

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
ДОНЕЦЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ ІМЕНІ ВАСИЛЯ СТУСА

ПОПИК ЯРОСЛАВ СЕРГІЙОВИЧ

Допускається до захисту:

завідувач кафедри
підприємництва, корпоративної та
просторової економіки
канд.екон.наук, доцент

_____ О.С. Трегубов

«_____» _____ 2020 р.

**СТРАТЕГІЧНЕ ПЛАНУВАННЯ РОЗВИТКУ ПІДПРИЄМСТВА
(НА ПРИКЛАДІ ПрАТ «ЗАПОРІЗЬКИЙ ЗАВОД ВАЖКОГО
КРАНОБУДУВАННЯ»)**

Спеціальність 051 Економіка

Кваліфікаційна (магістерська) робота

Науковий керівник:

В. Є. Болгов, доцент кафедри
підприємництва, корпоративної та
просторової економіки,
канд. екон. наук, доцент

(підпис)

Оцінка: ____ / ____ / ____

(бали/за шкалою ЄКТС/за національного шкалою)

Голова ЕК: _____

(підпис)

Вінниця 2020

АНОТАЦІЯ

Попик Я. С. Стратегічне планування розвитку підприємства (на прикладі ПрАТ «Запорізький завод важкого кранобудування»). Спеціальність 051 Економіка, Освітня програма «Економіка підприємства». Донецький національний університет імені Василя Стуса, Вінниця 2020.

У магістерській роботі досліджено теоретичні і практичні аспекти стратегій підприємств. Проведено аналіз основних показників діяльності ПрАТ «Запорізький завод важкого кранобудування». Встановлено стратегічний план розвитку підприємства.

У першому розділі магістерської роботи розглядаються теоретичні засади стратегічного планування діяльності підприємства, аналізуються конкуренти переваги підприємства.

У другому розділі магістерської роботи проведений аналіз основних показників діяльності ПрАТ «Запорізький завод важкого кранобудування», а також стратегічного та оперативного планування.

У третьому розділі магістерської роботи реалізації щодо вдосконалення стратегічного розвитку ПрАТ «Запорізький завод важкого кранобудування», а саме обґрунтування економічної доцільності реалізації проєкту залучення інвестицій та модифікації організаційної структури на підприємстві.

Ключові слова: стратегія, конкурентоспроможність, прибуток, якість, розвиток.

Табл. 17. Рис. 4. Бібліограф.: 50 найм

Popyk Ya. S. Strategic planning of enterprise development (on the basic of PJSC "Zaporozhye heavy crane-building plant"). Specialty 051 Economics, Programme «Economics of Enterprise». Vasyl' Stus Donetsk National University, Vinnytsia, 2020.

The theoretical and practical aspects of enterprise strategies are investigated in the qualification work. The analysis of the main indicators of activity of PJSC " Zaporozhye heavy crane-building plant " is shown. The strategic plan of enterprise development is established.

The first section of the master's thesis considers the theoretical foundations of strategic planning of the organization, analyzes the competitive advantages of the enterprise.

In the second section of the master's work the analysis of the main indicators of activity of PJSC " Zaporozhye heavy crane-building plant ", and also strategic and operational planning is carried out.

In the third section of the master's thesis implementation on improving the strategic development of PJSC " Zaporozhye heavy crane-building plant ", namely the justification of the economic feasibility of the project to attract investment and modify the organizational structure of the enterprise.

Keywords: strategy, competitiveness, profit, quality, development

Tabl. 17. Fig. 4. Bibliography: 50 items

ЗМІСТ

ВСТУП.....	5
РОЗДІЛ 1 ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ СТРАТЕГІЧНОГО ПЛАНУВАННЯ РОЗВИТКУ ПІДПРИЄМСТВА.....	7
1.1 Критичний погляд на основні поняття стратегічного планування: «стратегія», «план», «проект», «прогноз».....	7
1.2 Економічна сутність стратегічного планування розвитку підприємства.....	13
1.3 Методологія аналізу конкурентних переваг підприємства в стратегічному плануванні його розвитку.....	30
РОЗДІЛ 2 АНАЛІЗ СТРАТЕГІЧНОГО ПЛАНУВАННЯ РОЗВИТКУ ПрАТ «ЗАПОРІЗЬКИЙ ЗАВОД ВАЖКОГО КРАНОБУДУВАННЯ».....	42
2.1 Експрес-аналіз господарської діяльності ПрАТ «Запорізький завод важкого кранобудування».....	42
2.2 Оперативне планування ПрАТ «Запорізький завод важкого кранобудування».....	45
2.3 Стратегічне планування ПрАТ «Запорізький завод важкого кранобудування»	49
РОЗДІЛ 3 РЕКОМЕНДАЦІЇ ЩОДО ВДОСКОНАЛЕННЯ СТРАТЕГІЧНОГО ПЛАНУВАННЯ РОЗВИТКУ ПрАТ «ЗАПОРІЗЬКИЙ ЗАВОД ВАЖКОГО КРАНОБУДУВАННЯ».....	56
3.1 Напрями вдосконалення процесу стратегічного планування на підприємстві.....	56
3.2 Обґрунтування економічної доцільності реалізації проекту залучення інвестицій та модифікації організаційної структури в ПрАТ «Запорізький завод важкого кранобудування».....	58
ВИСНОВКИ.....	74
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....	77
ДОДАТКИ.....	82

ВСТУП

Актуальність теми. На сучасному етапі функціонування ринкових відносин в Україні характеризується відсутність практичного рівня управління у всіх сферах діяльності підприємства. Стратегія служить інструментом для ефективного керівництва.

Стратегія в основному являє собою набір правил для прийняття управлінських рішень, якими керуються співробітники та менеджери в процесі практичної діяльності. Стратегія як інструмент для менеджерів, який необхідний для виконання стратегічних та фінансових завдань. Для визначення стратегії розвитку підприємства необхідно вивчити всі внутрішні та зовнішні фактори, що мають на неї безпосередній вплив. Беручи до уваги положення та особливості свого підприємства на ринку, менеджер може вдосконалити стратегію розвитку підприємства, що дозволить досягти цих фінансових результатів та цілей.

Мета дослідження. Розробка рекомендацій щодо вдосконалення процесу стратегічного планування на підприємстві.

Об'єктом дослідження. Процес розробки стратегічного планування підприємства.

Предмет дослідження - набір практичних рекомендацій щодо вибору стратегії розвитку підприємства.

Завдання дослідження:

- дослідити важливість стратегічного планування на підприємстві;
- надати загальну характеристику ПрАТ «Запорізький завод важкого кранобудування»;
- провести аналіз діяльності ПрАТ «Запорізький завод важкого кранобудування»;
- встановити актуальну стратегію підприємства;
- визначити форми реалізації стратегії та стратегічного контролю;

- розробити алгоритм стратегічного розвитку підприємства;
- сформулювати свої рекомендації.

Методи аналізу. Використовувались методи бюджетування - прогнозування обсягу виробництва та постачання; при аналізі господарської та зовнішньоекономічної діяльності для пошуку числових даних використовувались статистичні методи: вертикальний (структура показників) та горизонтальний (динаміка показників) аналіз; також був розроблений проєктний аналіз.

Наукова новизна. У роботі розроблено інвестиційний проєкт та модифікацію організаційної структури підприємства.

Практична значущість. Висновки та рекомендації роботи можуть бути реалізовані в діяльності ПрАТ «Запорізький завод важкого кранобудування» в частині залучення іноземних інвестицій та модифікації організаційної структури.

Апробація результатів дослідження. Основні положення і результати виконаного дослідження доповідались на такій науково-практичній конференції: МНЛ Актуальні питання та перспективи проведення наукових досліджень. Доповідь: «Стратегічне планування на підприємстві та його проблематика» (06.11.2020, м. Вінниця, 2020р).

Структура роботи. Магістерська робота складається зі вступу, трьох розділів, висновків, використаних джерел, додатків. Загальний обсяг роботи становить 95 сторінок, обсяг основної частини складає 74 сторінки.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ СТРАТЕГІЧНОГО ПЛАНУВАННЯ РОЗВИТКУ ПІДПРИЄМСТВА

1.1 Критичний погляд на основні поняття стратегічного планування: «стратегія», «план», «проект», «прогноз»

Слово "стратегія" походить від грецької strategia (стратос - військо, аго - веду), тобто за своїм походженням це військовий термін. Він означає військове мистецтво, яке вивчає закони та характер війни, теоретичні основи планування, підготовки та проведення великих військових операцій із заздалегідь сформульованими стратегічними цілями. Термін "стратегія" вперше запозичив у військових і використав у економічній науці для визначення одного із типів керівництва будь-якого підприємства А. Чандлер-молодший у 1962 р. Фактично фаза стратегічного планування на підприємствах ринкової економіки з тих пір почалася. Термін "стратегія" сьогодні використовується в багатьох сферах суспільного життя. Існує багато визначень поняття "стратегія підприємства". Її розуміють як:

- система організаційно-економічних заходів для досягнення довгострокових цілей;
- обґрунтування перспективних орієнтирів діяльності підприємства на основі оцінки її потенційних можливостей та прогнозування розвитку зовнішнього середовища;
- основний напрямок розвитку підприємства, що забезпечує узгодження його цілей та можливостей та інтересів усіх суб'єктів;
- набір перспективних орієнтирів щодо роботи підприємства;
- план дій, який визначає пріоритети та ресурси для вирішення проблем для досягнення головної мети.

Стратегія підприємства - це систематизований план його потенційної

поведінки в умовах неповної інформації про майбутній розвиток середовища та підприємництва, включаючи місію, довгострокові цілі та методи та правила прийняття рішень для найбільш ефективного використання стратегічних ресурсів, сильних сторін та можливостей, усунення слабких сторін та захист від загроз навколишнього середовища задля майбутній прибутковості. Отже, потреба підприємства у розробці стратегії зумовлена нестабільністю ринкового середовища, неповною інформацією про її майбутній стан та впливом підприємство.

За таких обставин необхідно враховувати стратегічний контекст у діяльності підприємства, який здійснюється у двох напрямках: а) поточна, оперативна діяльність, спрямована на поточну прибутковість; б) стратегічна діяльність, спрямована на прибутковість у майбутньому.

Призначення планування як функції управління є спроба врахувати, наскільки це можливо, усі внутрішні та зовнішні фактори, що забезпечують сприятливі умови для нормальної роботи та розвитку підприємств. Вона включає розробку комплексу заходів, що визначають послідовність досягнення конкретних цілей з урахуванням можливостей найефективнішого використання ресурсів кожним виробничим підрозділом і всім підприємством. Тому планування має забезпечити взаємозв'язок між окремими структурними підрозділами підприємства, які охоплюють цілий технологічний підрозділ: дослідження та розробки, виробництво та реалізація. Ця діяльність базується на виявленні та прогнозуванні споживчого попиту, аналізі та оцінці наявних ресурсів та перспектив економічного розвитку. З цієї причини необхідно поєднувати планування з маркетингом та контролем, щоб виробництво та збут постійно адаптувалися до змін ринкового попиту.

Залежно від змісту, мети та цілей розрізняють такі форми планування та типи планів.

1. Форми планування залежно від тривалості планового періоду:
 - довгострокове планування (прогнозування);

- середньострокове планування
- поточне (бюджетне, оперативне) планування.

2. Види планів:

а) залежно від змісту економічної діяльності, планів науково-дослідних та дослідно-конструкторських робіт; виробництво та реалізація; матеріально-технічного постачання; фінансовий план;

б) залежно від організаційної структури підприємства - плани виробничої дільниці; плани дочірнього підприємства.

Планування - це початковий етап управління. Однак це не окремий акт, а процес, який триває до завершення запланованого набору операцій. Планування містить у собі визначення:

- кінцеві та середньострокові цілі;
- завдання, вирішення яких необхідно для досягнення мети;
- засоби та методи їх вирішення;
- необхідні ресурси, їх джерел та спосіб розподілу.

В даний час багато уваги приділяється довгостроковому плануванню як інструменту централізованого управління. Таке планування охоплює період від 10 до 20 років (як правило 10 до 12 років). Воно включає розробку загальних принципів майбутньої орієнтації підприємства (концепція розвитку); визначає стратегічний напрямок і програму розвитку, зміст і послідовність здійснення найважливіших заходів, що забезпечують досягнення поставленої мети.

Поняття проєкту є одним з основних елементів концепції аналізу проєкту. Розглянемо значення терміну "проєкт" та його змістовне навантаження в проєктному аналізі. Різноманітність тлумачень терміну "проєкт" свідчить про нерівнозначність підходу авторів до його визначення.

Тому в 1987 р. Інститут управління проєктами (США) запропонував таке визначення: «Проєкт є якимсь завданням з певними вихідними даними і бажаними результатами (цілями), які обумовлюють спосіб його вирішення». Недоліками

цього визначення було визнано як те, що спосіб вирішення завдання обумовлюється не тільки і не завжди результатами (цілями) його вирішення, так і те, що у визначенні проєкту не згадано засоби його реалізації.

Проєкт, як і будь-яка діяльність, має низку властивих йому рис, наявність яких допоможе в ефективній реалізації проєкту.

Основними особливостями проєкту є:

- виникнення, існування та закінчення проєкту в певному середовищі;
- зміна структури проєкту з тривалістю його життєвого циклу;
- наявність певних зв'язків між елементами проєкту як системи;
- можливість скасування джерел вхідних даних проєкту.

На основі визначення проєкту виділяють такі основні ознаки проєкту:

- зміна стану проєкту з метою досягнення його мети;
- обмежений час;
- обмеженість ресурсів;
- унікальність.

Зміна стану означає, що реалізація проєкту завжди пов'язана зі змінами в будь-якій системі і є її цілеспрямованим перетворенням із існуючого стану в бажаний, що визначено в меті проєкту.

Мета проєкту – бажаний і доведений результат, досягнутий за певний проміжок часу за заданих умов проєкту.

Мета проєкту має власну структуру, яку можна представити як ієрархію цілей проєкту. Часові обмеження означають, що кожен проєкт має дату початку та дату завершення. Обмежені ресурси означають, що кожен проєкт має власну кількість матеріальних, людських та фінансових ресурсів, які використовуються відповідно до встановленого та обмеженого бюджету. Унікальність означає, що заходи, які потрібно вжити для реалізації проєкту, мають такий рівень інновацій, комплексності та структури, що дозволяє відрізнити один проєкт від іншого, а також проєкт від програми та плану.

Прогноз - ймовірне, аргументоване, науково обґрунтоване (тобто засноване на системі фактів, доказів) судження про стан будь-якого об'єкта (процесу, явища) на певний момент часу в майбутньому або альтернативні шляхи та терміни досягнення будь-яких результатів.

Прогнозування - процес формулювання прогнозів на основі аналізу тенденцій та закономірності розвитку об'єкта.

Тому прогнозування повинно дати відповідь на два запитання: що можна очікувати в майбутньому та коли потрібно впливати на умови для досягнення заданої мети (стану).

Загалом практична робота з прогнозування полягає тому, щоб на основі наявної інформації про стан об'єкта в минулому, тенденції та закономірності, а також за допомогою необхідних інструментів отримати інформацію про стан об'єкта у майбутньому.

Важливе теоретичне і практичне значення має науково обґрунтована типологія прогнозів, яка будується в залежності від різних критеріїв і ознак. Найважливіші з них: масштаб прогнозування, функції прогнозу, характер об'єкта тощо.

За масштабом прогнозування розрізняють макроекономічні прогнози і мікроекономічні прогнози. Між поданими рівнями також можна виділити і проміжні рівні, що виступають об'єктами прогнозування (міжгалузеві та галузеві прогнози, регіональні прогнози та прогнози окремих економічних комплексів).

За періодом часу, на який будується прогноз, розрізняють оперативні короткострокові, середньострокові, довгострокові і далекострочкові прогнози.

Оперативні прогнози (на один місяць) пов'язані із оперативним управлінням і складають на рівні вищої та середньої ланки управління.

Оперативні прогнози використовуються для прийняття оптимальних рішень у навколишньому середовищі без спроби змінити це середовище. Невизначеність в наслідок короткострокового періоду часу незначна.

Методи, що використовуються для визначення оперативних прогнозів, повинні бути простими та недорогими.

Короткострокові прогнози (до 1 року) використовуються при розробці квартальних та річних планів.

Невизначеність тут на кілька пунктів вища, ніж в оперативному прогнозі. Людина, яка має повноваження щодо прийняття рішень, може активно впливати на хід певних процесів.

Середньострокові прогнози (до 3 років) найчастіше складають і уточнюють в кожному півріччі. На середньостроковому етапі прогнозування розробляються прогнози оптимального розміщення ресурсів складаються на основі попереднього прогнозу попиту, пропозицій та умов конкуренції. Середній прогноз враховує не тільки кількісні, а й якісні зміни.

Прогнози складаються з використання декількох методів з подальшим вибором на основі прийнятих оцінок найбільш припустимого.

Довгостроковий прогноз (до 5 років) використовується для розробки стратегічних планів.

Для нього характерні використання комбінації кількісних та якісних методів прогнозування.

У цей період очікуються суттєві якісні зміни, і тому робляться лише загальні висновки щодо очікуваних змін.

Ця градація прогнозів у часі є відносною і залежить від характеру об'єкта дослідження та мети цього прогнозу. В основному це тісно пов'язано з частотою планування завдань.

За об'єктами дослідження розрізняють науково-технічні прогнози, економічні прогнози, демографічні прогнози, методологічні прогнози, соціальні прогнози, політичні прогнози, військові прогнози тощо. Зараз прогнози охоплюють усі галузі знань, усі сфери людської діяльності.

Відповідно до назв окремих галузей наводяться назви прогнозів.

За функціонально-методологічними ознаками прогнози поділяються на описові, дослідницькі, нормативні (цільові) та комплексні.

Описовий прогноз містить лише кількісний опис ймовірних напрямків розвитку об'єкта. Результати такого прогнозу, як правило, не підтверджуються кількісними оцінками.

Дослідницький прогноз базується на інерційності системи, тобто на припущенні збереження закономірностей і тенденцій, що склалися в «передісторію» і в прогнозований період. Здається, такий прогноз абстрагований від можливих радикальних змін ситуації.

Нормативний прогноз визначає шляхи та умови досягнення раніше поставлених цілей. Ілюстрацією нормативного прогнозу може бути прогноз шляхів і строків досягнення заданої продуктивності.

Використаний для одного і того ж об'єкта нормативний та дослідницький прогноз, зазвичай дає різні результати завдяки різним підходам: якщо оцінки досягають своїх граничних значень у нормативному прогнозі, дослідницькі базуються на середній динаміці розвитку.

1.2 Економічна сутність стратегічного планування розвитку підприємства

Постійна економічна та політична нестабільність в Україні збільшує рівень невизначеності у зовнішньому середовищі, в якому беруть участь вітчизняні підприємства. Для того, щоб підприємства досягли очікуваного результату, вони повинні знизити рівень конкуренції та мати можливість швидко адаптуватися, але цього недостатньо, тому вони повинні попереджати та передбачати ці зміни заздалегідь. В умовах політичної та економічної кризи вибір пріоритетних напрямків стратегії та діяльності з розвитку бізнесу підтримує позитивні результати економічної діяльності [6].

Аналізуючи різні точки зору щодо визначення поняття «стратегія», можна виділити кілька варіантів: набір заходів або правил для ухвалення або прийняття рішень, за допомогою яких підприємство буде дотримуватися певних цілей у своїй діяльності; програма дій та заходів або детальний всебічний план успіху конкретних результатів; сукупність сфер розвитку бізнесу або довгостроковий стратегічний напрямок.

Результатом реалізації стратегії у перших двох варіантах є отримання зазначених конкретних результатів. Третій варіант дозволяє розглядати досягнення поставлених цілей як один із етапів розвитку бізнесу, а реалізацію конкретної програми як процес розвитку бізнесу.

На основі аналізу змісту поняття "корпоративна стратегія" ми можемо визначити, що будь-яка стратегія підприємства буде постійно орієнтована на подальший розвиток.

Е.М. Короткова вважає, що розвиток підприємства залежить від комплексу змін, що призводять до зміцнення життєвої системи, появи нової якості та здатності протистояти руйнівним силам зовнішнього середовища.

Збільшення розвитку надає підприємству нові властивості, можливості та характеристики, які будуть вирішувати інші завдання та сприятимуть здатності підприємства реалізовувати новітні функції, збільшуватимуть здатність протистояти небезпечним впливам та зміцнюватимуть свої позиції в навколишньому середовищі.

Посилення економічного розвитку полягає у спрямованості об'єктів на формування духовних чи матеріальних благ, що призводить до нового та якісного стану, при якому відбувається зміна структури та складу цих благ. Одночасно збільшуються спожиті ресурси та обсяг виробництва зазначених благ [2].

Отже, для підприємства розвиток - це процес, який виявляється у здійсненні якісних та кількісних змін, результатом яких є збільшення її потенціалу, підвищується здатність протистояти небезпечним впливам зовнішнього

середовища.

У літературі існує зв'язок між термінами «розвиток бізнесу» та «бізнес-стратегія». З одного боку, стратегія є інструментом забезпечення розвитку підприємства, з іншого боку - розвиток підприємства фіксується як наслідок стратегії. На мій погляд, думка вчених, які розглядають розвиток підприємства як результат реалізації її стратегії, найбільш повно відтворює значення цього поняття.

Все вищесказане дозволяє розкрити стратегію розвитку підприємства як напрямок розвитку бізнесу в майбутньому, який забезпечує чітко сформовану послідовність кроків з точки зору цілей та ресурсів, необхідних для трансформації якісних та кількісних параметрів підприємства, внаслідок чого буде зростати її здатність протидіяти небезпечним впливам зовнішнього середовища та підвищити конкурентоспроможність підприємства[3].

В теорії управління концептуально розробляються різні стратегії залежно від конкретної ситуації та обраної мети. Критеріями класифікації стратегій часто є такі особливості: рівень прийняття рішень; основна концепція досягнення конкурентної переваги; стадія життєвого циклу галузі; відносна вага галузевої позиції підприємства; ступінь агресивної поведінки підприємства в конкурентній боротьбі тощо.

Важливим фактором, що впливає на класифікацію, є те, що більшість стратегій неможливо чітко визначити за однією ознакою. Один із підходів, який можна назвати конкурентним, включає класифікацію всіх стратегій з трьох причин, серед яких:

- приналежність до п'яти основних стратегій досягнення конкурентної переваги (глобальні стратегії);
- приналежність до стратегій управління портфелем сфери бізнесу (портфельних стратегій);
- належність до стратегій, які використовуються залежно від зовнішніх та внутрішніх умов (функціональних).

Портфельна стратегія. Найбільш поширене значення терміну портфель – це цінні папери, що належать певній особі. У розширеному тлумаченні цей термін використовується для позначення групи господарських підрозділів. Це тлумачення випливає з концепції портфеля акцій, що означає інвестування в цінні папери, включаючи акції декількох різних підприємств. Термін портфель став широко використовуватися для визначення більш-менш різноманітних груп бізнес-одиниць, що належать одному власнику.

У найбільш загальній формі портфельна стратегія стосується придбань у нових галузях або зміцнення існуючих підрозділів шляхом придбань: поступове припинення діяльності у небажаних галузях; продажем підрозділів; розподіл ресурсів у формі капіталу та витрат; формування впевненості в тому, що підрозділи є об'єктами стратегічного управління. Коли потреба в більш ефективній конкуренції стає очевидною, фокус стратегічного управління переходить від окремого підприємства до рівня портфеля [4].

Функціональна стратегія. Цей термін використовується для позначення діяльності функціональної служби (відділу) в рамках загальної стратегії підрозділу.

Концепція функціональної стратегії відображає проникнення стратегічного мислення на нижчі рівні управління. Функціональна стратегія підходить лише для тих функцій, які представляють інтерес для підприємства в цілому. Такі функції реалізуються в основному під контролем центральної ради підприємства: управління капіталовкладеннями, зв'язки з громадськістю, сприяння престижу підприємства, дослідження та розробки тощо. Для функціональної стратегії важливо не тільки сформулювати основні цільові орієнтири, але також визначити проекти та програми для їх реалізації. Функціональна стратегія зводиться до фокусу функціонального підрозділу (відділу) відповідно до загальної бізнес-стратегії підприємства. Важливо пам'ятати, що значення функції може з часом змінюватися. У 60-х рр. ХХ. маркетингова функція мала велике значення. Інші функції вийшли на перший план у 1970-х роках: фінанси, кадрове забезпечення, обробка даних, а у

1980-90-ті роки найважливіша функція розглядається як функція інформаційного забезпечення.

При аналізі стратегії (наприклад, відділу маркетингу чи бухгалтерського обліку) доцільно провести аудит відділу, вивчити та критично оцінити витрачені кошти та порівняти їх із результатами. Ревізія повинна бути абсолютно неупередженою. При розробці функціональної стратегії необхідно дотримуватися таких правил: визначити роль і конкретний зміст функції; упевнитись, що відповідний менеджер чітко розуміє корпоративну місію; уточнити, як виконання функції сприяє розвитку бізнесу; чітко визначити функції; по можливості виконувати одночасну ревізію усіх функцій; спрямовувати енергію виконавців усіх функцій в одному напрямку корпоративної місії, щоб уникнути вузько функціонального підходу; збалансувати тенденції у професійній компетентності, професійній етиці та бізнесі з метою запобігання конфліктам. Ідеальний функціональний підрозділ повинен виконувати роботу, з якою він добре працює, і мати продуману функціональну стратегію, яка відповідає стратегії підприємства в цілому. Функціональні стратегії необхідні для відповідного розподілу ресурсів підрозділам та службам підприємства. Важливо розділити стратегію портфеля на кілька ділових стратегій, а потім на функціональні стратегії, оскільки реальний приплив, надходження ресурсів відбувається звичайно на функціональному рівні.

Однією з основних і важливих економічних категорій ринкової економіки є конкуренція. Конкуренція - це сукупність умов, що визначають позицію та поведінку підприємства на ринку. Відповідно, конкурентні стратегії - це плани активних заходів для досягнення успіху на ринку та отримання конкурентної переваги над іншими підприємствами. Прагнення до отримання прибутку (його підтримка) спонукає підприємства розробляти свої стратегії, спрямовані на створення належних конкурентних переваг. Конкурентна стратегія, як правило, зводиться до отримання певних переваг на поточному або потенційному ринку. Як відомо, конкуренція набуває форми змагання або боротьби між більш-менш

відомими опонентами. Конкурентоспроможність - це здатність запропонувати кращу пропозицію, ніж конкуруюче підприємство. Різні концепції та моделі організаційного розвитку базуються на понятті конкуренції.

Таким чином, згідно з концепцією порівняльної переваги, виробництво товарів характеризується відносними перевагами або недоліками, які відрізняються від одного підприємства до іншого. Тому підприємствам, як і країнам, вигідно спеціалізуватися на виробництві одних товарів, а купувати інші. Конкурентні переваги створюються низкою факторів, такими як більш ефективне виробництво, право власності на патенти, хороша реклама, грамотне керівництво тощо.

Зрештою, то чи інше підприємство відповідає результатам своєї діяльності зі своїми перевагами та недоліками порівняно з конкуренцією на певному конкурентному становищі у своїй галузі. Монопольне становище на ринку або відносна частка ринку часто є найважливішим фактором, що визначає конкурентну позицію [6].

Конкурентна стратегія зводиться до досягнення стратегічних або конкурентних переваг. Стратегічні переваги повинні бути такими, щоб їх можна було використовувати негайно та якомога довше. Їх функція полягає у забезпеченні доходу вище середнього по галузі та завоюванні міцних позицій на ринку.

Визначаючи конкурентні переваги товарів або послуг, важливо враховувати структуру споживчих вимог та забезпечувати, щоб ваші клієнти таким чином сприймали свої очікувані вигоди. Завдання конкурентної стратегії - привести підприємство в стан, в якому вона зможе повною мірою скористатися її перевагами. Конкурентний аналіз є важливою частиною формування стратегії.

Конкурентний аналіз - це дуже складний та дорогий дослідницький процес через недоступність багатьох необхідних даних. Аналіз конкуренції включає чотири діагностичні компоненти: майбутня мета, припущення, поточна стратегія, можливості. Якщо це розуміти, то можливо передбачити характер реакції конкурентів.

Майбутня мета. Знання мети конкурента дозволяє передбачити, наскільки він задоволений своїм поточним становищем та фінансовими результатами. На цій основі ви можете оцінити ймовірність зміни стратегії конкурента та реагувати на події, що його стосуються.

Припущення поділяються на дві категорії: самооцінка конкурента; припущення конкурента щодо галузі інших підприємств, що в ній працюють. Кожне підприємство діє на основі певних оцінок обставин, в яких воно опиняється. Наприклад, його можна вважати лідером у своїй галузі, недорогим виробником, підприємством з найкращою організацією продажів тощо. Такі оцінки або припущення часто впливають на поведінку підприємства та реакцію на різні події.

Поточна стратегія. Стратегію конкурента слід визначати як оперативну програму, розроблену для кожного функціонального підрозділу підприємства та для кожного методу координації цих функціональних підрозділів. Стратегія може бути явною або неявною, але в тій чи іншій формі вона завжди є.

Можливості. Процес діагностики завершується аналізом можливостей. Їх призначення, оцінки та стратегії впливають на ймовірність, час, характер та інтенсивність їх реакцій. Тоді необхідно врахувати сильні та слабкі сторони конкурентів, їх можливості та загрозливі фактори. Спираючись на знання майбутньої мети конкурентів, реальних можливостей та стратегій, можна сформулювати відповіді на ключові питання, які дозволять скласти уявлення про ймовірні реакції конкурентів на різні ситуації.

У своїй книзі "Конкурентна стратегія" М. Портер виділяє п'ять конкурентних сил, які в кінцевому рахунку визначають рівень прибутку в галузі: проникнення нових конкурентів; загроза заміщення іншою технологією на ринку; можливості для покупців; можливості постачальника; конкуренція між підприємствами, які вже функціонують на ринку. При формуванні стратегії підприємства вирішальне значення має розуміння правил конкуренції, що діють у галузі й визначають її привабливість. Метою конкурентної стратегії є зміна ринкової ситуації на користь

вашого підприємства [8].

Детальний аналіз конкурентних сил дозволяє не тільки реалістично оцінити поточну ситуацію, але і вибрати правильну стратегію дій. Конкурентна ситуація постійно змінюється під впливом розвитку ринку та конкурентних умов. Конкурентні сили, що рухаються, викликають зміни. Рушійною силою конкуренції є підприємства, які мають найбільш значний вплив на конкурентоспроможність.

Зміни, а також подальші кроки в процесі економічної діяльності можуть мати форму як факторів чинника, а також і форму рушійної сили конкурентоспроможності. Все залежить від сили впливу.

У той же час рушійні сили та фактори об'єктивно змінюють силу конкуренції на ринку. Різниця між ними полягає в тому, наскільки відповідні зміни та діяльність впливають на результати діяльності.

За останнє десятиліття багато фахівців з управління поєднали досягнення значних конкурентних переваг із глобалізацією підприємств та їх продуктів.

З мікроекономічної точки зору глобалізація означає розширення підприємства за межами внутрішнього ринку. На відміну від міжнародної чи транснаціональної орієнтації підприємницької діяльності, глобалізація означає єдиний підхід до освоєння світового ринку або принаймні ринків розвинених країн.

Товар, що продається на світовому ринку, не повинен адаптуватися до конкретних умов окремих країн, оскільки його характеристики відповідають вимогам світового ринку. Важливу роль у процесі глобалізації відіграє створення широкої телекомунікаційної мережі, що веде до подолання розриву між поведінкою споживачів та збільшенням кількості глобальних ринків товарів та послуг [9].

Підприємство, яке спирається на одну глобальну стратегію, а не на різні стратегічні настанови, фокусується на національних ринках і працює на конкретному ринку; не тільки продає на цьому ринку стандартизований товар, але й послідовно використовує можливості міжнародного поділу праці; усвідомлює переваги масового виробництва та ефект синергії. З макроекономічної точки зору

глобалізація означає прагнення країн та окремих регіонів до економічної діяльності поза своїми межами.

Це відіграє важливу роль у бізнесі в контексті розробки загальної стратегії, яка є загальноприйнятною. Підприємство, яка хоче створити конкурентну перевагу, повинна прийняти стратегічне рішення, щоб не втратити свій імідж. Існують такі загальні стратегії: лідерство у зменшенні витрат; диференціація; фокусування (особлива увага).

Якщо підприємства хочуть бути лідерами, вони повинні тримати витрати нижчими, ніж їх конкуренти; щоб забезпечити диференціацію, вони дійсно повинні запропонувати щось унікальне.

Стратегічне фокусування передбачає зосередження підприємством уваги на певну групу клієнтів, на конкретну частину товару або на конкретний географічний ринок.

Лідерство у зниженні витрат є найбільш характерним для всіх загальних стратегій. Це означає, що мета підприємства - стати виробником з меншими витратами на ресурси порівняно з конкурентами. Поставки підприємства, як правило, дуже різноманітні і обслуговують багато сегментів галузі. Цей масштаб часто є ключовим фактором зменшення витрат. Характер цих переваг залежить від структури галузі, економії на масштабах виробництва, передових технологій або доступу до сировинних ресурсів. Виробник повинен знайти та скористатися кожною можливістю для одержання переваг у витратах.

Однак підприємство, яке завоювало лідируючі позиції у зниженні витрат, не може дозволити собі ігнорувати принцип диференціації, оскільки якщо споживачі вважають товари порівнянними з товарами конкурентів, тоді лідеру доведеться робити знижки в цінах, щоб послабити своїх конкурентів, але ризикує втратити лідерство, що навряд чи бажано [10].

Лідер у зниженні витрат повинен бути на одному рівні або принаймні наблизений до своїх конкурентів. Диференціація означає, що виробник прагне до

унікальності в певному аспекті ринкової діяльності, який важливий для великої кількості споживачів. Він вибирає один або кілька з цих аспектів і намагається задовольнити потреби споживачів. Ціною такої поведінки можуть бути вищі виробничі витрати. Однак параметри (ступінь) диференціації специфічні для кожної галузі. Наприклад, диференціація може стосуватися самого товару, методів доставки, умов збуту або будь-яких інших факторів. Підприємство, яка спирається на диференціацію, повинна шукати шляхи підвищення ефективності виробництва та зменшення витрат, інакше вона ризикує втратити конкурентоспроможність через відносно високі витрати. Різниця між управлінням цінами та диференціацією полягає в тому, що першого можна досягти лише одним способом - шляхом створення ефективної структури витрат, тоді як диференціацію можна досягти різними способами.

Різні стратегії можуть також зосередитись на заздалегідь визначеному аспекті діяльності. Це кардинально відрізняється від попередніх двох і базується на виборі вузької сфери конкуренції в галузі.

Суть фокусування полягає у тому, щоб вибрати сегмент промислового ринку та обслуговувати його за власною стратегією краще та ефективніше, ніж конкуренти. Оптимізуючи свою стратегію для конкретної цільової групи, підприємства, який обрав цей курс, прагне забезпечити конкурентну перевагу перед обраною групою. Іншими словами, бізнес-одиниця зосереджує свої зусилля на певному виді діяльності, щоб успішно конкурувати з опонентом.

Існує два типи стратегій фокусування. Підприємство у вибраному сегменті або прагне досягти переваг у зниженні витрат, або збільшує диференціацію продукції та прагне досягти успіху серед інших виробників галузі [11].

Тому він може досягти конкурентної переваги, зосередившись на конкретних сегментах ринку. Суть цієї стратегії полягає у роботі з вузьким колом споживачів.

Успіх чи провал зроблених зусиль значною мірою залежить від вдосконалення організації управління та його найважливішої функції - планування.

Планування - це основна функція управління. Ставлення до планування в країнах колишнього Радянського Союзу неоднозначне як на державному рівні, так і на рівні підприємств та асоціацій, тобто воно кардинально змінилося за останні роки.

Планово-економічна робота майже повністю зруйнована, що неприпустимо в ринковій економіці. Перехід до ринкової економіки вимагає перегляду методології та методології планування.

Необхідно точно представити потреби майбутнього не тільки в галузях матеріальних, трудових, інтелектуальних, але й фінансових, що особливо важливо в ринковій економіці. Важливо передбачити джерела їх прийняття, мати можливість виявити ефективність використання ресурсів у процесі господарських операцій. Тому забезпечення його підприємницької діяльності, що здійснюється на основі плану, є найважливішим завданням кожного менеджера [12].

Доцільно застосовувати систему стратегічного планування з урахуванням особливостей нашої країни та особливостей перехідного періоду. З цією метою важливо прояснити суть планування.

Професор В. М. Нелеп дає таке визначення: «Планування - це цілеспрямована інтелектуальна діяльність людей, метою якої є встановлення цілей та намірів певних систем (підприємства, району, держави) та шляхів і методів їх досягнення».

Планування функціонування та розвитку економічних систем є одним із складних видів розумової праці.

Планування включає визначення:

- кінцеві та середньострокові цілі;
- завдання, які необхідно вирішити для досягнення мети;
- засоби та методи їх вирішення;
- необхідні ресурси, їх джерела та спосіб розподілу.

Однією з найважливіших складових ефективного планування є стратегічне планування.

Стратегічне планування - одна з функцій управління, яка є процесом вибору цілей підприємства та шляхів їх досягнення. Стратегічне планування забезпечує основу для всіх управлінських рішень, організаційних функцій, мотивації та контролю. Слово "стратегія" походить від грецького strategos, тобто "мистецтво загального".

Стратегічний план надає підприємству безпеку, індивідуальність, відкриває перспективи підприємства, яка направляє своїх співробітників, залучає нових співробітників та допомагає продавати продукцію чи послуги.

Існує багато визначень стратегічного плану, які допомагають розкрити його особливості:

- міст, що з'єднує підприємство із зовнішнім середовищем;
- формальний інструмент для врахування та подолання невизначеності у внутрішньому середовищі, що забезпечує "синдром наступного кроку" у діяльності підприємства;
- "керівництво", яке підприємство розробляє сама, щоб якомога коротше йти до мети, використовуючи обґрунтовані стратегії, розроблені у формі "стратегічного набору";
- роздуми про гіпотези щодо ринку, конкурентної поведінки, розвитку ділової діяльності загалом;
- уявлення керівника про майбутній стан об'єкта управління та шляхи досягнення цього майбутнього стану, закріплене в документах певної форми;
- бізнес-план, який веде підприємство в правильному напрямку в потрібний час;
- інструмент для реалізації концепції цілеспрямованої поведінки, що дозволяє інтегрувати різні зацікавлені сторони та окремих людей в один процес [13].

Значний обсяг публікацій та посібників присвячений питанню стратегічного управління підприємством. Вони враховують переважно деякі аспекти розробки або реалізації стратегії, які, як правило, не є складними для теоретиків, тобто

наукою та освітою, процес стратегічного управління аналізується всебічно і має досить методологічний характер, що не підтримується для професіоналів, тобто керівників підприємств. Звідси можна говорити про наявність певного дефіциту матеріалу, що дає короткі, але в той же час детальні рекомендації щодо формування стратегічної поведінки суб'єкта господарювання.

Аналіз літератури про стратегічне управління показує, що думка авторів щодо процесу розробки та реалізації стратегії неоднозначна.

Пан Мінцберг наголосив на можливості використання різних підходів до розробки стратегії. Він описує три основні моделі:

1. «планова» - стратегія розробляється, реалізується та оцінюється планово за участю спеціального персоналу висококваліфікованих експертів, які використовують різні моделі та методи для визначення можливих результатів та пошуку найбільш ефективного способу досягнення цілей;

2. «підприємницький» - використовує більш неформальні методи побудови стратегій, заснованих на особистому досвіді провідного підприємця, його знаннях логіки функціонування галузі; ці фактори використовуються для створення "бачення" майбутнього бізнесу, яке потім відображається в планах, проєктах та програмах;

3. "навчання на практиці" - використовується в нестабільному середовищі; головне - врахувати зовнішні імпульси та можливість перегляду усталених стратегій, а процес розробки та адаптації стратегій може бути дещо спонтанним, погано контрольованим; керівник - підприємець відіграє важливу роль [14].

Ці моделі наголошують на підприємницькому підході до процесу планування, який відрізняє процес вироблення цілей з точки зору довгострокового планування (формальний, раціоналістичний процес) від стратегічного (та використання широкого кола формальних та неформальних методів).

Специфіка стратегічного планування полягає в наступному:

- суб'єктивні цінності менеджера відіграють важливу роль у стратегічному

плануванні;

- загальний можливий вибір альтернатив у стратегічному плануванні набагато ширший, ніж в оперативному чи поточному (річному) плані роботи;
- стратегічне планування характеризується більшою мірою невизначеністю (ризиків у стратегічному плануванні важче оцінити);
- стратегічне планування вимагає великої інформації про навколишнє середовище, тоді як поточне планування ґрунтується головним чином на внутрішньому аналізі, а також на інформації про події, що відбулись;
- стратегічне планування охоплює більш тривалий період, ніж оперативний та поточний;
- стратегічне планування зазвичай включає підприємство в цілому та всі його активи, тоді як поточне або оперативне планування орієнтоване на виконання виконавчих завдань нижчими організаційними підрозділами;

Стратегічні плани зазвичай структуровані в глобальному масштабі і містять менше деталей, ніж інші [15].

Метою стратегічного планування є встановлення процедури підготовки до ефективної діяльності конкуруючого підприємства. Основними перевагами стратегічного планування є:

- прив'язка поточних рішень до майбутніх результатів, організоване розуміння рішень (на відміну від спонтанного прийняття) з прогнозуванням їх наслідків;
- зосередитись на пошуку альтернатив для досягнення цілей, тобто прийнятних цілей у межах встановлених цілей та існуючих обмежень;
- виявлення можливостей та загроз, сильних та слабких сторін підприємства, врахування їх при встановленні цілей та формуванні стратегій для забезпечення впливу на ці аспекти в даний час;
- свідомо підготовка майбутнього і до майбутнього;

- розподіл відповідальності не лише між напрямками діяльності, а й між поточною та майбутньою діяльністю.

Основні недоліки практичного застосування системи стратегічного планування:

- відсутність інформації, необхідної для прийняття стратегічних рішень та розробки стратегічних планів; як результат, рівень обґрунтованості планових документів є низьким;
- відсутність альтернативних планів;
- недостатнє використання науково-методичного арсеналу планування: сценарії та методи ситуаційного планування;
- погано розроблена система поточного аналізу, контролю та коригування стратегічних планів;
- догматична гіперболізація значення цифрових показників;
- недосконала система стимулювання працівників, залучених до розробки та реалізації стратегічних заходів;
- недостатній рівень організаційного, соціально-психологічного та фінансового забезпечення стратегічного планування [16].

Стратегічне планування - це систематичні та більш-менш формалізовані зусилля всього підприємства, орієнтовані на розробку та організацію реалізації стратегічних планів, проєктів та програм.

Стратегічний план має кілька "частин":

1. "тимчасовий" - включає існування довгострокових планів, проєктів та програм (програми можуть бути більш-менш тривалими порівняно із загальною системою стратегічного планування); Інструментами реалізації стратегічних планів є середньо- та короткострокові плани та бюджети.

2. «функціональний» - визначає напрямки та темпи розвитку (скорочення) окремих функціональних підсистем підприємства (маркетинг, виробництво тощо);

3. "ресурсний" - визначає потреби та можливості забезпечити певні типи

ресурсів певних виконавців для здійснення стратегічних дій;

4. "виконавчий" - відноситься до сфери діяльності, залученої до реалізації стратегічних заходів підрозділів та окремих виконавців, що дозволяє встановити цільову систему стимулювання [17].

Процес стратегічного планування лежить в основі системи стратегічного управління. Більшість західних та східних підприємств використовують стратегічне планування для змін, щоб вийти з безвихідних ситуацій, що склалися поза і всередині суспільства.

При встановленні стратегій враховуйте:

- типи реакцій на зміни умов навколишнього середовища (попит, рівень конкуренції, законодавство тощо) - загрозливі та сприятливі: захист від негативних подій та підтримка реалізації позитивних тенденцій;
- можливість розподілу ресурсів між департаментами, підрозділами та сферами діяльності з метою найефективнішого їх використання для досягнення стратегічних цілей;
- методи конкуренції у кожному з видів діяльності підприємства для забезпечення конкурентоспроможності підприємства та адекватної реакції на загрози конкуренції (у тому числі своєчасні «вийшовши» з тих сфер діяльності, де підприємство не має серйозних конкурентних переваг і де існує потенційна загроза виживанню);
- можливість накопичення (втрати) необхідних внутрішніх можливостей підприємства для забезпечення конкурентоспроможності підприємства за рахунок більшої збалансованості окремих частин (підсистем) виробничого потенціалу як основи для досягнення синергії стратегічної діяльності.

Розробка стратегії відбувається на вищому рівні управління і базується на вирішенні вищеописаних завдань. На цій фазі прийняття рішення менеджер повинен оцінити альтернативні шляхи підприємства та вибрати найкращі варіанти для досягнення цієї мети. На основі аналізу в процесі розробки стратегії

відбувається формування стратегічного мислення - це обговорення та узгодження з лінією управління концепції розвитку підприємства в цілому, рекомендація нових стратегій розвитку, концепція цілей, підготовка керівних принципів для довгострокового планування, розробка стратегічних планів та їх контроль.

Стратегічне управління передбачає, що підприємства визначає свої ключові позиції в майбутньому залежно від пріоритетності цілей. Підприємство взаємодіє з чотирма основними стратегічними альтернативами: обмежене зростання, зростання, скорочення та поєднання цих стратегій. Можна використовувати інші стратегії, такі як максимізація прибутку, стратегія стабілізації тощо. Більшість підприємств розвинутих країн керуються стратегіями обмеженого зростання. Він характеризується встановленням цілей з досягнутих скоригованих асоціацій організацій у не пов'язаних з ними секторах [18].

Стратегія зростання використовується в секторах, що динамічно розвиваються, і прийнято встановлювати річні цілі, що перевищують досягнуті. Зрідка менеджери вибирають стратегію скорочення. У ній встановлюється рівень цілей, що переслідуються, нижче рівня, досягнутих у минулому. Для багатьох організацій скорочення може бути способом впорядкування та переорієнтації діяльності. У цьому випадку можливо кілька варіантів:

- ліквідація (повний продаж матеріальних запасів та активів організації);
- відрахування зайвого (відокремлення організацій від деяких їх підрозділів або видів діяльності);
- скорочення та переорієнтація (скорочення частини її діяльності з метою збільшення прибутку).

Стратегії скорочення найчастіше застосовуються, коли результати діяльності підприємства продовжують погіршуватися, в умовах економічного спаду або просто для порятунку підприємства. Стратегії поєднання всіх альтернатив дотримуватимуться великі організації, що працюють у декількох галузях [19].

Після визначення конкретної стратегічної альтернативи керівництву слід

звернутися до конкретної стратегії. Головна мета - вибрати стратегічну альтернативу, яка максимізує довгострокову ефективність організації. Щоб це стало можливим, керівники повинні мати чітку і загальну концепцію організації та її майбутнього.

1.3 Методологія аналізу конкурентних переваг підприємства в стратегічному плануванні його розвитку

Конкурентна перевага підприємстває результатом більш ефективного управління процесами створення та розвитку якісних та кількісних властивостей товару, які важливі для покупця.

Процеси формування та розвитку конкурентних переваг товару здійснюються відповідно до функціональних сфер діяльності підприємства: виробництво, фінансові інвестиції, маркетинг, дослідження та розробки та інновації.

Так, конкурентні переваги організації мають такі основні функції:

- мінливість (конкурентна перевага не є постійною) якість підприємства.

Вплив факторів конкуренції в галузі створює умови для її динамічного розвитку, а отже і «старіння» існуючих конкурентних переваг та необхідність їх підтримки. Щоб досягти конкурентної переваги, слід докласти комплексних зусиль. Іноді і їх виявляється недостатньо через вплив зовнішніх, неконтрольованих факторів. До того ж ті самі фактори можуть збільшити або послабити конкурентну перевагу);

- відносність (конкурентна перевага має порівняльний характер, оскільки її можна оцінити лише шляхом порівняння окремих характеристик. Відносність конкурентної переваги відображається в її залежності від конкретних умов та причин. Підприємство, яке володіє конкурентними перевагами на одному географічному ринку, може не мати цих переваг на іншому, і навпаки. При їх аналізі повинен враховуватись фактор прив'язки до реальних ринкових умов);

- прив'язаність до конкретних умов та причин (товар, який має цінову

перевагу на одному географічному ринку, може не мати такої переваги на іншому. З іншого боку, товар, який зазнає комерційної поразки, може через деякий час досягти успіху, наприклад, виходу з ринку основного конкурента, стрибок інфляції, влучної рекламної кампанії тощо. З цього випливає, що конкурентна перевага будь-якого економічного об'єкта не може бути універсальною, завжди необхідно враховувати прив'язки до реальних ринкових умов).

Для того, щоб вважатись конкурентною перевагою, певні характеристики підприємства повинні відповідати певним критеріям:

- по-перше, ці характеристики повинні бути суттєвими з точки зору умов конкуренції в галузі та вимог ринку, тобто вони повинні відповідати ключовим факторам успіху. Наприклад, характеристика як розташування в центрі міста може бути значною конкурентною перевагою для ресторану швидкого харчування. Однак для підприємства з виробництва одягу висока вартість оренди виробничих площ у центрі міста перетворює чинник на конкурентну слабкість;
- по-друге, вони повинні бути стабільними в динамічному ринковому середовищі та недоступними для легкого відтворення конкурентами;
- по-третє, ці характеристики повинні бути зрозумілими споживачам. Це означає, що підприємство повинно використовувати їх при розробці своїх маркетингових і особливо рекламних стратегій.

Серед вчених не існує єдиного підходу до класифікації конкурентних переваг підприємств. Багато дослідників, наслідують М. Портера, називають дві основні конкурентні переваги: менші витрати, що дозволяють встановлювати нижчі ціни та вищий прибуток, та диференціація товару, яка забезпечить найвищу споживчу цінність. Причому І. Спірідонов зазначає, що ці конкурентні переваги властиві саме товару.

Емпіричним свідченням поділу цих двох типів конкурентних переваг є дослідження В. Холла, який вивчив конкурентні стратегії двох провідних підприємств у випадку восьми зрілих галузей, які характеризувались повільним

зростанням та сильною конкуренцією. Для кожної галузі два провідних підприємства пропонували або високу диференціацію продукції, або мали найнижчі фактичні витрати. Провідне підприємство в основному зосередилось на одній із цих конкурентних переваг, тоді як підприємство яке займало друге місце, скористалося іншою конкурентною перевагою.

У той же час Т. Коупленд, Т. Коллер та Д. Мурін додають до вищезазначених двох контрольних конкурентних переваг більш продуктивне використання капіталу порівняно з конкурентами. К. Гессіг та Г. Азоєв приділяють значну увагу фактору часу, тобто швидкості реагування на потреби ринку, і визначають його як один із ключових у конкурентних перевагах.

Такі автори, як Г. Азоєв та Р. Фатхутдінов, розробили класифікації конкурентних переваг за кількома критеріями. Ці класифікації мають наукове та практичне значення, але вони не позбавлені певних недоліків. Г. Азоєв використовує окремі критерії для класифікації конкурентних переваг та визначає: варіанти імітації (унікальний / імітаційний) та характер динаміки (стійкі / нестійкий). Однак, якщо конкурентна перевага потрапляє до категорії тих, які можна імітувати, вона автоматично буде визнана нестабільною і навпаки. Це означає, що розділення двох подібних класифікаційних ознак є зайвим, і досить залишити одну із них.

Р. Фатхутдінов запропонував наступні критерії для класифікації конкурентних переваг підприємства:

- сфера виникнення переваг (природно-кліматична; політична; технологічна; культурна; економічна) - стосується більш конкурентних переваг країни;

- зміст фактора переваги (якість товару (послуги); ціна товару; споживчі витрати; якість обслуговування товарів) - безпосередньо належить до переваг товару;

- метод або засоби отримання переваги (спадщина; освіта; інновації; рух) - як правило, умовні.

Для підприємства поділ конкурентних переваг за джерелами створення та стійкості до копіювання на переваги має велике практичне значення:

— "низький рівень", якого можна легко досягти або скопіювати у конкуруючих підприємств (використання дешевої робочої сили, наявність широкого спектру сировини тощо). Ці переваги базуються на вартості чи доступності факторів виробництва і не гарантують стабільного становища на ринку;

— "високий рівень", який є результатом цілеспрямованої діяльності підприємства, зазвичай пов'язаної зі значними витратами і важко копіюється (сучасна запатентована технологія; спеціалізовані програми відтворення висококваліфікованої робочої сили; висока репутація підприємства на основі активної маркетингової діяльності, наявність розгалуженої мережі збуту та технічного обслуговування);

— "найвищий рівень", що включає постійну модернізацію виробництва та видів діяльності, що супроводжується виснаженням конкурента, якщо він їх і досягає.

Звичайно, якщо керівництво підприємства зацікавлене у формуванні та підтримці конкурентного потенціалу, йому слід зосередити увагу на другій та третій групах переваг. Переваги "низького рівня" не можуть забезпечити достатньо надійну та стабільну основу для збереження стабільних конкурентних позицій у довгостроковій перспективі, оскільки джерела цих переваг, як правило, мають зовнішній стосовно підприємства характер, і будь-яка суттєва зміна навколишнього середовища може призвести до їх зникнення.

Переваги другої та третьої груп набагато стабільніші, що дозволяє не тільки збільшити конкурентний потенціал підприємства, але й забезпечити можливість збереження досягнутих конкурентних позицій у довгостроковій перспективі. З точки зору підприємства, пріоритетним є зосередження уваги на створенні та

розвитку цих переваг, але процес їх формування, як правило, вимагає значних вкладень та відносно тривалого періоду часу.

Окрім характеру джерела конкурентної переваги, на її стабільність також впливає кількість таких джерел. Чим складніша і численніша група ресурсів певної переваги підприємства порівняно з конкурентами, тим менша ймовірність копіювання і тим довше конкуренти будуть відставати. Постійна модернізація всіх напрямків підприємства відіграє вирішальну роль - від додавання та вдосконалення інструментів маркетингового дослідження попиту до рівня якості та комплексності післяпродажного обслуговування клієнтів. Це означає, що підтримка конкурентних переваг вимагає змін, вдосконалень, інновацій.

З цієї причини, за джерелами виникнення конкурентні переваги, поділяються на внутрішні та зовнішні (рис. 1.1). Ця класифікація обґрунтовує потреби ринку - задоволення споживачів та виконує цілі створення та ведення будь-якого бізнесу - отримання прибутку.

Таким чином, під зовнішніми конкурентними перевагами варто розуміти переваги підприємства, що задовольняють тих чи інших потреб споживача.

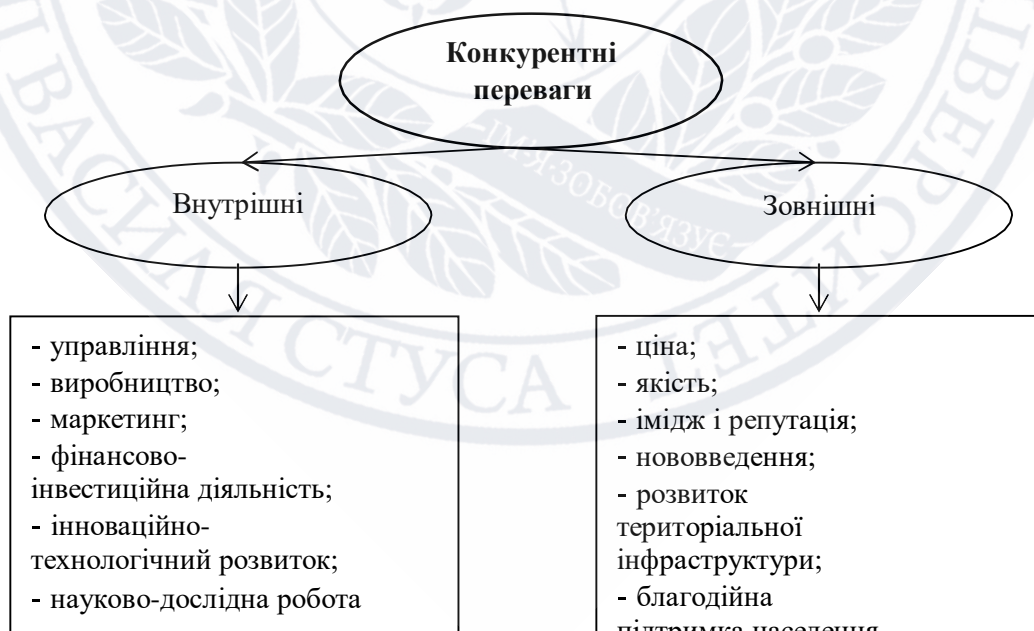


Рис. 1.1 Складові внутрішніх та зовнішніх конкурентних переваг підприємства

Зовнішні конкурентні переваги відтворюють цінність для споживача: якість, ціна і так далі. Внутрішні конкурентні переваги характеризують цінність для підприємства-виробника та засновані на процесах формування конкурентних переваг підприємств у всіх функціональних сферах його діяльності.

Представлена класифікація базується на поданому вище визначенні конкурентних переваг та логічно визначає послідовність проведення дослідження. Створенню та підтримці зовнішніх конкурентних переваг передують процесу формування та розвитку внутрішніх конкурентних переваг.

Передумовами формуваннями конкурентних переваг є системний аналіз детермінантних факторів зовнішнього і внутрішнього середовища підприємства. Факторами конкурентних переваг підприємства є матеріальні та нематеріальні умови, необхідні для процесу формування та розвитку конкурентних переваг у виробничому процесі підприємства, а також у країні її знаходження.

Залежності від конкретних значень (параметрів) цих факторів підприємство може мати або сприятливі, або несприятливі для створення і підтримки конкурентної переваги умови виробництва. Так зовнішні фактори формування і розвитку конкурентних переваг підприємства (Рис. 1.2) є проявом систем різного рівня.

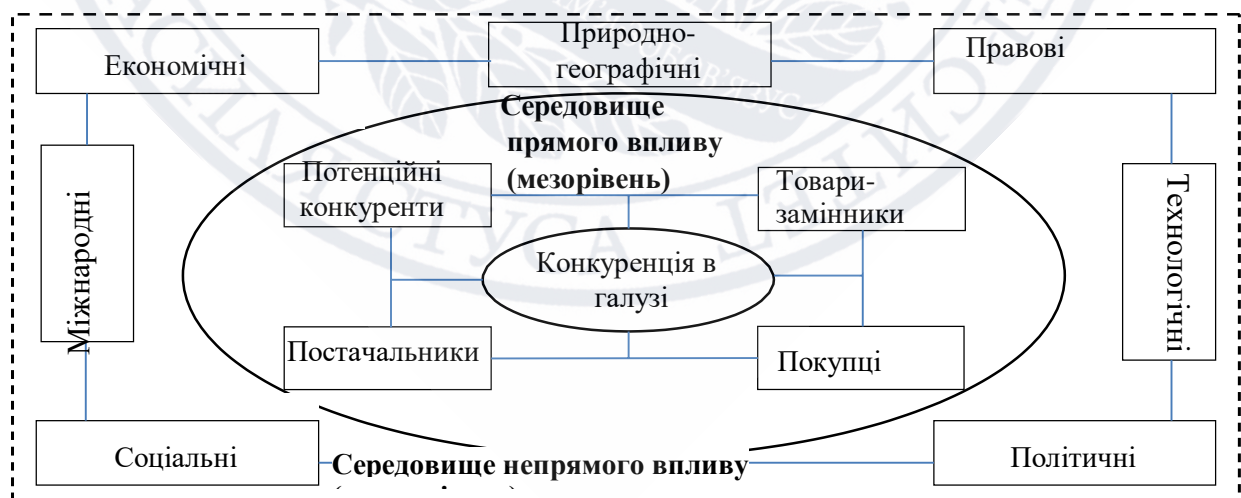


Рис. 1.2 Детермінанти формування конкурентних переваг підприємства

Середовище прямого впливу формується під час діяльності підприємства і згодом змінюється. Підприємство вивчає ті аспекти навколишнього середовища, з якими їй доводиться мати справу, тобто сама вона бере участь у формуванні власного зовнішнього середовища, може здійснювати на елементи найближчого оточення визначений управлінський вплив.

Основними факторами безпосереднього впливу на формування конкурентних переваг підприємства є фактори класичної моделі конкурентного середовища професора М. Портера. Величина та сила впливу кожного з факторів конкуренції (загроза нових конкурентів, ринкова влада постачальників, ринкова влада покупців, загроза появи товарів-замінників) змінюється від ринку до ринку і визначає ціни, витрати, інвестиції у виробництво та реалізацію та як результат прибутковості виробничо-господарської діяльності.

Типовим є виокремлення трьох агресивних факторів, що визначають інтенсивність конкуренції: розподіл ринкових часток серед конкурентів; темпи зростання ємності ринку; прибутковість ринку. Аналіз конкурентної позиції дозволяє отримати більш повне і точне уявлення про внутрішні мотиви поведінки конкурентів. Конкурентна позиція визначається на основі оцінки діяльності конкурентів та інших елементів зовнішнього середовища.

Фактори непрямого впливу (макроекономічні) недостатньо зосереджені на конкретному підприємстві. У літературі автори виділяють такі фактори: економічний, політичний, правовий, соціально-культурний, технологічний, природно-географічний та міжнародний. В Україні, яка має відносно велику територію, деякі фактори особливо важливі для управління конкурентними перевагами підприємства:

- історична зумовленість геополітичної ролі, яку відіграє регіон у суспільному поділі праці;
- характер і територіальне розташування ресурсів, що належать регіону;

- рівень розвитку виробничої та соціальної інфраструктури регіону, в якому створено підприємство;
- принципи регулювання господарської діяльності регіональними органами влади;
- структурна особливість економіки країни.

Враховуючи, що в умовах трансформації української економіки зовнішнє середовище підприємства характеризується великою невизначеністю та динамікою, доцільно розрізняти директивні та індивідуальні інформаційні особливості конкурентних переваг. Виходячи з цього поділу, елементи зовнішнього середовища, що є носіями інформації першої групи, утворюють надсередовище, а елементи другої групи - рівноправне середовище. Підприємства, як правило, отримують директивну інформацію у формі законів та законодавчих актів, юридичних документів, виданих державними органами та які є обов'язковими до виконання. Індикативну інформацію отримують за допомогою маркетингового аналізу конкурентного середовища підприємства. Крім того, елементи на макрорівні та мезорівня можуть бути елементами суперсередовища, а також рівноправного середовища. Елементи вищого та рівноправного середовищ, з одного боку, впливають на функціонування підприємства, з іншого боку, результати діяльності підприємства також впливають на стан зовнішнього середовища.

Враховуючи, що вартість, яка створюється на підприємстві, є результатом послідовного здійснення різних видів діяльності, які відповідно поділяють підприємство на кілька функціональних підсистем, можна і потрібно визначити внесок кожної діяльності в кінцеві результати діяльності підприємства. Беручи до уваги важливість у формуванні кінцевої величини (вартості), М. Портер поділяє всі види діяльності на основні та допоміжні. На його думку, основними видами діяльності є процес створення та продажу продукту, його доставка до покупця та післяпродажного обслуговування. Що стосується допоміжних видів діяльності, то вони базуються на основних видах, і останні забезпечуються в плані придбання

технологій, постачання засобів виробництва та трудових ресурсів, здійснення загального управління підприємством. Сукупність допоміжних видів діяльності М. Портер поєднує поняттям «інфраструктура організації».

Кожній ланці в «ланцюжку» відповідає певна функція, яка вимагає набору компетенцій, що своєю чергою, індивідуально притаманні кожному підприємству. Кількість функцій та кількість відповідних компетенцій вимагають їх групування за певними ознаками. Поділ корпоративних компетенцій на три групи є досить традиційним: економічним, управлінським та психологічним.

До групи економічних компетенцій належать такі, наявність яких дозволяє ефективно працювати на відповідному етапі у відповідній галузі:

- технології: використання менш капітальних та трудомістких процесів, процедур для забезпечення кращої ефективності використання ресурсів;
- науково-дослідна робота: дослідницький потенціал (фінансування, кадри та їх інтелектуальний, професійний рівень), концептуальний розвиток та якість продукції, право власності на патенти тощо;
- виробництво: організаційно-технічний рівень, порівняльна тривалість виробничого циклу, пристосованість виробничого потенціалу, прояв наслідків досвіду та обсягу, ефективність внутрішнього контролю якості;
- маркетинг: вплив на асортимент продукції; ефективність рекламних методів; цінова політика та її успіх; створення та ефективність дистриб'юторської мережі;
- післяпродажне обслуговування; значення гарантій, якість і швидкість обслуговування тощо.

Іншою групою загальних компетенцій є управління, від рівня якого залежить поточна та майбутня достатності конкурентних переваг. У розрізі певних функцій можна виділити:

- стратегічний менеджмент: наявність та ефективність стратегічних планів,

рівень підприємства та набір методів для розробки та реалізації стратегій, специфічність та успішність попередніх та робочих стратегій підприємства;

— фінансовий менеджмент: структура джерел фінансування, рівень заборгованості та тенденції прибутковості;

— менеджер персоналу: політика підбору персоналу, відбір талантів та талановитих особистостей, довготривала програма перепідготовки та підвищення кваліфікації працівників, ефективність систем мотивації праці тощо;

— організаційні структури: їх гнучкість, рівень сприйняття та швидкість здійснення прогресивних змін, інші;

— процеси прийняття рішень: адміністративні цикли та процедури, рівень співпраці між підрозділами тощо;

— процеси контролю: якість інформаційних потоків, надійність і швидкість реагування систем контролю, інші;

— система комунікацій та її ефективність тощо.

Щодо психологічних компетенцій вони, як правило, характеризують здатність працівників підприємства особливо її керівництва швидко сприймати зміни в правилах поведінки в діловому середовищі, в якому вони працюють, а також у макросередовищі.

Тому створення конкурентних переваг на основі основних положень концепції "ланцюга створення вартості" повинно включати вирішення таких завдань, як оптимізація рівня виконання базових функцій, ефективна міжфункціональна координація, координація з впливом зовнішніх факторів.

Висновки до розділу 1

Рівень планування у багатьох операційних підприємствах демонструє визначеність та значимість їх діяльності. Сучасне планування виявляє усвідомлення його необхідності забезпечити ефективну мотивацію, підприємства, регулювання та контроль за діяльністю підприємства та запобігти зменшенню ризиків та витрат.

Стратегія розглядається як план дій управління, спрямований на досягнення своїх цілей. Він визначає, як підприємство працює і розвивається, а також які конкурентні, ділові та функціональні заходи та заходи будуть вжиті для забезпечення досягнення підприємством необхідного стану.

Стратегія - це модель, до якої прагне підприємство. Найчастіше за модель беруть процвітаюче підприємство, аналізують позитивні та негативні сторони його діяльності та намагаються використовувати його досвід.

З іншого боку, стратегія як мета управління - може бути визначена як загальна модель підприємства, що реалізує "бачення" своїх власників і менеджерів.

Фахівці зі стратегічного управління враховують, як давно існує підприємство та скільки існує конкретних стратегій. Найчастіше перевіряються та найпоширеніші на практиці такі:

1. Товарні стратегії: низькі витрати, диференціація та цілеспрямованість.
2. Стратегії зростання інтеграції: горизонтальна та вертикальна інтеграція.
3. Стратегії диверсифікації: у непов'язаних та суміжних секторах.
4. Стратегії скорочення бізнесу: "збір", ліквідація, зменшення витрат та підприємництво.
5. Конкурентні стратегії: стратегії в розвинених, нових та неперспективних галузях, організаційні стратегії залежать від ринкової частки галузі.
6. Міжнародні стратегії: транснаціональна та глобальна.
7. Функціональні стратегії: виробнича, інноваційна, фінансова, кадрова та маркетингова.

Конкурентоспроможність підприємства насамперед визначається такими факторами, як споживчі характеристики товару, рівень маркетингової підтримки, характеристики цільових ринків, що визначають конкурентоспроможність підприємства, настільки значні та унікальні, що неможливо запропонувати єдиний метод збору даних для обробки та ідентифікації для прийняття відповідних рішень.

Порівняно широкий діапазон цих факторів звужується концентрацією уваги

на так звані конкурентні переваги підприємства, тобто такі особливості або характеристики, які забезпечують компанії переваги перед прямими конкурентами.



РОЗДІЛ 2

АНАЛІЗ СТРАТЕГІЧНОГО ПЛАНУВАННЯ РОЗВИТКУ ПІДПРИЄМСТВА «ЗАПОРІЗЬКИЙ ЗАВОД ВАЖКОГО КРАНОБУДУВАННЯ»

2.1 Експрес-аналіз господарської діяльності ПрАТ «Запорізький завод важкого кранобудування»

ПрАТ «Запорізький завод важкого кранобудування» - спеціалізований завод з випуску мостових, козлових і кранів спецпризначення, лідер у виробництві кранів та кранового обладнання в Східній Європі і країнах СНД. Було засноване у 1928 році спільним рішенням Запорізького міськвиконкому та Дніпробуду. Підприємство займається виробництвом підйомного і такелажного устаткування, виробництвом металевих конструкцій, оптовою торгівлею промисловим обладнанням. З серпня 2005 року основним акціонером є фінська транснаціональна корпорація Konecranes, що належить до числа світових лідерів в області кранобудування [1].

Основні види діяльності підприємства за КВЕД:

- механічне оброблення металевих виробів;
- виробництво підйомального та вантажно-розвантажувальних устаткування;
- надання в оренду і експлуатацію власного чи орендованого нерухомого майна.

Асортимент продукції ПрАТ «Запорізький завод важкого кранобудування»: портові крани; спеціальні крани; стандартні компоненти до вантажопід'ємних механізмів; стандартні крани; важкі компоненти до вантажопід'ємних механізмів; важкі крани; автовантажувачі.

Найбільшими конкурентами підприємства в Україні є: ПАТ «Київський Завод Кранів»; ТОВ «Київський завод ПТО»; ТОВ «ВКФ ДЗАК»; ТОВ

«Харківський завод підйомно-транспортного устаткування»; ТОВ «Нікопольський кранобудівний завод»; ПАТ «Кранобудівна фірма Стріла».

Найбільші споживачі: Морський порт в м. Маріуполь (Україна); Морський порт Дамієтта (Єгипет); Суднобудівна верф «Meyer Turku» (Фінляндія); Морський порт «Luka Koper» (Словенія); Морський порт в м. Хьюстон (США); [1].

На даний момент підприємство є основним постачальником кінцевих балок і кранових компонентів в корпорації Koncranes.

У свої діяльності використовує обладнання від таких постачальників: Зварювальні апарати підприємства «Кемпи» (Швеція); Газорізальна установка підприємства «Мессер» (Німеччина); Установка плазмового різання підприємства «Microstep» (Словаччина); Лінія дробоструменевого очищення листів до порізки підприємства «Gostol TST» (Словенія); Дробеструйна камера підприємства «Siarго» (Словенія); Фарбувальна камера підприємства «OMIA» (Франція).

Основною метою діяльності ПрАТ «Запорізький завод важкого кранобудування» є отримання прибутку, здійснення виробництва, а також бажання підприємства запропонувати клієнтам технологічну продукцію ідеальної якості, яка б відповідала усім сучасним стандартам кранобудування за найбільш оптимальною ціною.

Місія підприємства – створення нових інноваційних кранів спецпризначення та модернізація вже існуючих технологій для розвитку галузі в цілому.

Були сформовані певні довгострокові цілі – зайняти першість на ринку України та створити зв'язки з новими закордонними партнерами, що дасть змогу розширити географію збуту. Головною середньостроковою ціллю цього підприємства сьогодні є збільшення обсягів надання послуг за рахунок розширення клієнтської бази.

Що стосується короткострокових цілей, то ПрАТ «Запорізький завод важкого

кранобудування» планує удосконалити систему розрахунків, розробити ефективну рекламну політику і модернізувати підприємство.

Сьогодні, спираючись на багаторічний досвід, впроваджуючи прогресивні технології, що відповідають всім міжнародним стандартам якості і безпеки, підприємство являє собою еволюцію сучасного кранобудування, а вантажопідйомне обладнання підприємства ефективно працює на виробничих об'єктах провідних галузей промисловості по всьому світу.

Основні фінансово-економічні показники ПрАТ «Запорізький завод важкого кранобудування» розглянемо у табл. 2.1.

Таблиця 2.1 – Основні фінансово-економічні показники ПрАТ «Запорізький завод важкого кранобудування»

Показники	Од. Виміру	2018р.	2019 р.	Абсолютне відхилення , +\-	Темп росту, %
Доход (виручка) від реалізації продукції	Тис. Грн..	502488	628606	126118	25
Середньорічна чисельність персоналу	Люд.	367	372	5	1,3
Собівартість реалізованої продукції	Тис. Грн..	370829	459488	88659	23,9
Валовий прибуток	Тис. Грн..	131659	169118	37459	28,4
Чистий прибуток	Тис. Грн..	77781	129284	51503	66,2
Фінансові результати від операційної діяльності	Тис. Грн..	80055	102076	22021	27,5
Фінансові результати від звичайної діяльності до оподаткування	Тис. Грн..	95244	158355	63111	66,2
Фінансові результати від звичайної діяльності	Тис. Грн..	28715	53546	24831	86,4

Середньооблікова чисельність штатних працівників за 2019 рік склала 372 осіб. Підвищення чисельності працівників в 2019 році порівняно з 2018 роком

обумовлене збільшенням чисельності персоналу у зв'язку зі розширенням штатів, яке проводилося протягом першого півріччя 2019 року.

Фонд оплати праці в 2019 році склав 78470 тис.грн. Мета кадрової політики : зберегти й додатково залучити висококваліфіковані кадри.

Завдання:

- надання працівникам реальних можливостей для професійного розвитку;
- забезпечення конкурентоспроможної оплати праці;
- створення умов для службового зростання;
- забезпечення сприятливих і безпечних умов праці;
- забезпечення соціального захисту працівників, у тому числі після виходу на пенсію.

Система підбору персоналу:

- конкурсний відбір;
- психологічне тестування з метою об'єктивної оцінки інтелектуально-психологічного потенціалу людини;
- співбесіда кандидатів з керівниками підрозділів;
- проходження іспитового терміну.

2.2 Оперативне планування ПрАТ «Запорізький завод важкого кранобудування»

Оперативне фінансове планування необхідне для того, щоб підприємство могло контролювати фактичне надходження коштів на поточний рахунок та витрачання коштів у межах господарської діяльності, виконання поточного фінансового плану. Це пов'язано з тим, що фінансова підтримка підприємницької діяльності здійснюється за рахунок власних та залучених коштів, що вимагає ефективного щоденного контролю за формуванням та використанням фінансових ресурсів.

Річний фінансовий план (план доходів і видатків) характеризує обсяг

фінансових ресурсів, необхідних для фінансово-господарської діяльності. Це орієнтир для фінансової роботи підприємств у плановому році.

Якщо у підприємств постійно не вистачає коштів, то виникають проблеми із сплатою зобов'язань. У зв'язку з цим можливе погіршення відносин з постачальниками, порушення податкових термінів призводять до введення санкцій державними органами, нерегулярність виплати заробітної плати впливає на продуктивність праці та внутрішнє середовище у трудовому колективі. У разі нестачі коштів підприємство повинно надати методи короткострокового кредитування (банківська позика).

Прогнозування грошових потоків дозволяє визначити майбутні грошові потоки та витрати підприємства. Цей прогноз дозволяє забезпечити майбутній контроль над грошовими потоками. Бюджет грошових потоків - це план грошових надходжень і платежів. Визначення часу (терміну) фактичних надходжень і платежів має вирішальне значення при плануванні руху коштів. Бюджет грошових коштів підприємства складає з фінансовий відділ. Він буде складатися на місяць, декаду, що дозволить врахувати зміну сезонних коливань грошових надходжень. Грошові потоки підприємства забезпечують його ліквідність. Прогноз руху грошових потоків є надійнішим на найближчий час, ніж у довгостроковій перспективі.

Бюджет грошових коштів - це плановий документ, який відображає майбутні виплати та надходження. Цей бюджет допомагає менеджерам передбачити очікуваний приплив та відтік коштів на наступний період, підтримувати: запаси коштів відповідно до потреб та уникати як надлишку тимчасово вільних коштів, так і можливості їх дефіциту.

Бюджет грошових коштів складають на основі операційних бюджетів. Для створення умов мінімального запасу міцності, тобто, щоб швидко реагувати на зміни ситуації, підприємство повинно мати на рахунку певну мінімальну суму коштів.

Побудова "бюджету грошових коштів" починається з аналізу виручки від продажу. У таблиці 2.2 ми вперше враховуємо динаміку чистих грошових потоків ПрАТ «Запорізький завод важкого кранобудування» за 2017 - 2019 роки.

Чистий грошовий потік у 2019 році досяг 1226 тис. Грн., Що становить 2205 тис. Грн. більше, ніж у 2017 році. Збільшення цього показника зумовлене значним притоком коштів від операційної діяльності на 64192 тис. Грн. Чистий рух коштів від фінансової діяльності у 2019 році становить -56623 тис. грн, стостерігається тенденція до зростання.

Фінансовий план реалізується безпосередньо в процесі господарської діяльності і забезпечує стабільну платоспроможність підприємства за допомогою оперативного фінансового планування. Для цього доцільно скласти баланс надходжень грошових коштів - оперативний фінансовий план.

Загалом, метою розробки плану руху грошових потоків для ПрАТ «Запорізький завод важкого кранобудування» є досягнення синхронності надходження та виплати коштів або, іншими словами, досягнення необхідного рівня ліквідності активів майбутнього підприємства.

Таблиця 2.2 – Динаміка чистих грошових потоків ПрАТ «Запорізький завод важкого кранобудування»

Показники, тис. грн.	2017 Рік	2018 рік	2019 рік	Відхилення 2019-2017	
				Абсолютне, тис. грн.	Темп росту, %
Чистий рух коштів від операційної діяльності	110368	22617	64192	-46176	0,58

Продовження таблиці 2.2

Чистий рух коштів від інвестиційної діяльності	-5424	-7677	-6343	-919	1,16
Чистий рух коштів від фінансової діяльності	-105923	-30642	-56623	49300	0,53
Чистий рух коштів за звітний період	-979	-15702	1226	2205	1,25

В табл. 2.3 розглянемо план грошових коштів ПрАТ «Запорізький завод важкого кранобудування» на 2020 рік.

Чистий рух грошових коштів в 2020 році планується на рівні 7815 тис. грн., що на 3085 тис. грн. менше ніж 2019 році. План надходжень грошових потоків вказує, коли у підприємства є тимчасово доступні кошти і коли вони потребують їх ще більше. Це дає можливість фінансовим менеджерам тимчасово вкладати наявні кошти на депозитні рахунки комерційних банків або інвестувати в цінні папери з метою отримання доходу, а в періоди, коли є додаткова потреба – забезпечувати залучання коштів.

Таблиця 2.3 – План грошових коштів ПрАТ «Запорізький завод важкого кранобудування» за видами діяльності на 2020 рік

Показники	Квартали, тис. грн.				Разом за рік, тис. грн.
	1	2	3	4	
Чистий рух коштів від операційної діяльності	12562	10490	13418	6980	43450
Чистий рух коштів від інвестиційної діяльності	-2146	-1846	-2360	-694	-7046
Чистий рух коштів від фінансової діяльності	9970	17365	6495	9870	43700
Чистий рух коштів за звітний період	1787	1967	1389	2672	7815

В таблиці 2.4 розглянемо запланований рух грошових коштів ПрАТ «Запорізький завод важкого кранобудування» на 2020 рік.

Таблиця 2.4 – Динаміка залишків грошових коштів «Запорізький завод важкого кранобудування» за 2017-2019 роки та план на 2020 рік

Показники	2017 рік	2018 рік	2019 Рік	2020 рік (план)
Чистий рух коштів за звітний період	-979	-15702	1226	7815
Залишок коштів на початок року	30300	30973	13415	10700
Вплив зміни валютних курсів на залишок коштів	1652	-1856	-4201	-6234
Залишок коштів на кінець року	30973	13415	10440	7355

Залишків на кінець 2020 року планується на рівні 7355 тис. грн., що на 3085 тис. грн. менше ніж 2019 року.

Загалом, прогнозний баланс ПрАТ «Запорізький завод важкого кранобудування» опрацьовують, коригуючи баланс за попередній рік з урахуванням усіх видів діяльності, що прогнозують протягом бюджетного періоду.

Прогнозний баланс складають на підставі балансу на початок бюджетного року, бюджетів операційних витрат і бюджету грошових коштів.

2.3 Стратегічне планування ПрАТ «Запорізький завод важкого кранобудування»

Стратегічне планування полягає у розробці стратегічних рішень (у формі прогнозів, програмних пропозицій та планів), що забезпечують висування таких цілей та стратегій поведінки відповідних об'єктів управління, реалізація яких

забезпечить довгострокову ефективність підприємства, швидку адаптацію до зміннення умов навколишнього середовища. Основною метою стратегічного планування є обґрунтування в довгостроковій перспективі можливостей та шляхів ефективної діяльності та розвитку підприємства на ринку.

Стратегічне планування можна розглядати як процес визначення основних цілей підприємства, ресурсів, необхідних для їх досягнення, та політики, спрямованої на отримання та використання цих ресурсів.

Зміст стратегічного планування полягає у створенні умов для:

- стримування бажання менеджерів максимізувати поточний прибуток за рахунок довгострокових цілей;
- зосередження керівництва на виявленні можливих майбутніх змін у навколишньому середовищі, а не на реагуванні на зміни, що вже відбулись;
- встановлення відповідних пріоритетів для розподілу наявних ресурсів, а також їх мобілізації для вирішення конкретних проблем.

Стратегія являє собою загальну комплексну програму заходів, яка визначає пріоритетні проблеми підприємства, його місію, основні цілі та розподіл ресурсів для їх досягнення. Розробці стратегії передуює аналіз зовнішнього середовища та тенденцій його динаміки. Стратегія підприємства розробляється на різні періоди часу в залежності від ступеня передбачуваності майбутнього, тривалості періоду реалізації ідеї, належності до галузі підприємства та рівня технічного оснащення (від 3 до 10 років).

Економічна стратегія підприємства означає довгострокові, найбільш фундаментальні, найважливіші установки, плани, наміри керівництва підприємства щодо виробництва, доходів і витрат, інвестицій, цін, соціального розвитку. Існує кілька типів економічної стратегії: зростання, стабілізація, виживання.

Для виявлення ефективності планування проаналізуємо сучасний фінансовий стан ПрАТ «Запорізький завод важкого кранобудування». Для цього необхідно розрахувати показники платоспроможності у табл 2.5.

Таблиця 2.5 – Основні показники платоспроможності ПрАТ «Запорізький завод важкого кранобудування»

Показники	Рік			
	2016	2017	2018	2019
Коефіцієнт автономії	0,42	0,29	1,53	1,29
Коефіцієнт співвідношення позикового і власного капіталу	-0,74	-0,36	-2,71	-4,16
Коефіцієнт забезпеченості власними оборотними коштами	-0,18	-0,2	2,13	1,51
Коефіцієнт забезпечення запасів власними коштами	2,64	1,27	5,71	3,33
Коефіцієнт майна виробничого призначення	0,84	0,82	0,79	0,8
Коефіцієнт мобільності активів	0,44	0,66	0,9	1,4
Коефіцієнт маневреності власного капіталу	2,98	4,1	0,67	0,68

З розрахованих відносних показників фінансової стійкості підприємства можна зробити висновок, що підприємство має достатній рівень незалежності, а саме на кінець 2016 року він становить 0,42, за три роки даний показник збільшився на 0,87 п., внаслідок збільшення власного капіталу підприємства та зменшення позикового. Підприємство в першу чергу фінансує діяльність за рахунок зарубіжних інвестицій. Коефіцієнт маневреності у 2018 році дещо знизився, це пов'язано із зменшення власного капіталу.

Для аналізу платоспроможності ПрАТ «Запорізький завод важкого кранобудування» необхідно розрахувати коефіцієнти ліквідності у табл. 2.6

Таблиця 2.6 – Основні коефіцієнти ліквідності ПрАТ «Запорізький завод важкого кранобудування»

Показники	Рік			
	2016	2017	2018	2019
Коефіцієнт абсолютної ліквідності	0,19	0,24	0,01	0,01
Коефіцієнт термінової ліквідності	0,36	0,58	0,13	0,14
Коефіцієнт покриття	0,72	1,36	0,3	0,44

За 2016-2019 роки коефіцієнт абсолютної ліквідності зменшився. У 2019 році він був на рівні 0,01, що свідчить про погіршення платоспроможності. Коефіцієнт

швидкої ліквідності на кінець 2019 року знизився на 0,22. Також за чотири роки зменшився коефіцієнт покриття на 0,28.

Далі проаналізуємо показники оборотності ПрАТ «Запорізький завод важкого кранобудування» у табл. 2.7

Таблиця 2.7 – Основні показники оборотності ПрАТ «Запорізький завод важкого кранобудування»

Показники	Рік		
	2017	2018	2019
Коефіцієнт загальної оборотності капіталу	1,2	0,9	0,6
Оборотність мобільних засобів	2,9	2,9	3,2
Оборотність матеріальних оборотних засобів	3,21	3,3	3,1
Оборотність дебіторської заборгованості	14,3	11,62	13,08
Оборотність кредиторської заборгованості	6,1	4,1	5,6
Фондовіддача необоротних активів	1,58	2,31	3,45
Оборотність власного капіталу	-0,19	0,18	0,2

За результатами розрахунків показників ділової активності бачимо, що оборотність загального капіталу протягом розрахункового періоду зменшилась удвічі, що свідчить про неефективне використання ресурсів. Оборотність дебіторської заборгованості має незначну тенденцію до зменшення. Аналізуючи табл. 2.7 ми можемо побачити що зменшилась оборотність кредиторської заборгованості за 2017-2019 роки на 0,5. Фондовіддача необоротних активів у ПрАТ «Запорізький завод важкого кранобудування» зросла за розглянутий період на 1,87, тобто підвищилась ефективність використання основних засобів і інших необоротних активів, внаслідок чого на підприємстві збільшились доходи.

Далі проведемо аналіз коефіцієнтів рентабельності ПрАТ «Запорізький завод важкого кранобудування» у табл. 2.8.

Таблиця 2.8 – Основні коефіцієнти рентабельності ПрАТ «Запорізький завод важкого кранобудування»

Показники	Рік		
	2017	2018	2019
Коефіцієнт рентабельності активів	-1,4	-2	-1,8
Коефіцієнт рентабельності реалізації	-7,84	15,48	20,56
Коефіцієнт операційної рентабельності продажу	10,04	2,15	1,95
Коефіцієнт рентабельності основної діяльності	-12,74	6,46	4,86
Коефіцієнт рентабельності власного капіталу	-0,22	0,10	0,22
Період окупності власного капіталу, дні	-454	1000	454

За результатами табл. 2.8 видно, що показники рентабельності активів погіршувались, за три роки на 0,4. Рентабельність реалізації збільшалась з 2017 по 2019 рік на 28,4. Загалом ми спостерігаємо тенденцію збільшення коефіцієнтів рентабельності на ПрАТ «Запорізький завод важкого кранобудування»

Висновки до розділу 2

Фінансовий стан – найважливіша характеристика економічної діяльності підприємства. Без аналізу поточного фінансового стану неможливе функціонування будь-якого господарюючого суб'єкту, у тому числі тих, які з якихось причин не переслідують мету максимізації прибутку. Він відображає конкурентоспроможність підприємства, його потенціал у діловому співробітництві, оцінює ступінь гарантування економічних інтересів підприємства та його партнерів у фінансових та інших відносинах.

Стійке фінансове становище створюється в процесі всієї виробничо-господарської чи комерційної діяльності підприємства. Однак партнери та акціонери компанії зацікавлені не в процесі, а в результаті, тобто показниках

фінансового стану за звітний період, які можуть бути визначені на основі офіційної фінансової звітності.

Стійке функціонування підприємства залежить від обґрунтованості стратегії розвитку, маркетингової політики, ефективного використання всіх наявних ресурсів та зовнішніх умов, які включають податок, кредит, цінову політику та ринкові умови. Отже, інформаційною основою для аналізу фінансового стану повинні бути звітні дані підприємства, деякі задані економічні параметри та варіанти, що змінюють зовнішні умови його діяльності, що повинно враховуватися при аналітичних оцінках та управлінських рішеннях.

Зокрема, коефіцієнт абсолютної ліквідності вказує на те, що підприємство в змозі негайно погасити лише 0,4% поточного боргу. Значення коефіцієнта миттєвої ліквідності також є низьким, удвічі нижчим за норму. Тільки значення загального коефіцієнта ліквідності знаходиться в межах норми, навіть перевищуючи її. Однак високі показники загальної ліквідності свідчать не про стабільне фінансове становище підприємства та ефективність його діяльності, а про наявність надлишкових запасів.

Загальний коефіцієнт покриття свідчить, що на кожну гривню короткострокових зобов'язань припадає 5,33 грн. поточних активів на початок року та 3,02 грн. – на кінець року. Коефіцієнт автономії має велике значення, оскільки засвідчує високу ступінь незалежності підприємства від зовнішнього фінансування. Підприємство має значний запас фінансової стійкості – про це свідчить коефіцієнт фінансової стійкості. Згідно коефіцієнту співвідношення власних та позикових коштів на кожну гривню власних коштів припадало 3 коп. позикових (на початок звітного періоду) та 8 коп. – на кінець періоду.

Отже, провівши аналіз ефективності використання показників фінансовогосподарської діяльності можна зробити висновок, що на ПрАТ «Запорізький завод важкого кранобудування» спостерігається позитивна економічна тенденція. Незважаючи на зростання випуску товарної продукції та

продуктивності праці, регресу зазнали показники ефективності використання ОЗ та необоротних активів. Однак, специфіка діяльності «Запоріжкран» полягає в тому, що на виготовлення продукції підприємства потрібний тривалий час і ефект від його діяльності може спостерігатися лише через рік чи два.



РОЗДІЛ 3

РЕКОМЕНДАЦІЇ ЩОДО ВДОСКОНАЛЕННЯ СТРАТЕГІЧНОГО ПЛАНУВАННЯ РОЗВИТКУ ПрАТ «ЗАПОРІЗЬКИЙ ЗАВОД ВАЖКОГО КРАНОБУДУВАННЯ»

3.1 Напрями вдосконалення процесу стратегічного планування в ПрАТ «Запорізький завод важкого кранобудування»

Для діагностики конкурентної ситуації на ринку та аналізу власних конкурентних переваг у стратегії підприємства і галузі в цілому, у якій здійснює свою діяльність підприємство, а також визначення рівня конкурентоспроможності, використовують, зазвичай, такі методи як SWOT-аналіз та PEST-аналіз. SWOT-аналіз ПрАТ «Запорізький завод важкого кранобудування» наведений у таблиці 3.1.

Таблиця 3.1 – SWOT-аналіз ПрАТ «Запорізький завод важкого кранобудування»

Внутрішні фактори	
Сильні сторони	Слабкі сторони
<ol style="list-style-type: none"> 1. Один із лідерів у галузі; 2. Технологічні переваги; 3. Репутація та кваліфікований персонал; 4. Досвід роботи по міжнародним стандартам; 5. Широкий спектр продукції; 6. Висока частка автоматизації виробництва. 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Тривалість виготовлення продукції; 2. Висока конкуренція; 3. Регрес показників рентабельності; 4. Зростання ціни на комплектуючі та сировину; 5. Слабка реклама.
Зовнішні фактори	
Можливості	Загрози
<ol style="list-style-type: none"> 1. Розширення географії збуту продукції; 2. Забезпечення конкурентних переваг на нових ринках; 3. Посилення маркетингової складової; 4. Поступовий перехід на альтернативні види енергії; 5. Розширення послуг сервісу. 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Зниження доходів клієнтів; 2. Посилення конкурентів; 3. Збільшення собівартості внаслідок росту ціни комплектуючих та сировини; 4. Збільшення вартості електроенергії та палива.

Аналізуючи таблицю 3.1 можна побачити, що підприємство має достатні сильні сторони та впевнені конкурентні переваги, які роблять його одним із лідерів галузі кранобудування в Україні.

Серед головних конкурентних переваг які демонструє SWOT-аналіз: технологічні переваги, пов'язані із модернізованим обладнанням, яке відповідає світовим стандартам та технічним вимогам сьогодення; досвід роботи закордоном, оскільки 90% продукції підприємства розраховано саме на країни Східної Європи та СНГ; широкий спектр продукції, оскільки підприємство виготовляє обладнання для таких галузей як автомобільна, суднобудівна, гірська, нафтохімічна, металургійна, енергетична і атомна; висока частка автоматизації, про що свідчить збільшення, за останні два роки, продуктивності праці майже удвічі.

Соціокультурні фактори мають найменший вплив внаслідок того, що підприємство достатньо забезпечене кваліфікованими кадрами та поступово здійснює автоматизацію виробництва, що нівелює тенденцію до браку персоналу.

Також, ПрАТ «Запорізький завод важкого кранобудування» має достатній фонд заробітної плати, щоб забезпечити гідний рівень життя для своїх робітників, унеможливлюючи їх виїзд за кордон.

Наполегливість у реалізації стратегії є свідомим зобов'язанням вищого керівництва направляти ресурси й енергію. Політичні фактори на даному етапі мають середній вплив, тому що намітилась підприємства на досягнення лідируючого положення на ринку.

Для поліпшення чи створення нових конкурентних переваг, керівництво може вдаватися до таких заходів як розширення географії збуту продукції та забезпечення вже існуючих конкурентних переваг на нових для себе ринках. Також варто посилити маркетингову складову для більшої впізнаваності та формування сприйняття бренду.

Чудовою можливістю є поступовий перехід на альтернативні види енергії, такі як сонячна чи енергія вітру. Весь цивілізований світ поступово починає

використовувати біогаз, теплоенергетику та геліоенергетику для більшої економії та збереження навколишнього середовища, а при постійному подорожчання палива та електроенергії, комбінату варто також замислитись про перехід на нові для себе джерела енергії.

Загальне економічне середовище України безпосередньо впливає на діяльність підприємства та стимулює негативні тенденції до зростання собівартості продукції, а постійний і бурхливий розвиток технологій змушує підприємство слідкувати за інноваціями та займатись їх впровадженням, щоб завжди мати конкурентні переваги та виготовляти продукцію, зменшуючи при цьому прості чи здешевлюючи виробництво.

3.2 Обґрунтування економічної доцільності реалізації проєкту залучення інвестицій та модифікації організаційної структури в ПрАТ «Запорізький завод важкого кранобудування»

Аналіз організаційної структури виявив відсутність відділу маркетингу та посади маркетолога на підприємстві.

Тому організаційна структура вимагає певних коректив. Спочатку потрібно створити окремий відділ маркетингу. Впровадження на практиці концепції маркетингу дозволяє підприємству швидко реагувати на ринкові умови та вигравати в умовах конкуренції.

Організація маркетингу вимагає:

- 1) побудови та вдосконалення структури управління маркетингом;
- 2) створення належних умов для ефективної роботи маркетингового персоналу;
- 3) забезпечення ефективної взаємодії служби маркетингу з іншими службами компанії.

Діяльність торговця повинна забезпечувати:

- надійну, достовірну та сучасну інформацію про ринок, структуру та динаміку конкретного попиту споживача, смаки та уподобання клієнтів, тобто інформацію про зовнішні умови діяльності підприємства;

- створення такого товару, набору товарів (асортименту), які краще відповідають вимогам ринку, ніж товари конкурента;

- необхідний вплив на споживача, на попит, на ринок, що забезпечує максимально можливий контроль сфери реалізації.

Для виконання маркетингових функцій необхідно створити 2 посади маркетингового персоналу, до обов'язків яких входить:

- проведення маркетингових досліджень та аналізу стану ринку;
- оцінка діяльності основних конкурентів;
- дослідження купівельної поведінки споживачів;
- створення товарного асортименту;
- управління та оцінка якості та конкурентоспроможності продукції;
- реалізація цінової політики та визначення оптимальної ціни для товарних груп.

- проведення рекламної кампанії та організація обслуговування клієнтів.

В умовах економічної та фінансової нестабільності в державі та впливу інших макро- та мікроекономічних факторів на діяльність ця ситуація може докорінно змінитися. Тому в процесі управління товарною лінійкою рекомендується, щоб відділ маркетингу компанії вживав таких заходів:

- 1) регулярно переглядати існуючий асортимент та приймати рішення;

- 2) здійснювати постійний контроль за впливом зовнішніх факторів коливань попиту на певні товари на певних сегментах ринку, змін пропозиції конкуруючих товарів тощо;

- 3) надавати відповідні послуги споживачам у процесі використання наявного асортименту товарів;

- 4) шляхом більш активної комунікаційної політики забезпечити необхідну

інтенсифікацію зусиль для формування попиту в процесі оцінки, створення та постачання нового товару на ринок.

Проект, як і будь-яка фінансова операція, породжує грошові потоки. Грошовий потік інвестиційного проекту - це різниця між чистими надходженнями і видатками грошових коштів на даному розрахунковому періоді. Грошовий потік складається з потоків від окремих видів діяльності: грошового потоку від інвестиційної діяльності, грошового потоку від операційної діяльності, грошового потоку від фінансової діяльності. На кожному кроці значення грошового потоку характеризується припливом, відтоком грошових коштів і сальдо (різниця між припливом і відтоком).

Таблиця 3.2 – Склад грошових надходжень ПрАТ «Запорізький завод важкого кранобудування» на 2019 рік

Вид діяльності	Дохід	Витрати
Інвестиційна діяльність	<ul style="list-style-type: none"> • Продаж активів; • Надходження за рахунок зменшення оборотного капіталу. 	<ul style="list-style-type: none"> • Капітальні вклади; • Витрати на пуско-налагоджувальні роботи; • Ліквідаційні витрати в кінці проекту; • Витрати на збільшення оборотного капіталу.
Операційна діяльність	<ul style="list-style-type: none"> • Виручка від реалізації; • Позареалізаційні доходи. 	<ul style="list-style-type: none"> • Виробничі витрати; • Податки.
Фінансова діяльність	<ul style="list-style-type: none"> • Вкладення власного капіталу; • Залучені кошти (субсидії, дотації, випуск боргових цінних паперів); • Позикові кошти. 	<ul style="list-style-type: none"> • Витрати на повернення і обслуговування позик; • Виплата дивідендів.

Показники ефективності проекту в цілому визначаються за результатами інвестиційної та операційної діяльності. Показники ефективності для учасників проекту включають всі фактичні притоки і відтоки грошових коштів, в тому числі і від фінансової діяльності.

Продовження таблиці 3.4

Всього витрат по інвестиційній діяльності									
2. Операційна діяльність									
Виручка від реалізації		4000	9400	14800	20200	25600	31000	36400	41800
Разом доходів за операційною діяльністю		4000	9400	14800	20200	25600	31000	36400	41800
Всього по доходам		4000	9400	14800	20200	25600	31000	36400	41800
Витрати									
1. Інвестиційна діяльність									
Інвестиційні витрати	-5400	-1160	-650						
Разом доходів на інвестиційною діяльністю	-5400	-1160	-650	0	0	0	0	0	0
2. Операційна діяльність									
Виробничі витрати		-2280	-4042	-6068	-8080	-10240	-12400	-14560	-16720
Податки		-1133	-2978	-4760	-6545	-8295	-10045	-11795	-13545
Разом витрати за операційною діяльністю	0	-3413	-7020	-10828	-14625	-18535	-22445	-26355	-30265
Всього	-5400	-4573	-7670	-10828	-14625	-18535	-22445	-26355	-30265
Грошовий потік NCF	-5400	-573	1978	3973	5575	7066	8556	10047	11538

Аналізуючи таблицю 3.4 бачимо, що виробничі витрати визначаються виходячи з таких відсотків від виручки: 1-й рік - 57%; 2-й рік - 43%; 3-й рік - 41%; 4-й рік і всі наступні - 40%. Виробничі витрати складуть:

1-й рік: $4000 \cdot 0,57 = 2280$ дол.; 2-й рік: $9400 \cdot 0,43 = 4042$ дол.; 3-й рік: $14800 \cdot 0,41 = 6068$ дол.; 4-й рік: $20200 \cdot 0,40 = 8080$ дол.; 5-й рік: $25600 \cdot 0,40 = 10240$ дол.; 6-й рік: $31000 \cdot 0,40 = 12400$ дол.; 7-й рік: $36400 \cdot 0,40 = 14560$ дол.; 8-й рік: $41800 \cdot 0,40 = 16720$ дол.

Таблиця 3.5 – Розрахунок грошового потоку для інвестора у ПрАТ «Запорізький завод важкого кранобудування» з 2020 по 2028 роки, тис. дол. США

Найменування показника	Інтервал планування								
	0	1	2	3	4	5	6	7	8
Доходи									
1. Операційна діяльність									
Виручка від реалізації		4000	9400	14800	20200	25600	31000	36400	41800
Всього доходів від операційної діяльності		4000	9400	14800	20200	25600	31000	36400	41800
2. Фінансова діяльність									
Вкладення власного капіталу	4000								
Позикові кошти	5400								
Всього доходів від фінансової діяльності	9400	0	0	0	0	0	0	0	0
Всього доходів	9400	4000	9400	14800	20200	25600	31000	36400	41800
Витрати									
1. Інвестиційна діяльність									
Інвестиційні витрати	-5400	-1160	-650						
Всього витрат по інвестиційній діяльності	-5400	-1160	-650	0	0	0	0	0	0
2. Операційна діяльність									
Виробничі витрати		-2280	-4042	-6068	-8080	-10240	-12400	-14560	-16720
Податки		-1130	-2978	-4760	-6545	-8295	-10045	-11795	-13545
Всього витрат по операційній діяльності	0	-3413	-7020	-10828	-14625	-18355	-22445	-26355	-30265
3. Фінансова діяльність									
Витрати на повернення та обслуговування позики		-2661	-1852	-2445	-2086	-1775	-1486	-1209	-938
Всього витрат по фінансовій діяльності		-2661	-1852	-2445	-2086	-1775	-1486	-1209	-938
Всього по витратам	-5400	-7234	-9522	-13273	-16711	-20130	-32486	-37609	-42738
Грошовий потік NCF	4000	-323	881	1527	3488	5243	9597	12058	14536

3. Для розрахунку суми податкових відрахувань скористаємося додатковою таблицею 3.6 За завданням враховується тільки податок на додану вартість (20%) і

податок на прибуток (18%). Виходимо з припущення, що оподатковуваний прибуток визначається як різниця між виручкою та виробничими витратами.

Таблиця 3.6 – Розрахунок податкових відрахувань у ПрАТ «Запорізький завод важкого кранобудування» з 2020 по 2028 роки, тис. дол. США

Найменування показника	Інтервал планування							
	1	2	3	4	5	6	7	8
Виручка від реалізації	4000	9400	14800	20200	25600	31000	36400	41800
ПДВ (20%)	800	1880	2960	4040	5120	6200	7280	8360
Фінансовий прибуток	1720	5359	8736	12124	15366	18607	21848	25090
Податок на прибуток	720	1692	2664	3636	4608	5580	6552	7524
Разом податкових виплат	1520	3572	5624	7676	9758	11780	13832	15884

4. Для розрахунку витрат на повернення і обслуговування позики скористаємося додатковою таблицею 3.7 Потреба в додатковому фінансуванні знаходиться як максимальне значення абсолютної величини негативного накопиченого сальдо від інвестиційної та операційної діяльності. При виплаті боргу виходимо з припущення, що борг погашається рівними частинами, починаючи з третього інтервалу планування. За умовою - вартість позикових коштів - 28%.

Внісши додаткові розрахунки, вироблені в таблиці розрахуємо грошовий потік для проекту і для замовника. В якості основних показників, які використовуються для розрахунків ефективності інвестиційних проєктів, виступають наступні:

- чистий дохід;
- чистий дисконтований дохід;
- внутрішня норма прибутковості;
- індекси прибутковості витрат та інвестицій;

— термін окупності.

Таблиця 3.7 – Розрахунок витрат на повернення і обслуговування позики
ПрАТ «Запорізький завод важкого кранобудування» з 2020 по 2028 роки, тис. дол.
США

Найменування показника	Інтервал планування								
	0	1	2	3	4	5	6	7	8
Повернення суми кредиту				900	900	900	900	900	900
Залишок кредиту в користуванні	5400	5400	5400	4500	3600	2700	1800	900	0,0
Обслуговування кредиту		2661	2661	2217,5	1774	1330,5	887	443,5	0,0
Разом повернення і обслуговування кредиту		2661	2661	3117,5	2674	2230,5	1787	1343,5	900

Чистий дохід (NV) - це накопичений ефект (сальдо грошового потоку) за розрахунковий період. Він визначається за формулою:

$$NV = \sum NCF_n \quad (3.1)$$

Чиста поточна вартість (NPV) - це накопичений дисконтований ефект за розрахунковий період:

$$NPV = NCF(0) + NCF(1) * DF(1) + NCF(n) * DF(n) \quad (3.2)$$

Дисконтування грошового потоку здійснюється шляхом множення грошового потоку на коефіцієнт дисконтування:

$$DF = 1 / (1 + E)^n \quad (3.3)$$

де E – норма дисконту.

За умовою E=16%.

$$DF_1 = 1 / (1 + 0,16)^1 = 0,86; DF_2 = 1 / (1 + 0,16)^2 = 0,74; DF_3 = 1 / (1 + 0,16)^3 = 0,64; DF_4 = 1 / (1 + 0,16)^4 = 0,55; DF_5 = 1 / (1 + 0,16)^5 = 0,48; DF_6 = 1 / (1 + 0,16)^6 = 0,41; DF_7 = 1 / (1 + 0,16)^7 = 0,35; DF_8 = 1 / (1 + 0,16)^8 = 0,17$$

Чистий дохід складе:

а) для проекту в цілому

$$NV = (-5400) + (-573) + 1927 + 3973 + 5575 + 7065 + 8556 + 10046 + 11537 = 42706 \text{ дол.}$$

б) замовника проекту

$$NV = 4000 + (-323) + 881 + 1527 + 3488 + 5243 + 9597 + \\ + 10058 + 14536 = 50533 \text{ дол.}$$

Чиста поточна вартість складе:

а) для проекту в цілому

$$NPV = (-5400) + (-573) * 0,86 + 1978 * 0,74 + 3973 * \\ 0,64 + 5575 * 0,55 + 7066 * 0,48 + 8556 * 0,41 + 10047 * 0,35 + 11538 * 0,31 = \\ = 29001 \text{ дол.}$$

б) замовника проекту

$$NPV = 4000 + (-323) * 0,86 + 881 * 0,74 + 1527 * 0,64 + \\ + 3488 * 0,55 + 5243 * 0,48 + 9597 * 0,41 + 12058 * 0,35 + 14536 * 0,31 = 27345 \text{ дол.}$$

Отже, в процесі фінансового аналізу інвестиційних проектів для оцінки їх ефективності може бути використано значну кількість показників. Однак, роль окремих показників у процесі прийняття інвестиційних рішень щодо реалізації проектів нерівнозначна. Пріоритетним серед розглянутих показників оцінки є показник чистої приведеної вартості, потім — показник внутрішньої норми доходності, а інші оціночні показники слід використовувати в процесі фінансового аналізу інвестиційних проектів лише як допоміжні.

Для визначення рівня ефективності та доцільності впровадження заходів з удосконалення процесу стратегічного планування на основі маркетингової діяльності ПрАТ «Запорізький завод важкого кранобудування» необхідно розрахувати основні показники економічної ефективності від запропонованих заходів, а саме: чистий дисконтований дохід, індекс доходності та період окупності.

Чистий дисконтований дохід (ЧДД) розраховується за формулою:

$$ЧДД = KB + \frac{P_t}{(1 + e)^t}, \quad (3.4)$$

де KB – капітальні витрати на проведення розробленого заходу, тис. грн.;

Pt – приріст прибутку від введеного заходу, тис. грн.;

e – ставка відсотка (норма дисконту);

t – період розрахунку, роки.

Індекс доходності розраховується за формулою:

$$ID = \frac{ГП}{КВ}, \quad (3.5)$$

де ГП – грошовий потік, тис. грн.

КВ – капітальні витрати, тис. грн.

Грошовий потік розраховується за формулою:

$$ГП = \frac{П_t}{(1 + e)^t} \quad (3.6)$$

Реалізація запропонованих заходів потребує певних капіталовкладень, структура котрих наведена у табл. 3.8. У капітальні вкладення входять разові капітальні вкладення (ноутбук, телефон, обладнання робочого місця), періодичні витрати, а саме – заробітна плата новому співробітнику-маркетологу.

Таблиця 3.8 – Розрахунок витрат на капітальні вкладення ПрАТ «Запорізький завод важкого кранобудування» у 2020 році, тис. грн.

№ п/п	Найменування статті	Капітальні вкладення, тис. грн.
1	Разові капітальні вкладення	
1.1	Ноутбук	15
1.2.	Обладнання робочого місця (стіл, крісло)	5
1.3.	Мобільний телефон	8
2	Періодичні витрати (за рік)	
2.1	Заробітна плата маркетолога	144
2.2	Витрати на відрядження	27
2.3.	Оплата мобільного зв'язку	6
	Усього капітальних вкладень	208

Комплексна реалізація приведених заходів з удосконалення маркетингової діяльності забезпечить досягнення кінцевої мети – збільшення прибутків ПрАТ «Запорізький завод важкого кранобудування». Проведені керівником підприємства розрахунки і дозволили зробити висновок про очікуваний додатковий прибуток протягом року у розмірі 845 тис. грн., враховуючи що прибуток підприємства складає 5% від об'єму наданих послуг.

Очікувані результати від впроваджених заходів представлені у таблиці 3.9.

Таблиця 3.9 – Очікувані результати від впроваджених заходів на ПрАТ «Запорізький завод важкого кранобудування» на 2028 рік

№ п/п	Захід	Показники	Відхилення
			абсолютне, тис. грн.
1	Удосконалення маркетингової діяльності	Приріст прибутку	845
2	Технологічні заходи	Приріст прибутку	573,5
3	Результат за двома заходами	Приріст прибутку, усього	1418,5

Отже, реалізація запропонованих заходів дозволить отримати додатковий прибуток розміром: $845 + 573,5 - (208 + 1,83) = 1418,5 - 209,83 = 1208,67$ тис. грн.

Чистий дисконтований дохід склав:

$$\text{ЧДД} = -209,83 + 1418,5 / (1+0,2)^1 = 1007,22 \text{ тис. грн}$$

Це означає, що прибуток від впровадження заходів значно більший ніж капіталовкладення, тому доцільно займатися реалізацією проєкту.

Грошовий потік дорівнює:

$$\text{ГП} = 1418,5 / (1+0,2)^1 = 1182,08 \text{ тис. грн}$$

Індекс доходності склав:

$$\text{ІД} = 1182,08 / 209,8 = 5,63$$

Показник підтверджує прибутковість заходів, оскільки на 1 грн. вкладених грошових коштів приходить 5,63 грн прибутку.

Період окупності – зворотній показник індексу доходності – складає:

$$\text{ПО} = 209,83 / 1182,08 = 0,177 \text{ року}$$

Таким чином, в результаті проведених розрахунків показника чистого дисконтованого доходу, індексу доходності, періоду окупності можна зробити висновок, що вони демонструють прибутковість запропонованих заходів. Отримані показники додаткового прибутку є істотними в масштабах підприємства, тому доцільно впроваджувати запропоновані удосконалення маркетингової діяльності підприємства та технології. Пропозиції, щодо розвитку динамічних здібностей принесуть не тільки економічний результат, але й значно покращать імідж підприємства.

Внутрішня норма прибутковості (IRR) являє собою таке позитивне число E , при якому чистий дисконтований дохід проєкту звертається в «0». Для оцінки ефективності інвестиційних проєктів значення IRR необхідно зіставити з нормою дисконту C . Проєкти, у яких $IRR > E$, мають позитивний NPV - ефективні. Проєкти, у яких $IRR < E$, мають негативний NPV - неефективні. IRR визначається шляхом підбору значення норми дисконту і графічно (Рис. 3.1) і (Рис.3.2). Порахуємо чистий дисконтований дохід при різних ставках дисконту для проєкту в цілому:

при $E=16\%$, $NPV = +29001$ дол. при $E=35\%$, $NPV = +6665,88$ дол.

при $E=20\%$, $NPV = +22138,16$ дол. при $E=40\%$, $NPV = +3652,54$ дол.

при $E=25\%$, $NPV = +15535,55$ дол. при $E=45\%$, $NPV = +1269,56$ дол.

при $E=30\%$, $NPV = +10525,44$ дол. при $E=50\%$, $NPV = -637,65$ дол.

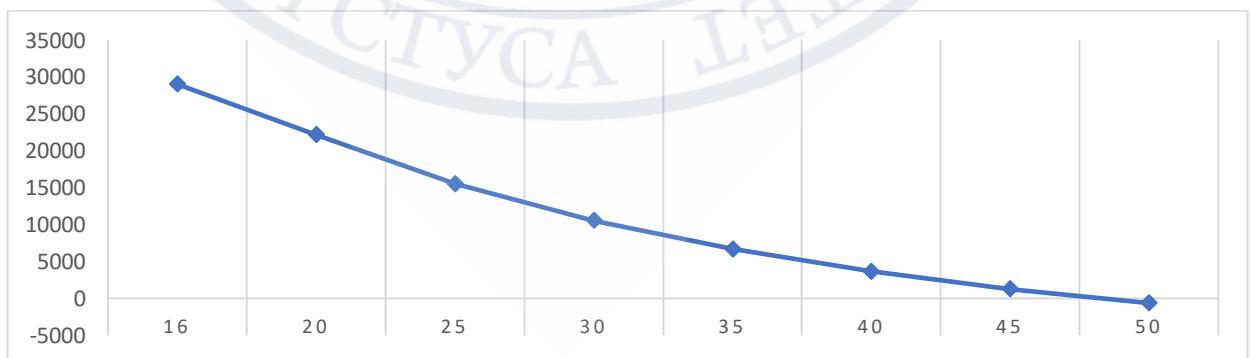


Рис. 3.1 Залежність NPV від норми дисконту для проєкту в цілому

За графіком, зображеному на Рис. 3.1 і шляхом підбору визначаємо внутрішню норму прибутковості для проєкту в цілому. IRR знаходиться в інтервалі від 45 до 50%. $IRR > E$ і $NPV > 0$, отже, проєкт ефективний.

Порахуємо чистий дисконтований дохід при різних ставках дисконту для замовника проєкту:

при $E=16\%$, $NPV = +27345$ дол. при $E=150\%$, $NPV = +3421,76$ дол.

при $E=30\%$, $NPV = +14926,31$ дол. при $E=180\%$, $NPV = +3375,19$ дол.

при $E=60\%$, $NPV = +6373,31$ дол. при $E=210\%$, $NPV = +3386,7$ дол.

при $E=90\%$, $NPV = +4257,39$ дол. при $E=240\%$, $NPV = +3420,57$ дол.

при $E=120\%$, $NPV = +3620,23$ дол. при $E=270\%$, $NPV = +3462,11$ дол.

Таким чином, рівняння $NPV(E) = 0$ не має коренів, тоді внутрішньої норми прибутковості для замовника проєкту не існує.

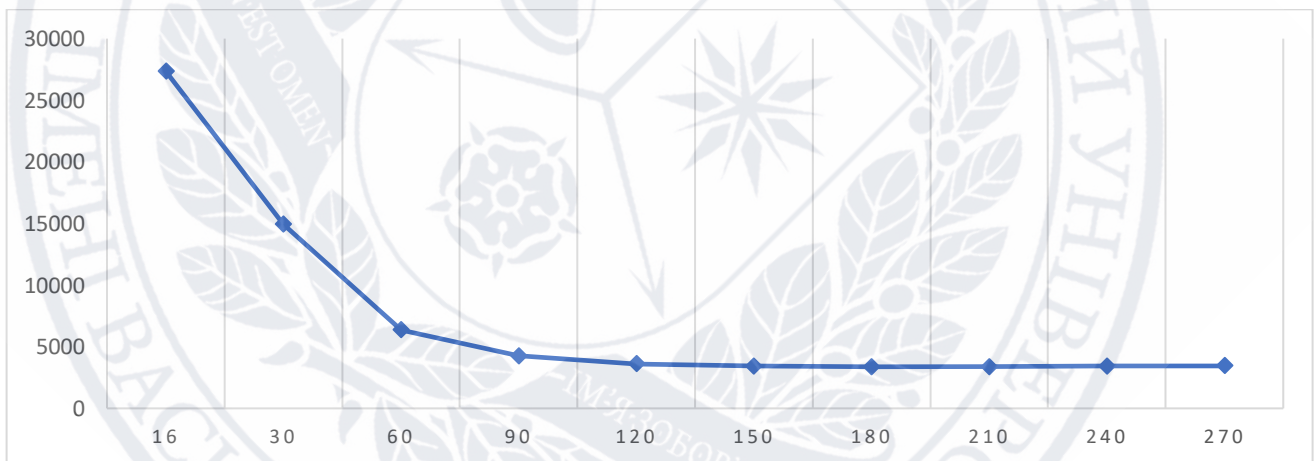


Рис. 3.2 Залежність NPV від норми дисконту (для замовника)

Індекс прибутковості інвестицій (ВД) - відношення суми елементів грошового потоку від операційної діяльності до абсолютній величині суми елементів грошового потоку від інвестиційної діяльності. Він дорівнює збільшеному на одиницю відношенню ЧД до накопиченого обсягу інвестицій:

$$ID = 1 + \frac{ЧД}{\sum I_n} \quad (3.7)$$

При розрахунку ІД і ІДД можуть враховуватися або всі капітальні вкладення за розрахунковий період, включаючи вкладення в заміщення вибувають основних

фондів, або тільки початкові капітальні вкладення, здійснювані до введення в експлуатацію. У нашому випадку враховуємо початкові капітальні вкладення. Таким чином, індекс прибутковості інвестицій складе: Для проєкту в цілому:

$$ID = 1 + \frac{42706}{4000} = 11,6$$

Для замовника:

$$ID = 1 + \frac{50523}{4000} = 13,6$$

Індекс прибутковості дисконтованих витрат - відношення суми дисконтованих грошових приток до суми дисконтованих грошових відтоків (по абсолютній величині):

$$IDDB = NCF(\text{надходження}) / NCF(\text{видатки}) \quad (3.8)$$

Знайдемо дисконтовані грошові притоки і дисконтовані грошові відтоки (з урахуванням коефіцієнтів дисконтування, розрахованих за формулою.

Для проєкту в цілому, дисконтовані грошові притоки складуть:

$$4000 * 0,86 + 9400 * 0,74 + 14800 * 0,64 + 20200 * 0,55 + 25600 * 0,48 + 31000 * 0,41 + 36400 * 0,35 + 41800 * 0,31 = 81674 \text{ дол.}$$

дисконтовані грошові відтоки складуть:

$$-5400 + (-4573) * 0,86 + (-7670) * 0,74 + (-10828) * 0,64 + (-14625) * 0,55 + (-18535) * 0,48 + (-22445) * 0,41 + (-26355) * 0,35 + (-30265) * 0,31 = -65933,6 \text{ дол.}$$

$$IDDB \text{ для проєкта в цілому} = \frac{81674}{65933,6} = 1,2$$

Для замовника:

дисконтовані грошові притоки складуть:

$$4000 + 4000 * 0,86 + 9400 * 0,74 + 14800 * 0,64 + 20200 * 0,55 + 25600 * 0,48 + 31000 * 0,41 + 36400 * 0,35 + 41800 * 0,31 = 85674 \text{ дол.}$$

дисконтовані грошові відтоки складуть:

$$-5400 + (-7234) * 0,86 + (-9522) * 0,74 + (-13273) * 0,64 + (-16711) * 0,55 + (-20130) * 0,48 + (-32486) * 0,41 + (-37609) * 0,35 + (-42738) * 0,31 = -85746,3 \text{ дол.}$$

$$\text{ІДДВ для замовника} = \frac{85674}{78746,3} = 1,08$$

ІДДВ > 1, значить, проєкт ефективний і в цілому, і для замовника.

Індекс прибутковості дисконтованих інвестицій дорівнює збільшеному на одиницю відношенню ЧДД до накопиченого дисконтованого обсягу інвестицій:

$$\text{ІДД} = 1 + \text{ЧДД} / \text{PVI} \quad (6)$$

Індекс прибутковості дисконтованих інвестицій складе:

Для проєкту в цілому:

$$\text{ІДД} = 1 + \frac{29001}{4000} = 7,2$$

Для замовника:

$$\text{ІДД} = 1 + \frac{27345}{4000} = 6,8$$

ІДД > 1 - значить, проєкт є ефективним.

Таким чином, за результатами розрахунку всіх показників ефективності інвестиційних проєктів можна зробити висновок, що даний проєкт є ефективним як для підприємства в цілому, так і для замовника.

Висновки до розділу 3

Розроблений проєкт по формуванню стратегії підприємства ПрАТ «Запорізький завод важкого кранобудування» має на меті впровадження двох елементів. Перший представляє собою модифікацію організаційної структури підприємства, створення окремого відділу маркетингу. Впровадження концепції маркетингу у практику дає можливість підприємству оперативно реагувати на ринкову ситуацію та перемагати в умовах конкуренції. За проєктом необхідно: побудувати та вдосконалити структуру управління маркетингом; створити належні умови для ефективної роботи маркетингового персоналу; забезпечити ефективну взаємодію маркетингової служби з іншими службами підприємства. Другим

елементов виступає повноцінний інвестиційний проєкт, що є економічно ефективним для ПрАТ «Запорізький завод важкого кранобудування».

Отже, керівництву підприємства необхідно конкретизувати та усвідомити сутність головної мети підприємства, а саме: виготовлення продукції та її реалізація, і як результат отримання найвищого прибутку. У процесі аналізу науково-методичного підходу оцінки ефективності впровадження стратегії розвитку діяльності підприємства можна зробити висновок, що позитивна динаміка зміни показників за 2017-2019 рр. не забезпечила потенціалу ресурсних можливостей для подолання достатнього запасу стійкості для ефективної діяльності та негативних тенденцій господарювання у наступні періоди. Розрахунок ефективності та обґрунтування доцільності впровадження запропонованих напрямів підвищення ефективності діяльності підприємства показав, що обсяг продажів зростає, збільшаються чисті доходи та в результаті зростає чистий прибуток підприємства, що і є основним результатом ефективності будь-якого підприємства.

Проведений аналіз можливих варіантів стратегій розвитку для підприємства показав, що необхідним та доцільним обрати стратегію «зростання» для ефективної діяльності підприємства.

ВИСНОВКИ

У цій магістерській роботі було розроблено стратегію розвитку діяльності підприємства та пропозиції щодо покращення конкурентних переваг. Дослідження розкрило поняття стратегії і виявило, що багато вчених трактують це поняття по-різному. Все залежить від рівня розвитку суспільства, рівня та характеру національного ринку тощо. Однак є кілька спільних рис, які дозволяють зробити висновок, що під стратегією розуміють довгостроково чітко визначений напрямок розвитку підприємства що стосується форми, обсягу та засобів її діяльності, внутрішніх відносин та положення в навколишньому середовищі, що приводить підприємство до цілі.

ПрАТ «Запорізький завод важкого кранобудування» спеціалізований завод з випуску мостових, козлових і кранів спецпризначення, лідер у виробництві кранів та кранового обладнання в Східній Європі і країнах СНД. Підприємство займається виробництвом підйомного і такелажного устаткування, виробництвом металевих конструкцій, оптовою торгівлею промисловим обладнанням. На базі заводу реалізується інвестиційний проєкт міжнародного промислового парку площею понад 50,0 тис. кв.м, де працюють 12 промислових підприємств малого бізнесу, з яких 10 – українські підприємства. За станом на початок жовтня на ПрАТ «Запоріжкран» працюють 379 робітників. Обсяг реалізованої промислової продукції з початку року склав 424 005,1 тис. гривень. За цей час підприємство виплатило 47 441 тис. гривень податків та зборів.

Протягом періоду з 2017 по 2019 рр. обсяг матеріальних витрат збільшився на 96,6%. Це пов'язано зі збільшенням обсягів реалізації продукції. Показник матеріаловіддачі за досліджуваний період зменшився на 0,2%, що свідчить про зменшення випуску продукції з 1 гривні матеріальних затрат. Показник матеріалоємності навпаки збільшився на 0,8%, оскільки матеріальні витрати

підприємства зросли. Показник питомої ваги матеріальних витрат у собівартості з 2017 по 2019 рік виріс на 0,05%, що є наслідком підвищення продуктивності праці і обсягу промислового виробництва. Собівартість продукції також зросла, внаслідок економічної ситуації в країні, яка призвела до збільшення вартості сировини.

Середньооблікова кількість працівників зросла на 5,9%, а фонд оплати праці зріс на 87,6%. Також, продуктивність праці за три роки, з 2017 по 2019 рік, зросла на 63,9%. Це в значній мірі пов'язано зі значним збільшенням частки автоматизації виробничих процесів на підприємстві, внаслідок інвестицій від підприємства Конесранес. Заробітна плата і продуктивність праці є взаємозалежними показниками діяльності підприємства.

На основі отриманих даних під час аналізу було заплановано варіант впровадження двох проєктів для підвищення ефективності використання ресурсів на підприємстві.

Перший проєкт спрямований на створення 2 посад маркетингового персоналу для виконання маркетингових функцій, до обов'язків якого входитиме:

- проведення маркетингових досліджень та аналізів;
- оцінка діяльності основних конкурентів;
- дослідження поведінки споживачів при покупці;
- створення товарного асортименту;
- управління та оцінка якості та конкурентоспроможності продукції;
- реалізація цінової політики та визначення оптимальної ціни для товарних груп;
- проведення рекламної кампанії та організація обслуговування споживачів.

Кожний працівник відділу маркетингу підзвітний директору департаменту, членом якого він є, тобто кожний маркетолог працює зі своїми товарними групами, роблячи їх роботу більш ефективною.

Реалізація запропонованих заходів дозволить отримати додатковий прибуток

розміром 1355,87 тис. грн., чистий дисконтований дохід склав 1119,45 тис. грн. Це означає, що прибуток від впровадження заходів значно більший ніж капіталовкладення, тому доцільно займатися реалізацією проєкту. Грошовий потік 1182,08 тис. грн, індекс доходності склав 18,87. Показник підтверджує прибутковість заходів, оскільки на 1 грн. вкладених грошових коштів приходить 18,87 грн прибутку, період окупності – зворотній показник індексу доходності – складає 0,053 року.

SWOT-аналіз виявив сильні та слабкі сторони компанії, а також загрози та можливості. Була обрана стратегія подальшого розвитку підприємства, а саме стратегія інтегрованого розвитку.

Другий проєкт є інвестиційний та має на меті нарощування темпів розвитку підприємства та створення вигідних умов для інвесторів. Таким чином, запропоновані заходи, щодо вдосконалення діяльності підприємства мають позитивні результати, але тільки за умови комплексної та повномірної їх реалізації. Загалом, вони призведуть не тільки до підвищення економічних результатів, а ще й підвищення стабільності підприємства та його конкурентоспроможності на внутрішньому та зовнішньому ринках.

З огляду на вищесказане, можна сказати, що стратегія розвитку бізнесу повинна бути головною метою вітчизняних підприємств на сучасному етапі розвитку ринкових стосунків. ПрАТ «Запорізький завод важкого кранобудування» має дійсну стратегію розвитку, при цьому підприємство може використовувати запроповану стратегію для зміцнення своїх ринкових позицій.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Офіційний сайт ПрАТ «Запорізький завод важкого кранобудування»
URL: <https://kran.zp.ua/> (дата звернення: 02.11.2020).
2. Володькина М.В. Стратегічний менеджмент: навч. посіб. Київ : Знання Прес , 2016 . 149 с.
3. Дайновский Ю.А., Корягіна С.В. Фінансовий аналіз життєвого циклу підприємства: навч. посіб. Львів : ВДТ , 2003 . 66 с.
4. Куденко Н.В. Стратегічний маркетинг: навч. посіб. Київ : КНЕУ, 1998. 152 с.
5. Зигрій О. В. Комплексна оцінка фінансового стану підприємства на основі показників звітності: розрахунковий підхід, інноваційна економіка: монографія. Київ : ЗУНУ , 2014 . 243 с.
6. Дикань В.Л., Зубенко В. О., Маковоз О.В. Стратегічне управління: навч. посіб. Київ : ЦУЛ , 2013 . 272 с.
7. Теплінський Г.В. Особливості конкуренції підприємств на зовнішніх ринках: навч. посіб. Київ : НАУ , 2012 . 232 с.
8. Добровольський В.М. Звітність підприємств: навч. посіб. Київ : КНЕУ , 2001 . 195 с.
9. Щокін Г.В., Головатий М.Ф., Антонюк О.В., Сладкевич В.П. Менеджмент: навч. посіб. Київ : МАУП, 2007. 816 с.
10. Рудінська О.В., Яромін С.А., Молоткова І.О. Основи менеджменту: навч. посіб. Київ : Ніна-Центр , 2002 . 46 с.
11. Крушельницька В.О. Управління персоналом: навч. посіб. Київ : Кондор, 2003 . 73 с.
12. Крамоносова О.М. Проблеми матеріального стимулювання персоналу промислових підприємств: навч. посіб. Київ : Фінанси України. 2002. 4 с.

13. Житня У.П., Нескреба А.М. Економічний аналіз господарської діяльності підприємств: навч. посіб. Житомир : Вища школа, 2002. 77 с.
14. Шкарабан С.І., Спільник І.В. Навчально–методичні картки з аналізу господарської діяльності промислових підприємств: монографія. Тернопіль : ТАНГ , 2005 . 84 с.
15. Колотушкин В.М., Белкин В.С. Зарплата як дзеркало результатів праці: навч. посіб. Київ : Людина і праця, 2001. с.45
16. Андрушків Б. М. Кузьмін О. Є. Основи менеджменту: монографія Львів : Світ, 2005 . 296 с.
17. Гринчуцький В.І., Карапетян, Б.В., Погрішук. Е.Т. Економіка підприємства: навч. посіб. Київ : Центр учбової літератури, 2010. 304 с.
18. Савицька Г.В. Аналіз господарської діяльності підприємств: навч. посіб. Мінськ : Нове знання , 2000 . 688с.
19. Свінцицька О.М. Планування діяльності підприємства: навч посіб. Київ : ЄУ , 2004 . 232 с.
20. A Euromoney Institutional Investor Company. URL: <http://www.securities.com/emis/> (дата звернення: 14.10.2020).
21. Державна служба статистики України. URL: <http://www.ukrstat.gov.ua/> (дата звернення: 17.10.2020).
22. Семенов Г.А., Стачевський В.К., Панкова М.О. Організація і планування на підприємстві: навч. посіб. Київ : Центр навчальної літератури, 2006. 528 с.
23. Сідун В.А., Пономарьова Ю.В. Економіка підприємства: навч. посіб. Київ : Центр навчальної літератури, 2006. 356 с.
24. Іванілов О.С. Економіка підприємства: навч. посіб. Київ : Центр учбової літератури, 2011. 728 с.
25. Кузняк Б.Я., Петрушкіна М.О. Напрямки оптимізації прибутку підприємства: монографія. Полтава : НУПП , 2006 . 2 с.

26. Про методику проведення поглибленого аналізу фінансово-господарського стану неплатоспроможних підприємств та організацій, затверджена наказом Агентства з питань запобігання банкрутству підприємств та організацій від 27.06.97 р. № 81. с. 2

27. Про методику інтегральної оцінки інвестиційної привабливості підприємств та організацій, затверджена наказом Агентства з питань запобігання банкрутству підприємств та організацій від 23.02.98 р. № 22. с. 2

28. Про положення про порядок здійснення аналізу фінансового стану підприємств, що підлягають приватизації, затверджене Міністерством фінансів України, Фондом державного майна України від 26.01.2001 р. № 49/121. с. 2

29. Про методичні рекомендації щодо виявлення ознак неплатоспроможності підприємства та ознак дій з приховування банкрутства, фіктивного банкрутства чи доведення до банкрутства, затверджені Міністерством економіки України від 17.01.2001 р. № 10. с. 4

30. Положення про порядок формування та використання резерву для відшкодування можливих втрат за кредитними операціями банків, затверджене постановою Правління Національного банку України від 06.07.2000 р. № 279.

31. Грещак М. Г., Гребешкова О.М., Коцюба О.С. Внутрішній економічний механізм підприємства: навч. посіб. Київ : КНЕУ, 2001 . 228 с.

32. Гетьман О.О., Шаповал В.М. Економіка підприємства: навч. посіб. Київ : ЦНО , 2006 . 488с.

33. Зінь Е.А., Турченко М.Ю. Планування діяльності підприємства: навч. посіб. Київ : Професіонал , 2004 . 320 с.

34. Іванова В.В. Планування діяльності підприємства: навч. посіб. Київ : Центр початкової літератури, 2006 . 47 с.

35. Саленко О.В. Шляхи визначення ступеню ефективності діяльності підприємства. Економіка та управління підприємствами машинобудівної галузі: монографія. Київ : УкрДАЗТ , 2013 . 62 с.

36. Москалюк В.С. Планування діяльності підприємства: навч. посіб. Київ : КНЕУ, 2002. 252 с.
37. Наливайко А. П. Теорія стратегії підприємства. Сучасний стан та напрями розвитку: навч.посіб. Київ : КНЕУ , 2001. 227 с.
38. Василенко В. А. Організаційно-циклічна та структурно функціональні моделі розвитку організації : монографія. Кременчук : КрНУ , 2011. 100 с.
39. Шершньова З. Є., Оборська С.В., Ратушний Ю.М. Стратегічне управління : навч. посіб. Київ : КНЕУ, 2001 . 232 с.
40. Робсон А. Цілі і практичне здійснення фінансового планування та контролю: навч. посіб. Москва : ІНФРА-М , 1996 . 320с.
41. Савченко В.Ф.Планування і прогнозування: еволюційні зміни та ситуація в Україні: монографія. Чернігів : Економіка і управління, 2011. 12 с.
42. Савченко К.В. Цільове планування як інструмент реалізації стабілізаційної політики держави: навч. посіб. Київ : КНЕУ , 2011 . 30 с.
43. Коркуна Д.М. Фінансове прогнозування, як основа фінансових планів підприємства: монографія Львів : ДУ ЛП , 2008. 539 с.
44. Костецька І.І. Методи складання бізнес-плану із застосуванням програми PROJECT EXPERT Економічний простір: монографія. Дніпропетровськ : ПДАБА , 2009 . 232 с.
45. Костецький В.В. Фінансовий контролінг у системі управління фінансами підприємства: монографія. Тернопіль : ТНЕУ , 2012 . 143 с.
46. Костирко Л.А. Фінансовий механізм сталого розвитку підприємств: навч. посіб. Луганськ : Ноулідж , 2012. 474 с.
47. Кравченко О.О. Генезис теорій фінансового планування і прогнозування: економічний вісник. Київ : ДЕТУТ , 2011 . 56с.
48. Івата В.В. Роль фінансового планування в системі сучасного управління підприємств машинобудування: економічний вісник. Київ : КПП , 2009 . 183 с.

49. Іляшенко А.Х. Теоретичні засади фінансового планування і прогнозування в Україні: навч. посіб. Київ : Економічний простір, 2012 . 178 с.
50. Іонін Є.Є., Овчинникова М.М. Фінансова аналітика сучасного бізнесу: навч. посіб. Донецьк : ДонНУ, 2012 . 311 с.



ДОДАТОК А

Баланс (Звіт про фінансовий стан)
на 31.12.2019 р.

Актив	Код рядка	На початок звітного періоду	На кінець звітного періоду	На дату переходу на міжнародні стандарти фінансової звітності
1	2	3	4	5
I. Необоротні активи				
Нематеріальні активи:	1000	0	0	
первісна вартість	1001	0	0	
накопичена амортизація	1002	0	0	
Незавершені капітальні інвестиції	1005	10678	4360	
Основні засоби:	1010	203997	159543	
первісна вартість	1011	228548	161581	
знос	1012	24551	2038	
Інвестиційна нерухомість:	1015	31541	15603	
первісна вартість	1016	31541	15603	
знос	1017	0	0	
Довгострокові біологічні активи:	1020	0	0	
первісна вартість	1021	0	0	
накопичена амортизація	1022	0	0	
Довгострокові фінансові інвестиції: які обліковуються за методом	1030	0	0	

участі в капіталі інших підприємств				
інші фінансові інвестиції	1035	192	192	
Довгострокова дебіторська заборгованість	1040	0	0	
Відстрочені податкові активи	1045	0	1620	
Гудвіл	1050	0	0	
Відстрочені аквізиційні витрати	1060	0	0	
Залишок коштів у централізованих страхових резервних фондах	1065	0	0	
Інші необоротні активи	1090	0	0	
Усього за розділом I	1095	246408	181318	
II. Оборотні активи				
Запаси	1100	126164	170110	
Виробничі запаси	1101	0	0	
Незавершене виробництво	1102	0	0	
Готова продукція	1103	0	0	
Товари	1104	0	0	
Поточні біологічні активи	1110	0	0	
Депозити перестрахування	1115	0	0	
Векселі одержані	1120	0	0	
Дебіторська заборгованість за продукцію, товари, роботи, послуги	1125	58215	37873	

Дебіторська заборгованість за розрахунками: за виданими авансами	1130	4633	7751	
з бюджетом	1135	17800	27824	
у тому числі з податку на прибуток	1136	0	0	
з нарахованих доходів	1140	0	0	
із внутрішніх розрахунків	1145	0	0	
Інша поточна дебіторська заборгованість	1155	1542	784	
Поточні фінансові інвестиції	1160	0	0	
Гроші та їх еквіваленти	1165	13415	10440	
Готівка	1166	0	0	
Рахунки в банках	1167	13415	10440	
Витрати майбутніх періодів	1170	0	0	
Частка перестраховика у страхових резервах	1180	0	0	
у тому числі в: резервах довгострокових зобов'язань	1181	0	0	
резервах збитків або резервах належних виплат	1182	0	0	
резервах незароблених премій	1183	0	0	
інших страхових резервах	1184	0	0	

Інші оборотні активи	1190	0	0	
Усього за розділом II	1195	221769	254782	
III. Необоротні активи, утримувані для продажу, та групи вибуття	1200	0	0	
Баланс	1300	468177	436100	

Пасив	Код рядка	На початок звітної періоду	На кінець звітної періоду	На дату переходу на міжнародні стандарти фінансової звітності
I. Власний капітал				
Зареєстрований (пайовий) капітал	1400	6412	6412	
Внески до незареєстрованого статутного капіталу	1401	0	0	
Капітал у дооцінках	1405	49625	37869	
Додатковий капітал	1410	0	0	
Емісійний дохід	1411	0	0	
Накопичені курсові різниці	1412	0	0	
Резервний капітал	1415	0	0	
Нерозподілений прибуток (непокритий збиток)	1420	-321630	-180307	
Неоплачений капітал	1425	(0)	(0)	()
Вилучений капітал	1430	(0)	(0)	()
Інші резерви	1435	0	0	
Усього за розділом I	1495	-265593	-136026	
II. Довгострокові зобов'язання і забезпечення				
Відстрочені податкові зобов'язання	1500	8622	0	
Пенсійні зобов'язання	1505	0	0	
Довгострокові кредити банків	1510	0	0	
Інші довгострокові зобов'язання	1515	71	773	
Довгострокові забезпечення	1520	4382	4702	
Довгострокові забезпечення витрат персоналу	1521	0	0	
Цільове фінансування	1525	0	0	
Благодійна допомога	1526	0	0	
Страхові резерви, у тому числі:	1530	0	0	

резерв довгострокових зобов'язань; (на початок звітнього періоду)	1531	0	0	
резерв збитків або резерв належних виплат; (на початок звітнього періоду)	1532	0	0	
резерв незароблених премій; (на початок звітнього періоду)	1533	0	0	
інші страхові резерви; (на початок звітнього періоду)	1534	0	0	
Інвестиційні контракти;	1535	0	0	
Призовий фонд	1540	0	0	
Резерв на виплату джек-поту	1545	0	0	
Усього за розділом II	1595	13075	5475	
III. Поточні зобов'язання і забезпечення				
Короткострокові кредити банків	1600	0	0	
Векселі видані	1605	0	0	
Поточна кредиторська заборгованість: за довгостроковими зобов'язаннями	1610	593574	449429	
за товари, роботи, послуги	1615	23621	32058	
за розрахунками з бюджетом	1620	3151	6973	
за у тому числі з податку на прибуток	1621	2019	5904	
за розрахунками зі страхування	1625	921	821	
за розрахунками з оплати праці	1630	3293	3129	
за одержаними авансами	1635	88573	64367	
за розрахунками з учасниками	1640	99	99	
із внутрішніх розрахунків	1645	0	0	
за страховою діяльністю	1650	0	0	
Поточні забезпечення	1660	6118	8785	
Доходи майбутніх періодів	1665	0	0	
Відстрочені комісійні доходи від перестраховиків	1670	0	0	
Інші поточні зобов'язання	1690	1345	990	
Усього за розділом III	1695	720695	566651	
IV. Зобов'язання, пов'язані з необоротними активами, утримуваними для продажу, та групами вибуття	1700	0	0	
V. Чиста вартість активів недержавного пенсійного фонду	1800	0	0	
Баланс	1900	468177	436100	

Примітки	
Керівник	Плясов Сергій Вячеславович
Головний бухгалтер	Бувайло Наталія Яківна

			КОДИ
	(найменування)		

Звіт про фінансові результати (Звіт про сукупний дохід)
за 2019 рік

I. ФІНАНСОВІ РЕЗУЛЬТАТИ

Стаття	Код рядка	За звітний період	За аналогічний період попереднього року
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	2000	628606	502488
Чисті зароблені страхові премії	2010	0	0
Премії підписані, валова сума	2011	0	0
Премії, передані у перестраховування	2012	0	0
Зміна резерву незароблених премій, валова сума	2013	0	0
Зміна частки перестраховиків у резерві незароблених премій	2014	0	0
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	2050	(459488)	(370829)
Чисті понесені збитки за страховими виплатами	2070	0	0
Валовий: прибуток	2090	169118	131659
Валовий: збиток	2095	(0)	(0)
Дохід (витрати) від зміни у резервах довгострокових зобов'язань	2105	0	0
Дохід (витрати) від зміни інших страхових резервів	2110	0	0
Зміна інших страхових резервів, валова сума	2111	0	0
Зміна частки перестраховиків в інших страхових резервах	2112	0	0
Інші операційні доходи	2120	24265	25667
Дохід від зміни вартості активів, які оцінюються за справедливою вартістю	2121	264	0
Дохід від первісного визнання біологічних активів і сільськогосподарської продукції	2122	0	0
Дохід від використання коштів, вивільнених від оподаткування	2130	(0)	(0)
Адміністративні витрати	2130	(31682)	(26762)
Витрати на збут	2150	(7327)	(13290)
Інші операційні витрати	2180	(52298)	(37219)
Витрат від зміни вартості активів, які оцінюються за справедливою вартістю	2181	17336	0
Витрат від первісного визнання біологічних активів і сільськогосподарської продукції	2182	0	0

Фінансовий результат від операційної діяльності: прибуток	2190	102076	80055
Фінансовий результат від операційної діяльності: збиток	2195	(0)	(0)
Дохід від участі в капіталі	2200	0	0
Інші фінансові доходи	2220	0	0
Інші доходи	2240	134908	119201
Дохід від благодійної допомоги	2241	0	0
Фінансові витрати	2250	(6648)	(20003)
Втрати від участі в капіталі	2255	(0)	(0)
Інші витрати	2270	(69905)	(84009)
Прибуток (збиток) від впливу інфляції на монетарні статті	2275	0	0
Фінансовий результат до оподаткування: прибуток	2290	160431	95244
Фінансовий результат до оподаткування: збиток	2295	(0)	(0)
Витрати (дохід) з податку на прибуток	2300	-31147	-17463
Прибуток (збиток) від припиненої діяльності після оподаткування	2305	0	0
Чистий фінансовий результат: прибуток	2350	129284	77781
Чистий фінансовий результат: збиток	2355	(0)	(0)
II. СУКУПНИЙ ДОХІД			

Стаття	Код рядка	За звітний період	За аналогічний період попереднього року
Дооцінка (уцінка) необоротних активів	2400	-11756	-13285
Дооцінка (уцінка) фінансових інструментів	2405	0	0
Накопичені курсові різниці	2410	0	0
Частка іншого сукупного доходу асоційованих та спільних підприємств	2415	0	0

Інший сукупний дохід	2445	754	-793
Інший сукупний дохід до оподаткування	2450	-11002	-14078
Податок на прибуток, пов'язаний з іншим сукупним доходом	2455	0	0
Інший сукупний дохід після оподаткування	2460	-11002	-14078
Сукупний дохід (сума рядків 2350, 2355 та 2460)	2465	118282	63703

III. ЕЛЕМЕНТИ ОПЕРАЦІЙНИХ ВИТРАТ

Матеріальні затрати	2500	397824	278696
Витрати на оплату праці	2505	78470	59427

Відрахування на соціальні заходи	2510	17384	13253
Амортизація	2515	22745	22625
Інші операційні витрати	2520	65196	63845
Разом	2550	581619	437846

IV. РОЗРАХУНОК ПОКАЗНИКІВ ПРИБУТКОВОСТІ АКЦІЙ

Середньорічна кількість простих акцій	2600	1832080	1832080
Скоригована середньорічна кількість простих акцій	2605	1832080	1832080
Чистий прибуток (збиток) на одну просту акцію	2610	70.56679	42.45502
Скоригований чистий прибуток (збиток) на одну просту акцію	2615	70.56679	42.45502
Дивіденди на одну просту акцію	2650	0	0

Примітки
Керівник
Головний бухгалтер

Плясов Сергій Вячеславович
Бувайло Наталія Яківна

КОДИ
Дата(рік, 2020 | 01 |
місяць, 01
число)
за ЄДРПОУ 00110728

Підприємство ПРИВАТНЕ АКЦІОНЕРНЕ ТОВАРИСТВО
"ЗАПОРІЗЬКИЙ ЗАВОД ВАЖКОГО
КРАНОБУДУВАННЯ"
(найменування)

Звіт про рух грошових коштів (за прямим методом)
за 2019 рік

Стаття	Код рядка	За звітний період	За аналогічний період попереднього року
1	2	3	4
I. Рух коштів у результаті операційної діяльності			
Надходження від: Реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	3000	365164	286180
Повернення податків і зборів	3005	74007	62620
у тому числі податку на додану вартість	3006	74007	62620
Цільового фінансування	3010	60	27
Надходження від отримання субсидій, дотацій	3011	0	0
Надходження авансів від покупців і замовників	3015	273375	180578
Надходження від повернення авансів	3020	1431	718
Надходження від відсотків за залишками коштів на поточних рахунках	3025	0	0
Надходження від боржників неустойки (штрафів, пені)	3035	0	0
Надходження від операційної оренди	3040	0	0
Надходження від отримання роялті, авторських винагород	3045	0	0
Надходження від страхових премій	3050	0	0
Надходження фінансових установ від повернення позик	3055	0	0
Інші надходження	3095	1259	1054
Витрачання на оплату:			
Товарів (робіт, послуг)	3100	(385492)	(315221)
Праці	3105	(61348)	(44582)
Відрахувань на соціальні заходи	3110	(17030)	(12413)
Зобов'язань з податків і зборів	3115	(55542)	(29018)
Витрачання на оплату зобов'язань з податку на прибуток	3116	(35673)	(12676)

Витрачання на оплату зобов'язань з податку на додану вартість	3117	(0)	(0)
Витрачання на оплату зобов'язань з інших податків і зборів	3118	(0)	(0)
Витрачання на оплату авансів	3135	(75357)	(73936)
Витрачання на оплату повернення авансів	3140	(45)	(35)
Витрачання на оплату цільових внесків	3145	(0)	(0)
Витрачання на оплату зобов'язань за страховими контрактами	3150	(0)	(0)
Витрачання фінансових установ на надання позик	3155	(0)	(0)
Інші витрачання	3190	(56290)	(33355)
Чистий рух коштів від операційної діяльності	3195	64192	22617
II. Рух коштів у результаті інвестиційної діяльності			
Надходження від реалізації: фінансових інвестицій	3200	0	0
необоротних активів	3205	1649	1016
Надходження від отриманих: відсотків	3215	0	0
дивідендів	3220	0	0
Надходження від деривативів	3225	0	0
Надходження від погашення позик	3230	0	0
Надходження від вибуття дочірнього підприємства та іншої господарської одиниці	3235	0	0
Інші надходження	3250	0	0
Витрачання на придбання: фінансових інвестицій	3255	(0)	(0)
необоротних активів	3260	(7992)	(8693)
Виплати за деривативами	3270	(0)	(0)
Витрачання на надання позик	3275	(0)	(0)
Витрачання на придбання дочірнього підприємства та іншої господарської одиниці	3280	(0)	(0)
Інші платежі	3290	(0)	(0)
Чистий рух коштів від інвестиційної діяльності	3295	-6343	-7677
III. Рух коштів у результаті фінансової діяльності			
Надходження від: Власного капіталу	3300	0	0
Отримання позик	3305	0	0
Надходження від продажу частки в дочірньому підприємстві	3310	0	0

Інші надходження	3340	0	0
Витрачання на: Викуп власних акцій	3345	(0)	(0)
Погашення позик	3350	50938	23837
Сплату дивідендів	3355	(0)	(0)
Витрачання на сплату відсотків	3360	(5685)	(6805)
Витрачання на сплату заборгованості з фінансової оренди	3365	(0)	(0)
Витрачання на придбання частки в дочірньому підприємстві	3370	(0)	(0)
Витрачання на виплати неконтрольованим часткам у дочірніх підприємствах	3375	(0)	(0)
Інші платежі	3390	(0)	(0)
Чистий рух коштів від фінансової діяльності	3395	-56623	-30642
Чистий рух грошових коштів за звітний період	3400	1226	-15702
Залишок коштів на початок року	3405	13415	30973
Вплив зміни валютних курсів на залишок коштів	3410	-4201	-1856
Залишок коштів на кінець року	3415	10440	13415

Примітки
Керівник
Головний бухгалтер

Плясов Сергій Вячеславович
Бувайло Наталія Яківна

ДОДАТОК Б

			КОДИ
			Дата 01.01.2019
Підприємство	ПРИВАТНЕ АКЦІОНЕРНЕ ТОВАРИСТВО "ЗАПОРІЗЬКИЙ ЗАВОД ВАЖКОГО КРАНОБУДУВАННЯ"	за ЄДРПОУ	00110728
Територія	Запорізька область, Ленінський р-н	за КОАТУУ	2310136900
Організаційно-пра вова форма	Акціонерне товариство	за КОПФГ	230
господарювання			
Вид економічної діяльності	Виробництво підймального та вантажно-розвантажувального устаткування	за КВЕД	28.22
Середня кількість працівників: 367			
Адреса, телефон: 69041 м. Запоріжжя, вул. Кияшка, 16-А, (061) 283-18-76			
Одиниця виміру: тис.грн. без десяткового знака			
Складено (зробити позначку "v" у відповідній клітинці):			
за положеннями (стандартами) бухгалтерського обліку			
за міжнародними стандартами фінансової звітності			

Баланс
(Звіт про фінансовий стан)
на 31.12.2018 р.

Форма №1

Актив		Код за ДКУД	1801001
	Код рядка	На початок звітного періоду	На кінець звітного періоду
1	2	3	4
I. Необоротні активи			
Нематеріальні активи	1000	0	0
первісна вартість	1001	0	0
накопичена амортизація	1002	(0)	(0)
Незавершені капітальні інвестиції	1005	0	0
Основні засоби	1010	230 079	214 210
первісна вартість	1011	231 940	238 400
знос	1012	(1 861)	(24 190)
Інвестиційна нерухомість	1015	29 199	31 541
первісна вартість	1016	29 199	31 541
знос	1017	(0)	(0)
Довгострокові біологічні активи	1020	0	0
первісна вартість	1021	0	0
накопичена амортизація	1022	(0)	(0)
Довгострокові фінансові інвестиції:			
які обліковуються за методом участі в капіталі	1030	0	0

інших підприємств			
інші фінансові інвестиції	1035	192	192
Довгострокова дебіторська заборгованість	1040	0	0
Відстрочені податкові активи	1045	0	0
Гудвіл	1050	0	0
Відстрочені аквізиційні витрати	1060	0	0
Залишок коштів у централізованих страхових резервних фондах	1065	0	0

Інші необоротні активи	1090	0	0
Усього за розділом I	1095	259 470	245 943
II. Оборотні активи			
Запаси	1100	97 165	126 074
Виробничі запаси	1101	0	0
Незавершене виробництво	1102	0	0
Готова продукція	1103	0	0
Товари	1104	0	0
Поточні біологічні активи	1110	0	0
Депозити перестраховування	1115	0	0
Векселі одержані	1120	0	0
Дебіторська заборгованість за продукцію, товари, роботи, послуги	1125	28 222	58 215
Дебіторська заборгованість за розрахунками:			
за виданими авансами	1130	3 816	4 633
з бюджетом	1135	11 702	17 800
у тому числі з податку на прибуток	1136	1 631	0
з нарахованих доходів	1140	0	0
із внутрішніх розрахунків	1145	0	0
Інша поточна дебіторська заборгованість	1155	988	1 542
Поточні фінансові інвестиції	1160	0	0
Гроші та їх еквіваленти	1165	30 973	13 415
Готівка	1166	0	0
Рахунки в банках	1167	30 973	13 415
Витрати майбутніх періодів	1170	0	0
Частка перестраховика у страхових резервах	1180	0	0
у тому числі в:			
резервах довгострокових зобов'язань	1181	0	0
резервах збитків або резервах належних виплат	1182	0	0
резервах незароблених премій	1183	0	0
інших страхових резервах	1184	0	0
Інші оборотні активи	1190	0	0
Усього за розділом II	1195	172 866	221 679
III. Необоротні активи, утримувані для продажу, та групи вибуття	1200	0	0
Баланс	1300	432 336	467 622

Пасив	Код рядка	На початок звітнього періоду	На кінець звітнього періоду
1	2	3	4
I. Власний капітал			
Зареєстрований (пайовий) капітал	1400	6 412	6 412
Внески до незареєстрованого статутного капіталу	1401	0	0
Капітал у дооцінках	1405	62 910	49 625
Додатковий капітал	1410	0	0
Емісійний дохід	1411	0	0
Накопичені курсові різниці	1412	0	0
Резервний капітал	1415	0	0
Нерозподілений прибуток (непокритий збиток)	1420	-414 813	-321 594
Неоплачений капітал	1425	(0)	(0)
Вилучений капітал	1430	(0)	(0)
Інші резерви	1435	0	0
Усього за розділом I	1495	-345 491	-265 557
II. Довгострокові зобов'язання і забезпечення			
Відстрочені податкові зобов'язання	1500	10 393	8 622
Пенсійні зобов'язання	1505	0	0
Довгострокові кредити банків	1510	0	0
Інші довгострокові зобов'язання	1515	638 389	0
Довгострокові забезпечення	1520	2 917	4 382
Довгострокові забезпечення витрат персоналу	1521	0	0
Цільове фінансування	1525	0	0
Благодійна допомога	1526	0	0
Страхові резерви	1530	0	0
у тому числі:			
резерв довгострокових зобов'язань	1531	0	0
резерв збитків або резерв належних виплат	1532	0	0
резерв незароблених премій	1533	0	0
інші страхові резерви	1534	0	0
Інвестиційні контракти	1535	0	0
Призовий фонд	1540	0	0
Резерв на виплату джек-поту	1545	0	0
Усього за розділом II	1595	651 699	13 004
III. Поточні зобов'язання і забезпечення			
Короткострокові кредити банків	1600	0	0
Векселі видані	1605	0	0
Поточна кредиторська заборгованість за:			
довгостроковими зобов'язаннями	1610	0	593 054
товари, роботи, послуги	1615	6 613	23 620

розрахунками з бюджетом	1620	859	3 152
у тому числі з податку на прибуток	1621	0	2 019
розрахунками зі страхування	1625	564	921
розрахунками з оплати праці	1630	1 985	3 293
одержаними авансами	1635	111 352	88 573
розрахунками з учасниками	1640	99	99
із внутрішніх розрахунків	1645	0	0
страховою діяльністю	1650	0	0
Поточні забезпечення	1660	3 265	6 118
Доходи майбутніх періодів	1665	0	0
Відстрочені комісійні доходи від перестраховиків	1670	0	0
Інші поточні зобов'язання	1690	1 391	1 345
Усього за розділом III	1695	126 128	720 175
IV. Зобов'язання, пов'язані з необоротними активами, утримуваними для продажу, та групами вибуття	1700	0	0
Чиста вартість активів недержавного пенсійного фонду	1800	0	0
Баланс	1900	432 336	467 622

Керівник

Плясов Сергій Вячеславович

Головний бухгалтер

Бувайло Наталія Яківна

Підприємство

ПРИВАТНЕ АКЦІОНЕРНЕ ТОВАРИСТВО
"ЗАПОРІЗЬКИЙ ЗАВОД ВАЖКОГО
КРАНОБУДУВАННЯ"

за ЄДРПОУ

Дата

КОДИ

01.01.2019

00110728

Звіт про фінансові результати

(Звіт про сукупний дохід)

за 2018

рік

Форма

№2

I. Фінансові результати

Код за ДКУД			1801003
Стаття	Код рядка	За звітний період	За аналогічний період попереднього року
1	2	3	4
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	2000	502 488	361 709
Чисті зароблені страхові премії	2010	0	0
Премії підписані, валова сума	2011	0	0
Премії, передані у перестраховання	2012	(0)	(0)
Зміна резерву незароблених премій, валова сума	2013	0	0
Зміна частки перестраховиків у резерві незароблених премій	2014	0	0
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	2050	(370 828)	(249 194)
Чисті понесені збитки за страховими виплатами	2070	(0)	(0)
Валовий: прибуток	2090	131 660	112 515
збиток	2095	(0)	(0)
Дохід (витрати) від зміни у резервах довгострокових зобов'язань	2105	0	0
Дохід (витрати) від зміни інших страхових резервів	2110	0	0
Зміна інших страхових резервів, валова сума	2111	0	0
Зміна частки перестраховиків в інших страхових резервах	2112	0	0
Інші операційні доходи	2120	13 648	16 607
Дохід від зміни вартості активів, які оцінюються за справедливою вартістю	2121	0	0
Дохід від первісного визнання біологічних активів і сільськогосподарської продукції	2122	0	0

Дохід від використання коштів, вивільнених від оподаткування	2123	0	0
Адміністративні витрати	2130	(26 859)	(20 531)
Витрати на збут	2150	(13 290)	(8 042)
Інші операційні витрати	2180	(25 200)	(9 091)
Витрати від зміни вартості активів, які оцінюються за справедливою вартістю	2181	0	0
Витрати від первісного визнання біологічних активів і сільськогосподарської продукції	2182	0	0
Фінансовий результат від операційної діяльності: прибуток	2190	79 959	91 458
збиток	2195	(0)	(0)
Дохід від участі в капіталі	2200	0	0
Інші фінансові доходи	2220	0	0
Інші доходи	2240	119 201	3 721
Дохід від благодійної допомоги	2241	0	0
Фінансові витрати	2250	(19 871)	(12 832)
Втрати від участі в капіталі	2255	(0)	(0)
Інші витрати	2270	(84 009)	(108 144)
Прибуток (збиток) від впливу інфляції на монетарні статті	2275	0	0
Фінансовий результат до оподаткування: прибуток	2290	95 280	0
збиток	2295	(0)	(25 797)
Витрати (дохід) з податку на прибуток	2300	-17 463	-2 462
Прибуток (збиток) від припиненої діяльності після оподаткування	2305	0	0
Чистий фінансовий результат: прибуток	2350	77 817	0
збиток	2355	(0)	(28 259)

II. Сукупний дохід

Стаття	Код рядка	За звітний період	За аналогічний період попереднього року
1	2	3	4
Дооцінка (уцінка) необоротних активів	2400	-13 285	10 200
Дооцінка (уцінка) фінансових інструментів	2405	0	0
Накопичені курсові різниці	2410	0	0
Частка іншого сукупного доходу асоційованих та спільних підприємств	2415	0	0
Інший сукупний дохід	2445	-793	1 366
Інший сукупний дохід до оподаткування	2450	-14 078	11 566
Податок на прибуток, пов'язаний з іншим сукупним доходом	2455	(0)	(0)
Інший сукупний дохід після оподаткування	2460	-14 078	11 566
Сукупний дохід (сума рядків 2350, 2355 та 2460)	2465	63 739	-16 693

III. Елементи операційних витрат

Назва статті	Код рядка	За звітний період	За аналогічний період попереднього року
1	2	3	4
Матеріальні затрати	2500	278 696	202 343
Витрати на оплату праці	2505	59 427	41 861
Відрахування на соціальні заходи	2510	13 253	9 433
Амортизація	2515	22 625	17 232
Інші операційні витрати	2520	63 845	39 749
Разом	2550	437 846	310 618

IV. Розрахунок показників прибутковості акцій

Назва статті	Код рядка	За звітний період	За аналогічний період попереднього року
1	2	3	4
Середньорічна кількість простих акцій	2600	1 832 080	1 832 080
Скоригована середньорічна кількість простих акцій	2605	1 832 080	1 832 080
Чистий прибуток (збиток) на одну просту акцію	2610	42,474670	-15,424540
Скоригований чистий прибуток (збиток) на одну просту акцію	2615	42,474670	-15,424540
Дивіденди на одну просту акцію	2650	0,00	0,00

Керівник

Плясов Сергій Вячеславович

Головний бухгалтер

Бувайло Наталія

Підприємство

ПРИВАТНЕ АКЦІОНЕРНЕ
ТОВАРИСТВО "ЗАПОРІЗЬКИЙ ЗАВОД
ВАЖКОГО
КРАНОБУДУВАННЯ"

Дата

за ЄДРПОУ

КОДИ

01.01.2019

00110728

Звіт про рух грошових коштів (за прямим методом)
За 2018 рік Форма №3

Стаття	Код рядка	Код за ДКУД	
		За звітний період	1801004 За аналогічний період попереднього року
1	2	3	4
I. Рух коштів у результаті операційної діяльності			
Надходження від:			
Реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	3000	286 180	213 813
Повернення податків і зборів	3005	62 620	39 088
у тому числі податку на додану вартість	3006	62 620	39 088
Цільового фінансування	3010	27	12
Надходження від отримання субсидій, дотацій	3011	0	0
Надходження авансів від покупців і замовників	3015	180 578	220 488
Надходження від повернення авансів	3020	718	2 858
Надходження від відсотків за залишками коштів на поточних рахунках	3025	0	0
Надходження від боржників неустойки (штрафів, пені)	3035	0	0
Надходження від операційної оренди	3040	0	0
Надходження від отримання роялті, авторських винагород	3045	0	0
Надходження від страхових премій	3050	0	0
Надходження фінансових установ від повернення позик	3055	0	0
Інші надходження	3095	1 054	518

Витрачання на оплату:			
Товарів (робіт, послуг)	3100	(315 365)	(281 847)
Праці	3105	(44 582)	(32 578)
Відрахувань на соціальні заходи	3110	(12 413)	(9 867)
Зобов'язань з податків і зборів	3115	(29 018)	(17 458)
Витрачання на оплату зобов'язань з податку на прибуток	3116	(12 676)	(4 016)

Підприємство ПРИВАТНЕ АКЦІОНЕРНЕ
ТОВАРИСТВО "ЗАПОРІЗЬКИЙ ЗАВОД
ВАЖКОГО
КРАНОБУДУВАННЯ"

Дата

за ЄДРПОУ

КОДИ
01.01.2019
00110728

**Звіт про рух грошових коштів (за прямим
методом)
За 2018 рік Форма №3**

Стаття	Код за ДКУД		1801004
	Код рядка	За звітний період	За аналогічний період попереднього року
1	2	3	4
I. Рух коштів у результаті операційної діяльності			
Надходження від:			
Реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	3000	286 180	213 813
Повернення податків і зборів	3005	62 620	39 088
у тому числі податку на додану вартість	3006	62 620	39 088
Цільового фінансування	3010	27	12
Надходження від отримання субсидій, дотацій	3011	0	0
Надходження авансів від покупців і замовників	3015	180 578	220 488
Надходження від повернення авансів	3020	718	2 858
Надходження від відсотків за залишками коштів на поточних рахунках	3025	0	0
Надходження від боржників неустойки (штрафів, пені)	3035	0	0
Надходження від операційної оренди	3040	0	0
Надходження від отримання роялті, авторських винагород	3045	0	0
Надходження від страхових премій	3050	0	0
Надходження фінансових установ від повернення позик	3055	0	0
Інші надходження	3095	1 054	518

Витрачання на оплату:			
Товарів (робіт, послуг)	3100	(315 365)	(281 847)
Праці	3105	(44 582)	(32 578)
Відрахувань на соціальні заходи	3110	(12 413)	(9 867)
Зобов'язань з податків і зборів	3115	(29 018)	(17 458)
Витрачання на оплату зобов'язань з податку на прибуток	3116	(12 676)	(4 016)
Витрачання на оплату зобов'язань з податку на додану вартість	3117	(0)	(0)

Витрачання на оплату зобов'язань з інших податків і зборів	3118	(0)	(0)
Витрачання на оплату авансів	3135	(74 257)	(0)
Витрачання на оплату повернення авансів	3140	(35)	(35)
Витрачання на оплату цільових внесків	3145	(0)	(0)
Витрачання на оплату зобов'язань за страховими контрактами	3150	(0)	(0)
Витрачання фінансових установ на надання позик	3155	(0)	(0)
Інші витрачання	3190	(32 274)	(24 624)
Чистий рух коштів від операційної діяльності	3195	23 233	110 368
II. Рух коштів у результаті інвестиційної діяльності			
Надходження від реалізації:			
фінансових інвестицій	3200	0	0
необоротних активів	3205	1 016	562
Надходження від отриманих:			
відсотків	3215	0	0
дивідендів	3220	0	0
Надходження від деривативів	3225	0	0
Надходження від погашення позик	3230	0	0
Надходження від вибуття дочірнього підприємства та іншої господарської одиниці	3235	0	0
Інші надходження	3250	0	0
Витрачання на придбання:			
фінансових інвестицій	3255	(0)	(0)
необоротних активів	3260	(8 693)	(5 986)
Виплати за деривативами	3270	(0)	(0)
Витрачання на надання позик	3275	(0)	(0)
Витрачання на придбання дочірнього підприємства та іншої господарської одиниці	3280	(0)	(0)
Інші платежі	3290	(0)	(0)
Чистий рух коштів від інвестиційної діяльності	3295	-7 677	-5 424
III. Рух коштів у результаті фінансової діяльності			
Надходження від:			
Власного капіталу	3300	0	0
Отримання позик	3305	0	279
Надходження від продажу частки в дочірньому підприємстві	3310	0	0
Інші надходження	3340	0	0
Витрачання на:			
Викуп власних акцій	3345	(0)	(0)
Погашення позик	3350	(23 837)	(97 947)
Сплату дивідендів	3355	(0)	(0)

Витрачання на сплату відсотків	3360	(6 673)	(8 255)
Витрачання на сплату заборгованості з фінансової оренди	3365	(0)	(0)
Витрачання на придбання частки в дочірньому підприємстві	3370	(0)	(0)
Витрачання на виплати неконтрольованим часткам у дочірніх підприємствах	3375	(0)	(0)
Інші платежі	3390	(0)	(0)
Чистий рух коштів від фінансової діяльності	3395	-30 510	-105 923
Чистий рух коштів за звітний період	3400	-14 954	-979
Залишок коштів на початок року	3405	30 973	30 300
Вплив зміни валютних курсів на залишок коштів	3410	-2 604	1 652
Залишок коштів на кінець року	3415	13 415	30 973

Керівник

Головний бухгалтер

Плясов Сергій Вячеславович

Бувайло Наталія Яківна

