника на конкретній тривалості засобів виміральної техніки.

Заступник Міністра
економічного розвитку і торгівлі України



М.С. Мельничук



МІНІСТЕРСТВО
ЕКОНОМІЧНОГО РОЗВИТКУ І ТОРГІВЛІ УКРАЇНИ

Серія В

№ 007383



СЕРТИФІКАТ

відповідності засобів вимірної техніки
затвердженому типу

№ UA.MET-4420-2014

Виданий 11 квітня 2014 р.
Чинний до 1 жовтня 2016 р.

Цей сертифікат засвідчує, що ідентифіковані позначенням чином нагнітаний торговельно-настільний електронний ВТНЕ, код УКТ ЗЕД 8423 81 50 00, які серійно виробляються ТОВ "Кіровоградський завод металомірного обладнання", відповідають затвердженому типу, зареєстрованому в Державному реєстрі засобів вимірної техніки за номером У2045-13, а також вимогам ДСТУ EN 45501:2005, ТУ У 29.2-09726514-004:2005.

Сертифікат видано виробнику за рішенням Міністерства економічного розвитку і торгівлі України на підставі позитивних результатів державних контрольних випробувань, проведених ДП "Кіровоградстандартиmetrologia" (зат. випробувань від 1 жовтня 2013 р.).

Виробник зобов'язаний забезпечити відповідність нагнітаний торговельно-настільний електронний ВТНЕ затвердженому типу та вимогам нормативних документів, зазначених у цьому сертифікаті, з урахуванням умов, зазначених у виробничій інструкції з конкретної праці засобів вимірної техніки.

Заступник Міністра економічного розвитку
і торгівлі України – керівник департаменту

Р.В. Кісюр

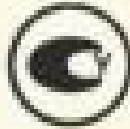




МІНІСТЕРСТВО
ЕКОНОМІЧНОГО РОЗВИТКУ І ТОРГІВЛІ УКРАЇНИ

Серія А

№ 006995



СЕРТИФІКАТ

затвердження типу засобів виміральної техніки

№ UA-MET-1327-2013

Виданий 15 липня 2013 р.

Цей сертифікат, виданий ТОВ "Кіровоградської містова виготовлюючого обладнання", м. Кіровоград, засвідчує, що на підставі позитивних результатів державного контролю за виробництвом Міністерством економічного розвитку і торгівлі України затвердженой тип засобів виміральної техніки "Ваги електронні для статичного зважування товарів BEST", копія зареєстрована в Державному реєстрі засобів виміральної техніки за номером УГ726-13.

Ваги електронні для статичного зважування товарів BEST під час випуску з виробництва підлягають поверті.

Міжповертний інтервал, установлений під час затвердження типу засобів виміральної техніки, – 1 рік, рекомендований міжобвертний інтервал – 1 рік.

Перший заступник Міністра
економічного розвитку і торгівлі України



А.А. Мислюк