

НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ ХАРЧОВИХ ТЕХНОЛОГІЙ

Інститут (факультет) Навчально-науковий інститут економіки і управління

Кафедра маркетингу

Освітній ступінь Бакалавр

Спеціальність 076 «Підприємництво, торгівля та біржова діяльність»

(код і назва)

Освітня програма «Товарознавство і торговельне підприємництво»

(назва)

Завідувач кафедри

маркетингу

Петухова О. М.

«10» лютого 2021 року

З А В Д А Н Н Я НА КВАЛІФІКАЦІЙНУ РОБОТУ ЗДОБУВАЧА

Гальченко Вікторії Ігорівни

1. Тема роботи «Стратегічні аспекти розвитку підприємства»

керівник роботи Данкеєва Оксана Миколаївна, к.е.н, доц.,

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

затверджені наказом закладу вищої освіти від 27.01.2021 р. № 50-КС

2. Строк подання здобувачем роботи 26 травня 2021 р.

3. Вихідні дані до роботи законодавчі та нормативні акти, аналітичні та статистичні матеріали стосовно теми проекту, бухгалтерська, статистична звітність та аналітичні матеріали ТОВ «ІН-ПРЕМ»

4. Зміст пояснювальної записки (перелік потрібних питань, які потрібно розробити)

Розділ 1. ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНІ ОСНОВИ СТРАТЕГІЧНИХ АСПЕКТІВ РОЗВИТКУ ПІДПРИЄМСТВА

Розділ 2. ДОСЛІДЖЕННЯ СТРАТЕГІЧНИХ АСПЕКТІВ РОЗВИТКУ ТОВ «ІН-ПРЕМ»

Розділ 3. РОЗРОБКА ПРОПОЗИЦІЇ ТА ОБГРУНТУВАННЯ ЗАХОДІВ ЩОДО УДОСКОНАЛЕННЯ СТРАТЕГІЙ РОЗВИТКУ ТОВ «ІН-ПРЕМ»

Список літератури, висновки, додатки

5. Перелік графічного матеріалу

Результати дослідження знайшли відображення в 4 рисунках та 21 таблицях ілюстративного матеріалу

АНОТАЦІЯ

В кваліфікаційній роботі розглянуто основні техніко-економічні показники та проаналізовано діяльність ТОВ «ІН-ПРЕМ», в цілому. Отримані результати дали змогу запропонувати заходи, щодо стратегій розвитку підприємства та проаналізувати стратегію, яку використовує підприємство на даному етапі свого розвитку.

У роботі визначено підходи до вивчення поняття «стратегії розвитку» підприємства та її формування. Досліджено стратегічні аспекти розвитку ТОВ «ІН-ПРЕМ», а саме: проаналізовано торговельну діяльність на існуючому ринку (наведено організаційну структуру підприємства, розглянуто динаміку організації основних видів торгівлі, оцінено динаміку продажу товару, проаналізовано результати вимірювання обертання товарів), розглянуто основних конкурентів та порівняно ціни на аналогічну продукцію, досліджено стратегії розвитку за складовими зовнішнього і внутрішнього середовища на основі матриці І. Ансоффа «товар/ринок» та SWOT-аналізу.

Також, було запропоновано заходи, які дозволять покращити діяльність ТОВ «ІН-ПРЕМ», приведуть до збільшення обсягів реалізації продукції та прибутків, що у свою чергу, покращить позиції на ринку та дозволить піднятися на новий рівень розвитку і досягнути поставленої мети.

В роботі здійснено ряд розрахунків із застосуванням програми Excel.

Кваліфікаційна робота складається зі вступу, 3-х розділів, висновків, списку використаної літератури та додатків. Загальний обсяг роботи становить 73 сторінку, включаючи 21 таблицю, 2 додатки, 4 рисунки та список використаної літератури із 33 джерел.

Ключові слова: стратегія розвитку, внутрішнє та зовнішнє середовище, конкуренти, постачальники, споживачі, посередники, контактні аудиторії, матриця І. Ансоффа «товар/ринок», сильні і слабкі сторони, загрози і можливості, SWOT-аналіз.

ЗМІСТ

ВСТУП.....	4
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНІ ОСНОВИ СТРАТЕГІЧНИХ АСПЕКТІВ РОЗВИТКУ ПІДПРИЄМСТВА.....	7
1.1. Визначення поняття «стратегії розвитку» підприємства та її формування.....	7
1.2. Внутрішнє та зовнішнє середовище функціонування підприємства.....	15
1.3. Методики визначення стратегії розвитку підприємства.....	20
РОЗДІЛ 2. ДОСЛІДЖЕННЯ СТРАТЕГІЧНИХ АСПЕКТІВ РОЗВИТКУ ТОВ «ІН-ПРЕМ».....	24
2.1. Аналіз техніко-економічних показників діяльності ТОВ «ІН-ПРЕМ».....	24
2.2. Аналіз торгівельної діяльності ТОВ «ІН-ПРЕМ».....	31
2.3. Дослідження основних конкурентів ТОВ «ІН-ПРЕМ».....	34
2.4. Дослідження стратегій розвитку ТОВ «ІН-ПРЕМ».....	37
РОЗДІЛ 3. РОЗРОБКА ПРОПОЗИЦІЇ ТА ОБГРУНТУВАННЯ ЗАХОДІВ ЩОДО УДОСКОНАЛЕННЯ СТРАТЕГІЙ РОЗВИТКУ ТОВ «ІН-ПРЕМ»....	53
3.1. Основні напрями удосконалення стратегій розвитку підприємства ТОВ «ІН-ПРЕМ».....	53
3.2. Розрахунок показників економічної ефективності від запропонованого заходу.....	55
3.3. Вплив запропонованого заходу на основі показників господарської діяльності підприємства	60
ВИСНОВКИ.....	62
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....	65
ДОДАТКИ.....	68

ВСТУП

Сучасна економіка знаходиться у стані постійного розвитку та поступово стає все більш складною системою. Тому, у зв'язку із сьогоденними реаліями ринкової економіки, одним з основних та невідкладних завдань підприємства стає забезпечення належного рівня конкурентоспроможності за допомогою використання відмінної від конкурентів стратегії.

Стратегія підприємства є результатом стратегічного планування, за допомогою якого на підприємстві зважується комплекс проблем, пов'язаних з усім життєвим циклом товару. Стратегічне планування формує основу для всіх управлінських рішень.

Поняття стратегії розвитку підприємства є основою у теорії стратегічного управління, оскільки це поняття об'єднує цілі можливостей (потенціалу) та умови (зовнішні та внутрішні). Опираючись на цілі підприємства, стратегія визначає засоби, за допомогою яких підприємство може реалізувати певні наміри своєї діяльності в ринкові переваги, взаємодіючи з різними факторами зовнішнього середовища. Також, не менш важливими є фактори внутрішнього середовища підприємства, що виникають всередині підприємства та можуть мати непогоджений характер, неадекватному ринковим вимогам управлінню господарською діяльністю. Стратегія допомагає підприємству вибрати свій оптимальний шлях розвитку, тим самими готує його до змін у оточуючому середовищі, роз'яснює проблеми, що виникають, гармонізує роботу певних підрозділів у структурі підприємства та поліпшує контроль на підприємстві.

У цьому контексті проблема розробки стратегії розвитку набуває особливої важливості та актуальності в сучасних кризових умовах економічного розвитку.

З вищеперерахованого можна зробити висновок, що розробка і обґрунтування стратегії розвитку підприємства є надзвичайно *актуальною* темою, якій і присвячена дана дипломна робота.

Проблематикою розробки стратегії розвитку на підприємствах торкались у своїх дослідження велика кількість як вітчизняних, так і закордонних вчених, серед яких можна зазначити: Альберта М., Ансоффа І., Большенко С.Ф., Горелова Д.О., Дорошук Г.А., Калінеску Т.В., Карлофа Б., Князеву О.А., Мінцберга Г. та ін.

Метою кваліфікаційної роботи є визначення основних стратегічних аспектів розвитку підприємства ТОВ «ІН-ПРЕМ».

Відповідно до мети, в кваліфікаційній роботі було вирішено наступні завдання:

- розкрито поняття «стратегія розвитку» підприємства;
- розглянуто оточуюче середовище функціонування підприємства;
- надано методичні підходи до визначення стратегії розвитку підприємства;
- проаналізовано техніко-економічні показники діяльності ТОВ «ІН-ПРЕМ»;
- проаналізовано торгівельну діяльність ТОВ «ІН-ПРЕМ»;
- досліджено основних конкурентів ТОВ «ІН-ПРЕМ»;
- досліджено стратегії розвитку ТОВ «ІН-ПРЕМ»;
- обґрунтовано основні напрями удосконалення стратегії розвитку ТОВ «ІН-ПРЕМ»;
- розраховано показники економічної ефективності запровадженого заходу для ТОВ «ІН-ПРЕМ»;
- наведено вплив запропонованого заходу на основі показників господарської діяльності ТОВ «ІН-ПРЕМ».

Об'єктом дипломної роботи є стратегічні аспекти розвитку підприємства ТОВ «ІН-ПРЕМ».

Предметом роботи є теоретико-методичні засади щодо підвищення ефективності обраної стратегії розвитку підприємства ТОВ «ІН-ПРЕМ».

Наукова новизна даної роботи полягає у дослідженні стратегічних аспектів розвитку підприємства, які надають професійні послуги на ринку контрольно-вимірювальних приладів.

Практична значущість полягає у тому, що результати досліджень можуть бути застосовані на ТОВ «ІН-ПРЕМ» для визначення ефективних стратегій розвитку у сучасних умовах господарювання.

Методами дослідження є конкретно-пошуковий і логіко-синтетичний (для збору, аналізу, систематизації та узагальнення положень Інтернет ресурсу та науково-методичної, довідкової літератури); експертних оцінок і розставляння пріоритетів; системно-структурний (для систематизації наукових фактів про конкурентні переваги підприємства); теоретично-узагальнюючий і метод інтерпретації; (для формулювання й обґрунтування висновків за результатами вивчення даної теми) та ін.

Інформаційною базою кваліфікаційної роботи є автореферати дисертацій, підручники, навчальні посібники, журнали, наукові статті з питань, що стосуються аспектів стратегічного розвитку підприємства та утримування стійких позицій серед конкурентів.

Структура і обсяг роботи. Кваліфікаційна робота складається зі вступу, 3-х розділів, висновків та списку використаної літератури. Загальний обсяг роботи становить 71 сторінку, включаючи 21 таблицю, 2-ва додатки, 4-ри рисунки та список використаної літератури з 33 джерел.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНІ ОСНОВИ СТРАТЕГІЧНИХ АСПЕКТІВ РОЗВИТКУ ПІДПРИЄМСТВА

1.1. Визначення поняття «стратегії розвитку» підприємства та її формування

Стратегія — це основна програма дій, що виявляє пріоритети проблеми і ресурси для досягнення основної мети. Вона формулює головні цілі і основні шляхи їх досягнення таким чином, що підприємство отримує єдиний напрямок руху [20].

В даний час, існує безліч дефініцій поняття «стратегія», проте узагальнивши, скажемо, що їх об'єднує те, що це усвідомлення і продумання сукупності норм і правил, що лежать в основі прийняття стратегічних рішень, що впливають на майбутній стан підприємства [31].

Концепцію стратегії вперше було розроблено в 60-ті роки А. Чандлером, К. Ендрюсом, І. Ансоффом. Саме ці науковці, змогли віднайти перші дефініції основних положень стратегічного планування. Звичайно, зміст поняття стратегії дещо трансформувався під впливом економічного розвитку суспільства. Переглянути традиційні підходи до розуміння стратегії змусив економістів високий рівень конкуренції, який невпинно зростав на існуючому ринку.

В якості короткого і спрощеного визначення «стратегії» часто цитується А. Чандлер: «Стратегія – це визначення фундаментальних довгострокових цілей і завдань організації, прийняття курсу дій і розподіл ресурсів, необхідних для їх досягнення» [27].

Щодо думок, К. Ендрюса, то він вважав, що стратегія – це певний план прийняття рішень, який визначає і висвітлює завдання та цілі фірми, задає її основну політику і плани поставлених цілей, визначає сферу бізнесу, в якій зосереджена основна діяльність компанії, тип економічної і людської організації до якого схильна дана корпорація, а також природо-економічних і

позаекономічних досягнень, які вона має намір запропонувати акціонерам, покупцям і суспільству в цілому.

На думку Г.Б. Клейнера, стратегія підприємства – це узгоджений комплекс рішень, що чинить вирішальний вплив на діяльність компанії, що мають довгострокові і тяжко переборні наслідки [21].

Класичним підходом до визначення стратегії є її ототожнення із засобом досягнення цілей підприємства. Він заснований на тому, що формулювання стратегічних цілей підприємства невід'ємно пов'язане з розробкою шляхів їх досягнення і тому, в даному розумінні, стратегія визначається, як план або модель дій.

Д. Куїнн також, приділивши увагу даній темі, визначав стратегію як певний план, що включає в себе основні організаційні цілі підприємства, політику та дії, які можна об'єднувати в єдине ціле [14].

Другим підходом у визначенні дефініції стратегії є розуміння стратегії як набору правил прийняття рішень. Цей підход пов'язаний із науковими працями та статтями таких вчених, як: Г. Мінцберг, І. Ансофф, М. Портер [25].

На думку М. Портера, стратегію можна розглядати, як вплив бар'єрів на конкурентні сили або визначення позиції в галузі, в якій фірма найменш вразлива для цих сил.

Оригінальним і досить компактним трактування поняття «стратегія» дає Г. Мінцберг. Він визначає «стратегію» через так звану комбінацію п'яти «П»: плану, паттерну, позиції, перспективи та прийому [8].

1. Стратегія як План – певний вид свідомо і навмисно розробленої послідовності дій, якої дотримуються в конкретній ситуації. У стратегії-плану дві істотні характеристики – вона створюється заздалегідь, до початку дій і її навмисно розробляють з певною метою.

2. Стратегія як Прийом, використовує компанія, щоб обіграти своїх конкурентів в конкретній ситуації або на конкретному ринку.

3. Стратегія як патерн дій – стійкі характеристики поведінки організації. Відповідно до такого розуміння стратегія може бути як заздалегідь продумана, так і вибудовується по ходу розвитку подій, і представляє якусь послідовність

в поведінці. В даному випадку стратегія – це принцип поведінки або проходження якоїсь моделі поведінки. Організації розробляють плани на майбутнє і виводять принципи поведінки зі свого минулого.

Таким чином, стратегію як план можна назвати запланованою (визначеної заздалегідь, певним чином запланованої) стратегією, а стратегію як спосіб поведінки – здійснюваною стратегією. Як показує практика, далеко не всі стратегії, що заздалегідь розробляються – перетворюються в реалізовані. Але є і третій випадок – поява і розвиток нової, стратегії, коли реалізується незапланована модель поведінки. Заходи, що вживаються являють собою кроки, що один за одним, з часом шикуються в якусь послідовність або принцип - патерн дій.

4. Стратегія як Позиція – полягає в пошуку найбільш вигідної позиції підприємства на ринку. При цьому вигідна позиція може розшифруватися в різних тлумаченнях: що має кращий потенціал прибутковості, більш захищена від конкуренції, більш відповідна ресурсам і здібностям компанії і т.д.

5. Стратегія як Перспектива – розглядається як бачення чи сприйняття членами організації, яке реалізується через їх наміри і дії.

Всі розглянуті визначення стратегії взаємопов'язані, жодне з них не може вважатися єдино вірним. В якомусь сенсі дефініції самостійні, але за великим рахунком кожна з них немислима без інших. Не всі плани стають принципами поведінки, і не всі патерни виникають на основі плану. Деякі хитрі виверти не піднімаються до рівня позиції, тоді як деякі стратегії є чимось більшим, ніж просто позиція, але все ж менше, ніж перспектива. Кожне визначення стратегії додає щось важливе до нашого розуміння, орієнтує нас на те, щоб ставити нові фундаментальні питання щодо природи організації в цілому [13].

І. Ансоффа завжди говорив про те, що стратегіям властива нечіткість, тому конкретно описати її не вдається. Вчений помітив, що в сучасній практиці застосовуються два взаємопов'язані види стратегії — портфельна і конкурентна. Характеризуючи перший, І. Ансофф виділяє чотири основні компоненти стратегії: географічний вектор росту (визначає масштаб і

напрямок майбутньої сфери діяльності фірми), конкурентну перевагу (прагнення фірми досягти успіху у відповідних сферах діяльності), синергізм (виникає між сферами діяльності) і стратегічну гнучкість (готовність до змін у сфері бізнесу). Компонентів конкурентної стратегії І. Ансофф не виділив, але сформулював труднощі формування стратегії: крайня політизація рішень, що передують розробці стратегії; протидія організації (що склалася культури, владних відносин) впровадження стратегії як раціонального ядра перебудови; виникнення конфліктних ситуацій між звичною діяльністю, що приносить прибуток, і новими завданнями; недостатність інформації про стан зовнішнього середовища і кваліфікованих управлінців [7]

Таким чином, стратегія – не просто уявлення про те, як вести себе з противником або конкурентами на ринку (переважаюче в популярній літературі думка). Питання стратегії змушують нас звернутися до найбільш фундаментальних аспектів природи організації як інструменту колективного сприйняття і дії [29].

Стратегія визначає мету організації, її завдання, плани дій і розподіл ресурсів. Вибір стратегії означає визначення конкурентної ніші. Стратегія враховує сильні і слабкі сторони організації, а також можливості і загрози, що виникають у зовнішньому середовищі для створення конкурентної переваги. Стратегія логічно обґрунтовує розподіл завдань на рівні вищого середнього менеджменту, що забезпечує координацію функцій і організаційної структури.

В свою чергу, формування стратегії розвитку підприємства є одним з основних етапів процесу стратегічного планування. Процес формування стратегії розвитку за поглядами основних науковців можна зобразити у табл. 1.1.

Підходи до процесу формування стратегії розвитку

Автор	Процес формування стратегії розвитку
1	2
І. Ансофф [7]	<p>Вибір стратегії проводиться у три етапи:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1) визначаються способи забезпечення росту фірми; 2) встановлюються прийнятні стратегії ринкової диференціації по позиції на ринку і по методах ринкової диференціації; 3) вибирається стратегія продуктової диференціації.
О. Віханський [13]	<p>Виділяються п'ять етапів стратегії: аналіз середовища, визначення місії і цілей, вибір стратегії, виконання стратегії, оцінка і контроль реалізації стратегії</p>
Л.Г.Зайцев М.І. Соколова [18]	<p>Процес розробки стратегії розбивають на чотири етапи, при цьому відмічаючи, що на початок процесу формулювання стратегії, місія компанії, стратегічні і фінансові цілі вже визначені. На першому етапі проводиться всебічний аналіз внутрішнього і зовнішнього макро- і мікросередовища стану компанії. На другому етапі розробки стратегії формулюються стратегічні альтернативи, що враховують різні стани зовнішнього середовища, ресурсів компанії і стратегічних цілей. Третій етап полягає в оцінці відібраних стратегічних альтернатив. Четвертий етап розробки стратегії полягає у виборі однієї або декількох найкращих.</p>
Ф. Котлер [20]	<p>Пропонуються наступні етапи маркетингових досліджень для формування ринкової стратегії фірми:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1) визначення стратегії поведінки фірми на ринку; 2) визначення стратегії охоплення ринку; 3) вибір цільового сегменту ринку; 4) формування стратегії розробок нових товарів; 5) вибір ресурсної стратегії; 6) вибір стратегії ціноутворення; 7) вибір методів і способів поширення товарів; 8) формування стратегії стимулювання збуту товарів; 9) формування стратегії реклами товару; 10) формування стратегії росту фірми.
А.Томпсон А. Стрікленд [22]	<p>Стратегія повинна вирішувати п'ять взаємопов'язаних завдань: рішення про те, в якому бізнесі компанія працюватиме, постановка стратегічних цілей і завдань для їх досягнення, розробка стратегії досягнення цілей, реалізація стратегічного плану, оцінка результатів діяльності і зміни стратегічного плану або методів його реалізації.</p>

1	2
Б. Мізюк [19]	Ієрархія стратегій виглядає таким чином: а) стратегії концентрованого росту: стратегія посилення позиції на ринку, стратегія розвитку ринку; стратегія розвитку продуктів; б) стратегії, пов'язані з розширенням фірми за рахунок створення нових структур: стратегія зворотної вертикальної інтеграції, стратегія попередньої вертикальної інтеграції; в) стратегія диверсифікованого росту: стратегія внутрішньої диверсифікації, стратегія горизонтальної диверсифікації, стратегія конгломеративної диверсифікації; г) стратегія скорочення: стратегії ліквідації, стратегія «збору урожаю», стратегія скорочення бізнесу, стратегія скорочення витрат. Процес розробки стратегії складається з чотирьох етапів: аналіз середовища, визначення місії і цілей організації, виконання стратегії і оцінка результатів.
Г.Я. Гольдштейн [21]	Стратегічні менеджери, у першу чергу, повинні оцінити існуючі стратегічні положення підприємства і його стратегічні зони господарювання (СЗГ), виявити дисбаланс портфеля, визначити стратегічні цілі підприємства і, відповідно, вибрати певні стратегії управління портфелем СЗГ.

Аналізуючи дефініції, наведені дослідниками у табл. 1.1, було запропоновано наступне бачення формування стратегії розвитку, яке зображено на рис. 1.1.



Рис. 1.1. Підхід до формування стратегії розвитку підприємств

Існує багато класифікацій стратегій розвитку підприємств, що відрізняються набором та кількістю класифікаційних ознак. Найбільш поширені загальні стратегії розвитку наведено в табл. 1.2.

Таблиця 1.2

Типові ситуації застосування для вибору стратегії розвитку

Вид стратегії розвитку	Тип стратегії розвитку	Типові ситуації для застосування стратегії
1	2	3
Стратегія проникнення	Захоплення ринку	Існуючі ринки ненасичені продуктом організації
		Норма споживання продукту організації у традиційних клієнтів може суттєво збільшитися
		Збільшення масштабів виробництва забезпечує основні стратегічні переваги
	Розвиток ринку	Поява нових недорогих і надійних каналів збуту
		Процвітання організації в своєму сегменті
		Існування нових ненасичених ринків
	Розвиток продукту	Підприємство змагається в галузі, що має швидкі технологічні зміни
		Основні конкуренти пропонують продукти кращої якості за вигідними цінами
		Організація відрізняється своїми дослідницькими та проектними можливостями
Стратегія диверсифікації	Вертикальна диверсифікація	Нові профільні продукти можуть пропонуватися на ринку за достатньо високими цінами
		Традиційні продукти знаходяться на стадії спаду за їх життєвим циклом
		Організація має у розпорядженні сильну управлінську команду
	Конгломератна диверсифікація	В разі щорічного зниження обсягів реалізації та прибутки в базовій галузі
		Існуючі ринки продукту характеризуються високою насиченістю
	Горизонтальна диверсифікація	В ситуації, коли додавання нових і одночасно непрофільних продуктів може суттєво покращити реалізацію традиційних продуктів

1	2	3
		Організація функціонує на ринку з високим рівнем конкурентної боротьби чи в сфері бізнесу, що не розвивається
		Традиційні канали збуту можуть бути використані для просування на ринок нових продуктів
Стратегія інтеграції	Пряма інтеграція	Обмеженість можливостей збуту в плані створення для компанії стратегічних переваг в конкурентній боротьбі
		При функціонуванні організації у галузі, яка швидко росте, і очікуванні розширення ринків збуту
		Висока цінність стабільності виробництва (через власну мережу)
	Зворотня інтеграція	Постачальники організації мають завищені ціни, безкомпромісні або ненадійні
		При функціонуванні організації у галузі, яка швидко росте, і очікуванні розширення ринків збуту
		В разі існуванні потреби у швидких поставках сировини та матеріалів
	Горизонтальна інтеграція	При існуванні можливості стати монополістом в певному регіоні
		В ситуації, коли при збільшенні масштабів виробництва компанія отримує стратегічні переваги
		Конкуренти роблять помилки через брак досвіду управління чи відсутності особливих ресурсів, що має організація

Таким чином, стратегія розвитку – це результат складного та тривалого процесу дій та заходів по покращенню бізнес-процесів, безперервному формуванню портфелю клієнтів та удосконаленню системи взаємовідносин з клієнтами, з урахуванням взаємодії підприємства з зовнішнім середовищем, а також драйверів розвитку, який розрахований на підтримку стійкої та довгострокової життєдіяльності організації в умовах турбулентного стану соціально-економічної системи [7].

1.2. Внутрішнє та зовнішнє середовище функціонування підприємства

Оточуюче середовище підприємства – це сукупність усіх можливих суб'єктів, умов та сил, що діють на підприємство і здатні вплинути на її діяльність.

Зовнішнє середовище – це чинники й умови, що перебувають поза фірмою та існують незалежно від неї, але впливають або можуть впливати на її функціонування. Загальною рисою факторів зовнішнього середовища є не контрольованість їх з боку фірми, оскільки вони не залежать від неї. Зовнішнє середовище поділяється на мікро- і макро- середовища. Будь-яке організація, підприємство є відкритою системою, яка знаходиться у постійній взаємодії із тими чи іншими елементами зовнішнього середовища [16].

Фактори зовнішнього середовища мають певний зв'язок як між собою, так і з внутрішнім середовищем, цей зв'язок полягає в рівні сили, з якою зміна одного фактору діє на інші складові. Треба виявити основні тенденції, взаємовплив цих факторів і побудувати прогнози їхнього розвитку.

На мікрорівні діють такі фактори: трудовий колектив, система управління, власники, споживачі, конкуренти, цілі, структура, постачальники та ін. На макрорівні — держава, законодавчі акти, укази, система економічних відносин у державі, стан економіки, міжнародні події, міжнародне оточення, науково-технічний прогрес, політичні чинники та ін.

Ф. Котлер вважає, що зовнішнє середовище (макросередовище) складається з шести основних факторів:

1. Економічні — фактори, що пов'язані з обігом грошей, товарів, інформації та енергії;
2. Політичні — фактори, що впливають на політичні погляди та поділяють людей на окремі політичні групи і знаходять вираження в діяльності та прийнятті рішень місцевими органами влади та уряду;
3. Соціально-демографічні фактори, які впливають на рівень і тривалість життя людей, а також формують їхню ціннісну орієнтацію;

4. Науково-технічні — фактори, що пов'язані з розвитком техніки, обладнання, інструментів, процесів обробки та виготовлення продуктів, матеріалів і технологій, а також know-how;

5. Конкуренція — фактори, які відбивають майбутні та поточні дії конкурентів, зміни в частках ринків, концентрації конкурентів;

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

На відміну від макрорівня чинники оперативного середовища більш піддаються впливу з боку підприємства, причому ступінь цього впливу залежить від стабільності становища підприємства на ринку. Варто наголосити, що методичне забезпечення дослідження стану зовнішнього середовища розроблено недостатньо. Практична значущість подальших розробок не викликає сумнівів, оскільки саме непідготовленість багатьох підприємств, у тому числі й великих державних, до взаємодії із зовнішнім середовищем, нехтування його вимогами та потребами - одна з причин розвитку кризових явищ, загрози банкрутства.

Постачальники. Постачальники забезпечують введення ресурсів у підприємство для подальшого його функціонування. Постачання ресурсів може відбуватися, як від вітчизняних постачальників, так і від закордонних. Постачання ресурсів з інших країн може бути вигідніше з точки зору цін, якості або кількості, але одночасно небезпечним посиленням таких чинників, як подвійність середовища, коливання змінних курсів або політична нестабільність. Всіх постачальників можна розділити на декілька груп – постачальники матеріалів, капіталу, трудових ресурсів.

Матеріали. Деякі підприємства залежать від безперервного припливу матеріалів, тобто тут виявляється залежність від цін, термінів, ритмічності, якості і так далі. Причому залежність ця останнім часом зростає з поглибленням розподілу праці і розвитком кооперації. Фірми усе більш орієнтуються на переважне придбання комплектуючих елементів у партнерів, а на самих фірмах виконуються лише певні операції, причому це характерно

як для виробничих, так і для фірм, працюючих у сфері послуг. Тому можна говорити про зростання посилення їх залежності від постачальників і надалі. В той же час, у відносинах між фірмами-покупцями і фірмами-постачальниками відбуваються зміни, що базуються на постійному вдосконаленню системі субпідрядку, організації ефективної системи постачань. При цьому постачальникам передаються додаткові повноваження і відповідальність, як в області проектування, так і області виробництва продукції, що дозволяє казати вже про управління постачальниками.

Капітал. Для зростання і процвітання підприємству потрібні не лише постачальники матеріалів, але і капіталу. Таких потенційних інвесторів декілька: банки, програми державних установ за поданням позик, акціонери і приватні особи, що акцептують векселі компанії або облігації, що купують її. Як правило, чим краща репутація компанії, тим вище в неї можливості домовитися з постачальниками на сприятливих умовах і отримати потрібний об'єм засобів.

Трудові ресурси. Оптимальне забезпечення робочою силою потрібних спеціальностей і кваліфікації необхідне для реалізації завдань, пов'язаних з досягненням поставлених цілей, тобто для ефективності діяльності організації. Без людей, здатних ефективно використовувати складну технологію, капітал і матеріали, не можливе ефективне функціонування підприємства. Розвиток ряду галузей в даний час стримується браком потрібних фахівців.

Закони і державні органи. Як відомо, держава в ринковій економіці здійснює на підприємства як непрямий вплив, перш за все через податкову систему, державну власність і бюджет, так і пряме — через законодавчі акти. Так, наприклад, високі ставки податків істотно скорочують активність фірм, їх інвестиційні можливості і штовхають до того, що підприємство знижує власні доходи. Навпаки, зниження ставок податків сприяє залученню капіталу, наводить до пожвавлення підприємницької діяльності. І таким чином, за допомогою податків держава може здійснювати управління розвитком потрібних напрямів в економіці.

Державні органи. Організації зобов'язані дотримувати не лише державні закони, але і вимоги органів державного регулювання. Ці органи забезпечують примусове виконання законів у відповідних сферах своєї компетенції, а також вводять власні вимоги, що частенько також мають силу закону. Невизначеність сьогоденного правового поля виникає з того факту, що вимоги одних установ вступають в протиріччя з вимогами інших.

Законотворчість місцевих органів управління. Додатково ускладнюють справу регулюючі постанови місцевих органів влади, число яких також множитья. Майже всі місцеві співтовариства вимагають від підприємств придбання ліцензій, обмежують можливості вибору місця для роботи, обкладають підприємства податками, а якщо йдеться про енергетику, системи телефонного зв'язку усередині штату і страхування, то і встановлюють ціни

Споживачі. Відомий фахівець з управління Пітер Ф. Друкер у своїх творах, кажучи про мету організації, виділяв, на його думку, єдину головну мету бізнесу – створення споживача. Під цим розуміється наступне: виживання і виправдання існування організації залежить від її здібності знаходити споживача результатів її діяльності і задовольняти його запити. Необхідність задоволення потреб покупців впливає на взаємодії підприємства з постачальниками матеріалів і трудових ресурсів. Багато підприємств орієнтують свої структури на крупні групи споживачів, від яких вони найбільше залежать. Важливого значення набувають в сучасних умовах і різні асоціації і об'єднання споживачів, що роблять вплив не лише на попит, але і на імідж фірм. Необхідно враховувати чинники, що впливають на поведінку споживачів, на їх попит [14].

Конкуренти. Вплив на організацію такого чинника як конкуренція неможливо недооцінювати. Керівництво кожного підприємства чітко розуміє, що якщо не задовольняти потреби споживачів так само ефективно, як це роблять конкуренти, підприємству довго не протриматися на ринку

Безумовно, кожне підприємство має свій спосіб як рухатися до своєї запланованої мети: одні – зменшують витрати, аби отримати більше прибутку, інші – збільшують корисність для споживача виготовлюваного фірмою

продукту. Таким чином, різні підприємства, виходячи з обставин, можливостей і сили, приймуть різні рішення з приводу того, як саме вони вирішуватимуть їх завдання. Якщо встановлення цілей відповідає на питання, до чого необхідно прагнути, а план дій щодо досягнення мети відповідає на питання, що ж потрібно робити, щоб досягнути поставленої мети, то стратегія відповідає на питання, якими способами можна досягнути мети.

Отже, вибір стратегії означає вибір засобів, за допомогою яких фірма вирішуватиме завдання, що стоять перед нею [17].

О. С. Виханський визначає поняття «стратегія» як довготерміновий якісно визначений напрямок розвитку фірми, що стосується сфери, засобів і форми її діяльності, системи внутрішніх взаємостосунків, а також позиції в навколишньому середовищі, що приводить її до своїх цілей. Процес вибору стратегії включає такі основні етапи:

1. з'ясування поточної стратегії;
2. проведення аналізу портфеля бізнесу;
3. вибір стратегії фірми.

З'ясування поточної стратегії є дуже важливим, тому що не можна ухвалювати рішення з приводу майбутнього, не маючи чіткого уявлення з приводу того, в якому стані перебуває фірма і які стратегії вона реалізує. Можуть бути використані різні схеми з'ясування поточної стратегії. Один з можливих підходів запропоновано Томпсоном і Стрікландом. Вони вважають, що існують зовнішні й внутрішні чинники, які необхідно оцінити, щоб розібратися зі стратегією, яку необхідно реалізувати.

Зовнішні чинники:

- розмах діяльності та ступінь різноманітності виготовлюваної продукції, диверсифікація фірми;
- загальний характер і природа нещодавніх придбань фірми та продаж нею частини своєї власності;
- структура й спрямованість діяльності за останній період;
- можливості, на які була орієнтована фірма останнім часом;

- ставлення до зовнішніх загроз.

Внутрішні чинники:

- цілі фірми;
- критерії розподілу ресурсів і структура капіталовкладень, яка склалася щодо виготовлюваної продукції;
- ставлення до фінансового ризику — як з боку керівництва, так і відповідно до реальної практики та здійснюваної фінансової політики;
- рівень і ступінь концентрації зусиль у сфері НІОКР;
- стратегії окремих функціональних сфер (маркетинг, виробництво, кадри, фінанси, наукові дослідження й розроблення) [15].

1.3. Методики визначення стратегії розвитку підприємства

Стратегія підприємства – це узагальнена програма діяльності, спрямована на досягнення підприємством бажаного етапу, мети (статусу на ринку, соціально-економічних показників) завдяки ефективному розподілу, координації та використанню ресурсів.

До методик стратегічного аналізу зовнішнього середовища підприємства відносяться: SWOT-аналіз зовнішнього середовища; PEST-аналіз, економіко-статистичні методи, методи економіко-математичного моделювання, методи оптимізації.

На вибір методики аналізу зовнішнього середовища впливають наступні характеристики зовнішнього середовища: складність — число чинників, на які підприємству слід реагувати; рухливість — темп змін, швидкість, з якою відбуваються зміни в оточенні підприємства; невизначеність — кількість і надійність інформації про певні чинники зовнішнього середовища. Чим вище невизначеність, тим з більшою кількістю проблем доводиться стикатися менеджерам підприємства; звичність подій — новизна виникаючих змін. Найпоширенішими методиками стратегічного аналізу зовнішнього середовища підприємства є SWOT-аналіз, PEST-аналіз та матриця Ігоря

Ансоффа «товар/ринок». Найбільш послідовною і комплексною методикою проведення стратегічного аналізу розвитку підприємства є SWOT-аналіз (аббревіатура складена з перших літеранглійських слів: сила, слабкість, можливості та загрози). Основна ідея SWOT-аналізу полягає в тому, що при розробці стратегії потрібно враховувати основні чинники, які впливають на бізнес підприємства. Причому ці чинники розглядаються у двох розрізах: зовнішні і внутрішні; позитивні та негативні. Відповідно, коли мова йде про чинники зовнішнього середовища, то серед них виділяють сприятливі можливості і загрози для підприємства, тобто чинники, які існують поза прив'язкою до підприємства. Ці ж чинники можуть впливати і на бізнес інших підприємств, в тому числі конкурентів [11].

На вибір стратегії впливають:

- Вид бізнесу та особливості галузі, в якій працює підприємство. Особливо важливим при цьому є рівень конкуренції підприємств, що виробляють однакову продукцію або її субститути (замінники) на одних і тих самих ринках.
- Стан зовнішнього середовища. Передусім доводиться зважати, наскільки воно стабільне чи схильне до змін. Не менш суттєва передбачуваність цих змін, вплив на них політичних, економічних, соціальних, технологічних та інших факторів.
- Характер цілей підприємства. Йдеться про те, якими цінностями керуються при ухваленні рішень власники, вищі менеджери підприємства.
- Рівень ризику. Розвиток підприємства тісно пов'язаний з різними ризиками, які можуть спричинити його крах. Тому керівництву завжди доводиться вирішувати, який рівень ризику є допустимим.
- Внутрішнє середовище підприємства, його сильні та слабкі сторони. Сильні функціональні сторони підприємства сприяють успішному використанню нових можливостей, слабкі - вимагають постійної уваги керівництва при виборі, реалізації стратегії, щоб уникнути потенційних загроз і успішно конкурувати на ринку.

- Досвід реалізації попередніх стратегій. Пов'язаний він із «людським фактором», тобто психологією людей. Досвід може бути як позитивним, так і негативним. Часто керівники свідомо або інтуїтивно перебувають під впливом досвіду реалізації попередніх стратегій, що допомагає уникнути повторення помилок, та нерідко обмежує вибір. Це може породити нові помилки або повторення помилок минулого.

- Фактор часу. Навіть найкраща стратегія, нова технологія або новий товар не зможуть забезпечити успіху, якщо вони будуть представлені на ринку невчасно. Нерідко це може спричинити великі втрати або навіть банкрутство підприємства.

Залежно від загальноекономічного стану фірми та її маркетингових спрямувань, стратегії розрізняють:

- стратегія виживання;
- стратегія стабілізації;
- стратегія росту.

Стратегія виживання – виключно захисна стратегія, яка застосовується в умовах глибокої кризи економічної діяльності фірми, коли фірма перебуває на межі банкрутства. Основна мета цієї стратегії полягає у виході з кризового стану шляхом перегляду і перебудови всього маркетингового комплексу фірми (товарної, цінової політики, системи товароруку та просування товарів).

Стратегія стабілізації використовується за умов швидкого або несподіваного падіння базових показників фірми чи за умов, коли розвиток фірми має коливальний характер. Ця стратегія передбачає вирівнювання показників з їхнім наступним підвищенням і перехід до стратегії росту.

Стратегія росту передбачає ріст обсягів продажу, прибутку, капіталу та інших показників фірми.

Маркетингові стратегії росту поділяються на такі різновиди: маркетингова стратегія інтенсивного росту; маркетингова стратегія інтеграційного росту; маркетингова стратегія диверсифікації.

SWOT-аналіз внутрішнього середовища підприємства — це визначення його сильних і слабких сторін. Сильні сторони — переваги підприємства, те, в

чому воно досягло успіху, або якась особливість, що представляє додаткові можливості. Сила може полягати в існуючому досвіді, доступі до унікальних ресурсів, наявності передової технології і сучасного обладнання, високій кваліфікації персоналу, високій якості продукції, відомості торгової марки. Слабкі сторони підприємства — це недоліки підприємства, відсутність чогось важливого для функціонування підприємства або щось, що досі не вдається у порівнянні з іншими підприємствами і ставить його у несприятливе положення. У якості прикладу слабких сторін можна навести дуже вузький асортимент товарів, що випускаються, погану репутацію підприємства на ринку, недостатнє фінансування, низький рівень сервісу.

Отже, сильні і слабкі сторони підприємства — поняття не абсолютні, а відносні, тобто чинники внутрішнього середовища аналізуються переважно у порівнянні з чинниками внутрішнього середовища підприємств конкурентів. Зрозуміло, що у підприємства немає повної інформації про стан своїх конкурентів. Проте при визначенні чинників внутрішнього середовища, які істотно впливають на бізнес, необхідно класифікувати їх на сильні і слабкі сторони, порівнюючи своє підприємство з конкурентами.

РОЗДІЛ 2

ДОСЛІДЖЕННЯ СТРАТЕГІЧНИХ АСПЕКТІВ РОЗВИТКУ ТОВ «ІН-ПРЕМ»

2.1. Аналіз техніко-економічних показників діяльності ТОВ «ІН-ПРЕМ»

За запасами питної води та кількістю джерел водопостачання Україна знаходиться на останньому місці в Європі, а питомі норми водоспоживання перевищують аналогічні показники розвинутих країн у 2–3 рази. Основною причиною високих показників питомого водоспоживання в Україні є втрати води, які в системах водопостачання сягають 30–40 %, а в деяких регіонах перевищують 50 %.

Комунальне господарство України характеризується зношеністю комунікацій та устаткування, застарілими методами очистки води. Половина водогінних мереж потребує заміни. Поганий стан систем водопостачання, водовідведення й очистки стічних вод пов'язаний з недостатнім фінансуванням галузі. Тарифи на послуги водопостачання та водовідведення приблизно в три рази нижчі, ніж у країнах Західної Європи. При відносно низькому рівні тарифів, споживання води в Україні перевищує водоспоживання в країнах ЄС. Це пов'язано як з великими втратами води, так і з історично сформованим стереотипом споживання води як «безкоштовного» ресурсу, відсутністю стимулів зниження водоспоживання.

Аналіз даних водоспоживання на одне господарство наведено в табл. 2.1 [6].

Отримані данні табл. 2.1 зображують інформацію про середнє споживання води на одне господарство, де видно, що приватний сектор більше споживає води, оскільки результати споживання за 2019 р. багатопверхового будинку складають у середньому 162,1 м³/рік, що у вартісному вигляді складає 1456, 14 грн/рік, проте витрати приватного сектору складають 221,69 м³/рік, що становить 1263,57 грн/рік. Середнє споживання в місяць

багатоповерхового будинку становить 13,51 м³/міс (121,345 грн/міс), а приватного сектору 18,47 м³/міс (105,29 грн/міс).

Таблиця 2.1

Середнє водоспоживання в Україні

Показник	2019 рік			
	Багатоповерхові будинки (на одне господарство)		Приватний сектор (на одне господарство)	
1.Водопостачання	82,24 м ³ /рік	742, 38 грн	112,76 м ³ /рік	687,97 грн
2.Водовідведення	79,857 м ³ /рік	713, 761 грн	108,93 м ³ /рік	575,60 грн)
3.Разом (середнє споживання за 2019 р)	162, 1 м ³ /рік	1456, 14 грн/рік	221, 69 м ³ /рік	1 263,57 грн/рік
4.Середнє споживання в місяць	13,51 м ³ /міс	121,345 грн/міс	18,47 м ³ /міс	105,29 грн/міс

Середнє водоспоживання (водопостачання та водовідведення) домогосподарством в інших країнах можна представити в табл. 2.2.

Таблиця 2.2

Середнє водоспоживання домогосподарством в інших країнах

Країна	Тариф	Середнє водопостачання	Всього
Болгарія	42,1грн/м ³	88,4 м ³ /рік	3721,64грн/рік.
Литва	66,9 грн/м ³	51,8 м ³ /рік	3465,42 грн/рік
Польща	76,5 грн/м ³	84,6 м ³ /рік	6471,9 грн/рік.
Румунія	47,3 грн/м ³	69,0 м ³ /рік	3263,7 грн/рік
Чехія	101,0 грн/м ³	69,1 м ³ /рік	6979,1 грн/рік

Аналізуючи показники табл. 2.1. та 2.2. можна відслідковувати певну тенденцію. В Україні водоспоживання більше, а коштує послуга дешевше. Українці в рік на водопостачання витрачають 1 263,57 грн., тоді як поляки - 6471,9 грн.

Компанія «Sensus» є одним з лідерів на європейському ринку з виробництва лічильників для води і тепла, а також системного обладнання, яке забезпечує дистанційне зчитування і передачу показань. Виробничі точки «Sensus» розташовані по всьому світу, в тому числі до них відносяться

Німеччина і Словаччина. Німеччина виробляє у великих обсягах лічильники промислового типу для води і тепла (Ду 40-300), Словаччина займається випуском обладнання для води, які розраховані на використання в квартирах і будинках (Ду15 і 20, Ду15 і 40), також випускаються ультразвукові та механічні теплотлічильники.

Європейська компанія с багаторічним досвідом розробила власний механізм виробництва, який включає сучасні технології і якісний матеріал, за рахунок чого, холдинг «Sensus» отримав світової сертифікат якості ISO 9001.

Охоплюючи довіру багатьох країн, продукція «Sensus» перейшла на ринок України, де користується попитом вже більше 10 років. Великі будівельні організації та підприємства, а також водоканали України переконалися в якості продукції і сміливо довіряють європейському партнеру [1].

ТОВ «ІН-ПРЕМ» є офіційним представником в Україні міжнародної групи Sensus (Німеччина, Словаччина) – одного з провідних світових виробників приладів обліку води та тепла, а також системного обладнання, що забезпечує зчитування та передачу показань дистанційно.

Місія ТОВ «ІН-ПРЕМ» - комплексне рішення задач обліку і споживання енергоресурсів [1].

Маючи інноваційне обладнання, команду висококваліфікованих професіоналів, а також багаторічний досвід роботи на ринку контрольно-вимірювальних приладів, ТОВ «ІН-ПРЕМ» може і завжди готове допомогти в організації якісного та об'єктивного обліку споживання води і теплової енергії.

Організаційно-правова форма товариства «ІН-ПРЕМ» – Товариство з обмеженою відповідальністю. Форма власності – приватна. Товариство є юридичною особою з дня його державної реєстрації.

Дане підприємство розташоване в місті Києві, за адресою Харківське шосе, 201-203. Графік роботи: з 8:00 до 18:00. Вихідними днями є субота та неділя. Штат налічує 13 працівників і відноситься до суб'єктів малого підприємництва [1].

Товариство у встановленому порядку бере участь у зовнішньоекономічній діяльності.

Метою створення Товариства «ІН-ПРЕМ» є здійснення комерційної, виробничо-господарської, та іншої діяльності з метою одержання прибутку та реалізації інтересів учасників товариства і задоволення потреб споживачів, а також економічних та соціальних справ його трудового колективу.

Компанія має інноваційне обладнання, команду висококваліфікованих професіоналів, а також багаторічний досвід роботи на ринку контрольно-вимірювальних приладів. Компанія прагне допомогти в організації якісного та об'єктивного обліку споживання води і теплової енергії. Завдяки тому, що група «Sensus» постійно реалізує у своїх приладах нові технічні рішення, вони поступово виходять на ринок з кращою продукцією у своєму сегменті. Група Sensus є одним з провідних світових виробників приладів обліку води та тепла, повірочних установок і пролівочних стендів, а також системного обладнання, що забезпечує дистанційну передачу показників. Заводи, що увійшли до групи, розташовані в багатьох країнах світу, в тому числі в Німеччині (Spanner-Pollux GmbH, Meinecke GmbH - промислові лічильники води і теплолічильники) і Словаччині (Premex as- квартирні і загально-будинкові лічильники води) мають більш ніж 150-річний досвід роботи в даній області. ТОВ «ІМ-ПРЕМ» крім повного спектру продукції Sensus пропонує кульові крани, фільтри грубого очищення і зворотні клапани, необхідні для оснащення вимірювального вузла. Їх нові прилади лінійок Meitwin, MeiStream, 620, 820, 420 PC, а тепер і iPERL задають нові стандарти в уявленнях замовників про точність вимірювання.

Предметом діяльності товариства «ІН-ПРЕМ» є організація в Україні та за її межами консультативної, комерційної діяльності, торгівельної, виробничої, транспортної, маркетингової, посередницької, представницької, орендної, дистриб'юторської, лізингової, юридичної діяльності також надання послуг українським та іноземним юридичним та фізичним особам, у тому числі:

- оптова, роздрібна та комісійна торгівля пристроями та засобами вимірювань, автоматизації, сантехнічного обладнання, посередництво в торгівлі;
- ремонт та технічне обслуговування контрольно-вимірювальних приладів;
- монтаж та установлення контрольно-вимірювальних приладів;
- надання послуг з перевезення пасажирів і вантажів автомобільним транспортом;

Товариство має самостійний баланс, рахунки, в тому числі валютні у банківських та фінансово-кредитних установах, печатку і штамп з своїм найменуванням, може мати знак для товарів і послуг, емблему та інші реквізити. Організація може створювати на території України, а також за її межами філії та представництва з правом відкриття поточних рахунків.

Філії та представництва діють на підставі положень про них, затверджених товариством. Керівники філій та представництв призначаються товариством і діють на підставі виданої довіреності.

Товариство може здійснювати будь-яку підприємницьку діяльність, яка не суперечить законодавству України, від свого імені укладати угоди, набувати майнових та особистих немайнових прав і нести обов'язки, бути позивачем, відповідачем та третьою особою в суді, господарському суді і третейському суді [2].

Організаційну структуру підприємства ТОВ «ІН-ПРЕМ» зображено на рис. 2.1, яка відповідає лінійній структурі управління підприємством.

Компанію складають 12 співробітників: всі управлінські рішення приймають керівні посади – це директор, комерційний директор та директор сервісного відділу. Менеджер з комерційної діяльності та два менеджери з продажу, займаються комерційною діяльністю, а саме: здійсненням операцій купівлі-продажу товарів з метою задоволення попиту та отримання прибутку.

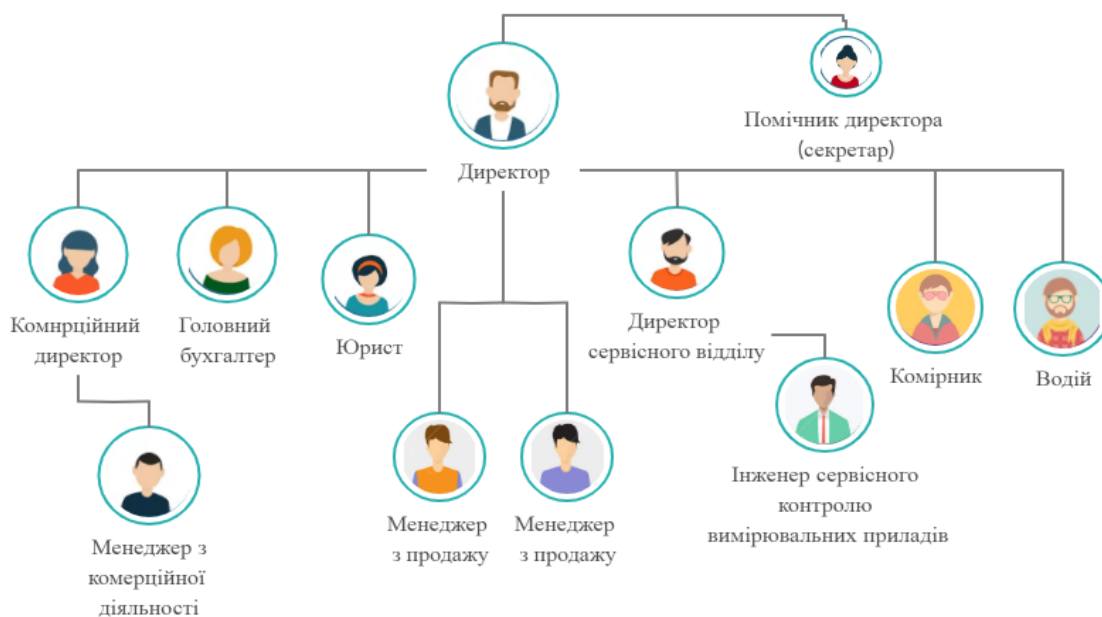


Рис.2.1. Організаційна структура підприємства

Розглянемо основні показники діяльності за 2019-2020 рр. ТОВ «ІН-ПРЕМ», які наведено в табл. 2.3.

Таблиця 2.3

Аналіз техніко-економічних показників ТОВ «ІН-ПРЕМ»

Найменування показника	Один. виміру	Роки			Відхилення
		2019 рік	2020 рік	Абсолютне, ±	Відносне, %
1	2	3	4	5	6
1. Чистий дохід (виручка) від реалізації продукції	тис. грн.	39577,6	81657,9	42080,3	106,3
2. Собівартість реалізованої продукції	тис. грн.	20027,6	35085,8	15058,2	75,2
3. Адміністративні витрати	тис. грн.	6 224,4	10048,4	3824	61,44
4. Витрати на збут	тис. грн.	2956,3	4170,1	1213,8	41,1
5. Повні витрати на виробництво і реалізацію продукції	тис. грн.	29208,3	49317,6	20109,3	68,85
6. Прибуток (збиток) від реалізації продукції	тис. грн.	10369,3	32340,3	21917	211,9
7. Чистий прибуток (збиток)	тис. грн.	9681,5	28102,2	18420,7	109,3

1	2	3	4	5	6
8. Витрати на 1 грн. чистої виручки від реалізації	коп.	0,74	0,6	-0,14	-18,9
9.Рентабельність діяльності (продаж)	%	24,5	34,4	9,9	X
10.Рентабельність продукції	%	35,5	65,6	30,1	X

На підставі даних табл. 2.3 зробимо висновок, що ТОВ «ІН-ПРЕМ» має позитивні техніко-економічні показники своєї діяльності за 2020 р., порівнюючи з 2019 р. Так, чистий дохід збільшився на 42080,3 тис. грн., що становить 106% у порівнянні з минулим роком. Також збільшилися усі показники діяльності, а саме: собівартість — на 15058,2 тис. грн., адміністративні витрати – 3824 тис. грн., витрати на збут – 1213,8 тис. грн. та повні витрати на виробництво і реалізацію продукції – 20109,3 тис. грн. Структура чистого прибутку підприємства зросла 9%, або на 18420,7 тис. грн, Це є позитивною тенденцією, оскільки ТОВ «ІН-ПРЕМ» збільшує обсяги реалізації у зв'язку зі своїм ростом.

Також варто звернути увагу, на такий показник діяльності, як витрати на 1 грн. чистої виручки від реалізації. Цей показник знизився на майже на 19%, що є задовільним результатом, оскільки існує проста залежність: чим менші витрати на 1 грн. – тим більший дохід.

Також, за останні два роки у ТОВ «ІН-ПРЕМ» збільшились показники рентабельності: продаж – на 9,9%, продукції – на 30,1%. Такі позитивні тенденції пов'язані: з підвищенням цін на реалізовану продукцію, з реалізацією досить якісного товару, з нерівномірністю попиту на дану продукцію. Оскільки, діяльність підприємства, безпосередньо залежить від участі у тендерах, що говорить про те, що 2020 р. був продуктивним для компанії та дозволив отримати значний прибуток. (Додатки А, Б).

2.2. Аналіз торгівельної діяльності ТОВ «ІН-ПРЕМ»

Як вже зазначалося, ТОВ «ІН-ПРЕМ» постачає продукцію від єдиного унікального виробника – «Sensus Metering Systems» або просто Sensus.

Компанія Sensus є одним з лідерів на європейському ринку з виробництва лічильників для води і тепла, а також системного обладнання, яке забезпечує дистанційне зчитування і передачу показань. Також, її конкурентами є такі компанії, як «Powogas», «Metron» (Польща), «Hydrometer», «Zenner» (Німеччина), «Valtec» (Італія). Серед українських заводів-виробників можна назвати підприємства: ТОВ «Чернігівські Інсталяційні Системи», ТОВ «Інвест Премекс» та ТОВ «Сівертехсервіс». Слід відмітити, що конкуренція в галузі носить скоріш неціновий характер. На перший план виходять такі фактори як імідж виробника пропонуваного фірмою товарів та якість товарів (довговічність, надійність, легкість монтажу та ін.), якість роботи збутового персоналу та можливість отримання технічних консультацій, додаткові послуги [2].

Оцінювання динаміки продажу товару (асортименту) ТОВ «ІН-ПРЕМ» відображено в табл. 2.4.

Таблиця 2.4

Оцінювання динаміки продажу товару (асортименту ТОВ «ІН-ПРЕМ»)

Роки	Обсяг продажу, тис. грн.	Збільшення обсягу продажу, %	
		Базового року	Попереднього року
2018	45250,8	100	*
2019	39577,6	87,46	87,46
2020	81657,9	180,45	206,32

Підсумовуючи отримані дані, з табл. 2.4, зазначимо, що за останній рік відбулося збільшення обсягів продажів (зросли на 206,32%) порівняно з 2019 р. Таким чином, видно, що 2019 р. був неуспішним для підприємства, оскільки обсяги продажу становить 87,46%, тобто підприємство не виконало

план реалізації минулого року. Проте у 2020 р. спостерігається найвища динаміка попиту на реалізований товар, що складає 180,45% порівняно з 2019 р. Такі позитивні показники пов'язані: з підвищенням цін на реалізовану продукцію, з реалізацією якісного товару, з нерівномірністю попиту на дану продукцію. Оскільки, діяльність підприємства, безпосередньо залежить від участі у тендерах, що говорить про те, що 2020 р. був продуктивним для компанії та дозволив отримати значний прибуток (див. Додатки А, Б).

Динаміку організації основних видів торгівлі на підприємстві наведено в табл. 2.5.

Таблиця 2.5

Динаміка організації основних видів торгівлі на ТОВ «ІН-ПРЕМ»

Вид торгівлі	Реалізовано продукції у вартісному виразі, тис. грн.		Структура торгівлі,%		Відхилення у структурі, %
	2019	2020	2019	2020	
Оптова торгівля	42005,3	79100,1	92,8	96,9	4,1
Роздрібна торгівля	3245,5	2557,8	7,2	3,1	-4,1
Разом	45250,8	81657,9	100	100	-

З отриманих даних табл. 2.5, видно, що основний прибуток підприємства, за останні 2 роки, становить реалізація оптової торгівлі, що приросла на 4,1 ,% в порівнянні з 2019 р., тоді як показник роздрібною торгівлі знизився (на -4,1%). Оскільки, основними споживачами продукції ТОВ «ІН-ПРЕМ» є оптові підприємства, то і продукцію вони закупляють у значних масштабах. Проте, постійні оптові покупці не завжди купляють нові товари, інколи, вони купують устаткування до лічильників, яке можливо замінити чи декілька роздрібних лічильників, які не підлягають заміні, що і пояснює наші отримані дані.

Аналіз результатів вимірювання обертання товарів підприємства ТОВ «ІН-ПРЕМ» наведено в табл. 2.6.

Для даної табл. було обрано найчастіше запитуваних 10 товарів з наявного асортименту. Саме ці товари (IPERL і PolluStat) є конкурентоспроможними та забезпечують значну частину прибутку підприємства ТОВ «ІН-ПРЕМ».

Таблиця 2.6

Аналіз результатів вимірювання обертання товарів ТОВ «ІН-ПРЕМ»

Товар	Ціна закупки, грн.	Ціна продажу, грн.	Маржа, грн.	Обертання, дні	Обертання, раз	Прибуток з одиниці товару в місяць	Пріоритети
1 IPERL Q ₃ 2,5	4150	6500	2350	15	2	4700	9
2 IPERL Q ₃ 4	4230	6697,5	2467,5	11	2,7	6662,3	3
3 IPERL Q ₃ 6,3	5300	8330,85	3030,85	10	3	9092,6	1
4 IPERL Q ₃ 10	5700	8439,2	2739,2	15	2	5478,4	6
5 IPERL Q ₃ 16	6820	9980,85	3160,85	16	1,9	6005,6	4
6 IPERL Q ₃ 16 DN50 FL	9800	14825	5025	20	1,5	7537,5	2
7 PolluStat EX 15-0,6	5120	7412,5	2292,5	12	2,5	5731,3	5
8 PolluStat EX 15-1,5	5200	7412,5	2212,5	13	2,3	5088,8	7
9 PolluStat EX 20-1,5	6500	9066,7	2566,7	16	1,9	4876,7	8
10 PolluStat EX 20-2,5	5530	7991,7	2461,7	25	1,2	2954	10

Аналізуючи отримані результати з табл. 2.6, робимо висновок, що з 10 обраних товарів, найбільше прибутку приносять такі товари, як IPERL Q 3 6,3 -9092,6 грн., IPERL Q 3 16- 7537,5 грн., DN50 FL -6662,3 грн., IPERL Q 3 4- 6005,6 грн., IPERL Q 3 16- 5731,3 грн. Оскільки, ТОВ «ІН-ПРЕМ» реалізує імпорتنу продукцію, якою ринок країни ще неперенасичений, ці товари користуються попитом. Таким чином, саме ці товарні позиції найчастіше обертуються і, відповідно, приносять основну частку прибутку.

2.3. Дослідження основних конкурентів ТОВ «ІН-ПРЕМ»

Як вже зазначалось, основними конкурентами на існуючому ринку водопостачання є такі компанії як: ТОВ Чернігівські Інсталяційні Системи, ТОВ «Інвест Премекс» та ТОВ «Сівертехсервіс». Розглянемо діяльність окремо кожного з них [2].

ТОВ «Чернігівські Інсталяційні Системи» займається комплектацією будівництва. Компанія – одна з лідерів на ринку обладнання та матеріалів для водо-, тепло-, газопостачання, водовідведення, каналізації та водоочищення. Основними послугами ТОВ «Чернігівські Інсталяційні Системи» є: технічні консультації; оцінка ефективності роботи інженерних систем; організація проектних і монтажних робіт; поставка обладнання; введення в експлуатацію: післяпродажний супровід. ТОВ «ЧІС» пропонує широкий перелік високоякісного обладнання для систем водопостачання, адже є офіційним авторизованим партнером провідних європейських виробників: насосного обладнання Wilo (Німеччина), запірної арматури Jafar (Польща), приладів обліку води та тепла Sensus (Німеччина, Словаччина), систем обробки води Grünbeck (Німеччина) та Spirotech (Нідерланди). Серед безлічі пристосувань для водоочищення та пом'якшення питної та господарсько-побутової води ТОВ «ЧІС» виділяє високоякісне німецьке обладнання для водоочищення та водопідготовки торгових марок Grünbeck та Spirotech. ТОВ «ЧІС» пропонує широкий перелік високоякісного обладнання для систем водовідведення, адже є офіційним авторизованим партнером провідних європейських виробників: насосного обладнання Wilo (Німеччина), запірної арматури Jafar (Польща), витратомірів стічних вод Krohne (Німеччина) [3].

ТОВ «Інвест Премекс» – офіційний представник концерну Sensus в Україні, більше 20-ти років є одним з основних на Україні постачальників приладів обліку і контролю води і тепла. Продукція виготовляється заводами в Словаччині та Німеччині, що входять до групи «Sensus» – є визнаними лідерами в цій галузі приладобудування. Всі прилади внесені до держреєстру України і рекомендовані до установки в житловому фонді України.

ТОВ «Інвест-Премекс» проводить гарантійне (18 місяців) та післягарантійне обслуговування, має повірочне обладнання для перевірки водолічильників, теплोलічильників і термометрів опору [4].

ТОВ «Сівертехсервіс» займається продажем та ремонтом насосного обладнання WIL0, а також здійснює гарантійний та післягарантійний супровід. Відмінною рисою обладнання WIL0 є висока німецька якість виготовлення, яка гарантується спеціальною системою контролю, впровадженою на всіх підприємствах промислової групи. Застосування вивічених технічних рішень і якісних матеріалів дозволяє забезпечити: компактність обладнання та відповідно низькі капітальні витрати на будівництво станцій, малу енергоємність - низькі експлуатаційні витрати; довговічність - збільшення терміну служби; надійність - багаторічну експлуатацію без відмов і зменшення частоти регламентного обслуговування; технологічність - адаптацію до сучасних автоматизованих систем управління [5].

Визначимо конкурентні переваги та недоліки в діяльності ТОВ «ІН-ПРЕМ» та наведемо їх у табл. 2.7.

Таблиця 2.7

Підприємства торгівлі, в яких представлена продукція підприємства

Підприємства торгівлі	Кількість філіалів по Україні	Форма продажу	Географічне розміщення	Тип роздрібної торгівлі
ТОВ «ІН-ПРЕМ»	1	Роздрібний, оптовий	Київ та Київська область	Онлайн-магазин
ТОВ «Чернігівські Інсталяційні Системи»	1	Роздрібний, оптовий	Чернігів та Чернігівська область	Онлайн-магазин
ТОВ «Інвест Премекс»	1	Роздрібний, оптовий	Суми та Сумська область	Онлайн-магазин
ТОВ «Сівертехсервіс»	1	Роздрібний, оптовий	Чернігів та Чернігівська область	Онлайн-магазин

З даних табл. 2.7 видно, що територіальне розміщення ТОВ «ІН-ПРЕМ» - м. Київ та Київська область. Територіальне розміщення основних

конкуренції – м. Чернігів та область, м. Суми та область. Однак продаж аналізовані компанії здійснюють по свої території України через свої інтернет-магазини.

Представленість товарних категорій основних підприємств-конкуренції зображено в табл. 2.8.

Таблиця 2.8

Представленість товарних категорій в різних підприємствах торгівлі

Товарні категорії	гіпермаркети	супермаркети	спеціалізовані магазини	магазини «біля дому»	виставки і ярмарки
ТОВ «ІН-ПРЕМ»					✓
ТОВ «Чернігівські Інсталяційні Системи»			✓		✓
ТОВ «Інвест Премекс»			✓		✓
ТОВ «Сівертехсервіс»			✓		✓

З даних табл. 2.8 видно, що усі аналізовані компанії здійснюють продаж товарів через виставки та ярмарки. Також, всі конкуренти реалізують свою продукцію через спеціалізовані магазини, в той час як ТОВ «ІН-ПРЕМ» не має свого власного магазину.

Порівняння цін основних підприємств-конкуренції наведено у табл. 2.9.

Таблиця 2.9

Ціни основних підприємств- конкурентів у торговельних точках

Продукція	Середня ціна на продукцію підприємства, грн.			
	ТОВ «ІН-ПРЕМ»	ТОВ «Чернігівські Інсталяційні Системи»	ТОВ «Інвест Премекс»	ТОВ «Сівертехсервіс»
Лічильник води механічний	1942,0	2105,0	1987,0	1990,0
Лічильник води електронний	12334,0	13050,0	12303,0	12450,0
Лічильник теплової енергії	8887,0	10020,0	9050,0	8945,0
Система передачі даних	12305,0	13550,0	12416,0	12501,0

З наведених підприємств-конкурентів в табл. 2.9 видно, що продукція аналізованих компаній знаходиться в одній цінній категорії. Однак найвищі ціни спостерігаються у ТОВ «Чернігівські Інсталяційні Системи».

2.4. Дослідження стратегії розвитку ТОВ «ІН-ПРЕМ»

Стратегія компанії являє собою набір завдань, правил і прийомів, за допомогою яких досягаються головні цілі компанії в тривалому проміжку часу. Довгострокові цілі компанії повинні досягатися на основі використання ефективних техніко-економічних методів, які можуть забезпечити зростання рентабельності і конкурентоспроможності фірми, а також збільшення вартості власного капіталу.

Методика розробки стратегії фірми ґрунтується на дослідженні ринків збуту і конкуренції, оцінці фінансового стану компанії та застосуванні ефективних інновацій. Тому основними системами аналітичних розрахунків по обґрунтуванню і підготовці матеріалів для розробки стратегії і поточного плану розвитку компанії є методології маркетингового аналізу ринків, фінансової діагностики та комерційної оцінки інноваційних проєктів. Результати цих розрахунків і їх аналіз дозволяють уявити розвиток ситуації в майбутньому, розробити стратегію компанії і, на базі цього, обґрунтовано підійти до розробки бізнес-плану розвитку компанії [32].

Для того, аби проаналізувати складові зовнішнього середовища ТОВ «ІН-ПРЕМ», варто його дослідити за такими напрямками:

- макросередовище (економічний стан, політичний стан тощо);
- конкуренти;
- постачальники;
- споживачі;
- посередники;
- контактні аудиторії тощо.

Макросередовище

1. Економічне середовище.

Загальний стан економіки, тенденції її розвитку раз у раз змінюють економічне середовище господарювання. Для забезпечення сприятливих умов своєї діяльності підприємство ТОВ «ІН-ПРЕМ» здійснює постійний моніторинг економічної ситуації і оцінювати її зміни з точки зору вірогідних для себе наслідків. До цих чинників належать: рівень та темпи інфляції, зростання та спад виробництва, коливання курсу національної валюти відносно валют інших країн, оподаткування, умови одержання кредиту і процентна банківська ставка, рівень динаміки цін, розподіл прибутків і попит покупців, платоспроможність контрагентів тощо.

2. Політико-правовий чинник.

Цей чинник мусить постійно знаходитись у полі зору керівництва підприємства перш за все у нестабільному соціально-економічному і політичному середовищі, яке має місце у період трансформації економічних відносин. Нестабільна політична ситуація, яка склалась на даний час, спричиняє відтік капіталу від галузей, що потребують значних довгострокових інвестицій, і водночас спрямовує підприємницьку діяльність у бік короткого обігового циклу, який властивий торговельному бізнесу. У період зростання політичної активності (виборчі процеси, зокрема) відкриваються нові можливості для засобів масової інформації – вони стають надзвичайно рентабельними через високу вартість політичної реклами і можуть розширювати свої тиражі, набуваючи іміджу «правдоносіїв», проте ТОВ «ІН-ПРЕМ» не користується послугами реклами, оскільки це досить затратно для такої невеликої компанії.

3. Науково-технічний прогрес.

Важливим фактором є впровадження нової техніки та технологій для вдосконалення продукції, що виробляється чи постачається, та для модернізації технології виготовлення і збуту продукції. Нерівномірний перебіг науково-технічного прогресу, розбіжність у просторі і часі створення та використання технічних новинок вимагають врахування підприємствами рівня і тенденцій техніко технологічного розвитку і того, як його досягнення використовуються конкурентами. Тому керівництво підприємства, постійно

аналізує можливий вплив загальносвітового науково-технічного середовища на створення і впровадження технологічних новацій.

Підприємство ТОВ «ІН-ПРЕМ» першим вивело на ринок лічильник, якого до недавнього часу, взагалі, не було на ринку України. Це електромагнітний високоточний лічильник iPERL, данні з якого, можна безконтактно зчитувати.

4. Соціально-культурний чинник.

Цей чинник формується у рамках конкретного суспільства і відображає особливості основних поглядів, цінностей та норм поведінки людей, що впливають на прийняття ними управлінських рішень. До факторів цього чинника відносять: ставлення людей один до одного, відношення до звичаїв, віри, до роботи та якості життя. Стереотипи, традиції справляють на споживачів істотний вплив, тому що це все закладено в нашій свідомості.

Споживачі «ІН-ПРЕМ» розуміють, що краще купити якісний лічильник і періодично робити перевірку, ніж кожні 5 років купувати новий.

5. Демографічний чинник.

До цього чинника відносять кількість потенційних споживачів, тобто все, що становить населення країни. Цей чинник характеризує зміну структури населення за віковими, національними, кваліфікаційними ознаками, рівнем освіти, доходів, споживацькими перевагами тощо.

6. Екологічний чинник.

Всебічне обґрунтування підприємницької стратегії також передбачає її відповідність критерію безпеки людини і навколишнього середовища. До основних факторів впливу на зовнішнє середовище, що мають враховуватися і прогнозуватися у підприємницькій діяльності належать: обсяги викидів у середовище забруднюючих та отруйних речовин, рівень фізичного (електромагнітного, радіаційного, теплового) впливу на середовище, надійність і соціально-екологічна безпека виробничих систем та великих технологічних утворень – гідротехнічних споруд, газо- і нафтопроводів, тунелів тощо, кількість і якість продукції, що виготовляється, її безпечність і утилізаційна придатність, стан природного середовища, в якому знаходиться

підприємство (до і після реалізації запланованої стратегії розвитку) і розміри можливих незворотних негативних наслідків.

Виробництво, реалізація, установка, повірка лічильників та устаткування і всіх відповідних послуг, що надає «ІН-ПРЕМ» є повністю екологічним процесом та ніяк не впливає на екологію країни. А навпаки – якісні і повірені лічильники, допомагають контролювати безконтрольне водовідведення та споживання гарячої і холодної води.

7.Клієнтурні ринки

ТОВ «ІН-ПРЕМ» ретельно і постійно вивчає своїх споживачів продукції, для того, щоб відстежувати кон'юнктуру ринку та оперативно реагувати на її зміни. При цьому варто зазначити, що такий моніторинг здійснюється на різних клієнтурних ринках:

- споживчий ринок – особи, що купують продукцію для власного кінцевого споживання;

- посередницький ринок – організації, що купують товари для подальшого використання в процесі виробництва чи для перепродажу;

- ринок державних закупівель – урядові організації, що купують товари для подальшого їх використання, державні замовлення;

- промисловий ринок – організації виробники, що купують товари для виробництва іншої, власної продукції;

- міжнародний ринок – покупці за межами країни, у тому числі закордонні споживачі, виробники, проміжні продавці та державні установи.

Основними клієнтурними ринками ТОВ «ІН-ПРЕМ» є споживчий, посередницький ринки та ринок державних закупівель. Переважна частина всіх замовлень – це оптові закупівлі для таких підприємств, як «Київводоканал», «Львівводоканал», проте є і юридичні покупці – які купують собі лічильники, безпосередньо, в оселю. Також, частими споживачами ТОВ «ІН-ПРЕМ» є будівельні компанії, які піклуються про імідж своєї роботи і про результати роботи, яку вони надають. Такі підприємства, зазвичай, займають посередницький ринок споживачів.

В умовах насиченості ринку багато підприємств, особливо малих чи середніх, відшуковують все нові і нові способи звернути на себе увагу потенційних клієнтів, зробити свої послуги чи товари привабливішими для них. Тут і різноманітні акції, і гнучкі системи знижок, і гарантійне післяпродажне обслуговування. Виходячи з цього, ТОВ «ІН-ПРЕМ» надає додаткові знижки для оптових покупців і, в деяких випадках, подовжує післяпродажне обслуговування лічильників.

8. Посередники.

Посередники – це особи та організації, які забезпечують просування товарів і послуг підприємства на ринок. До них можна віднести оптових і роздрібних торговців, агентів і брокерів, рекламні агентства, фірми-спеціалісти з організації товарообігу (включаючи транспортні підприємства, складську мережу), агентства з надання маркетингових послуг (спеціальних досліджень, консалтингових, реклами тощо), а також кредитно-фінансові установи комерційної спрямованості (комерційні банки, страхові компанії). Плідна праця із посередниками може допомогти підприємству завоювати місцеві ринкові позиції, ефективно працювати та розвиватися, а невдалий вибір посередників, які лише «накручують» ціну на товар, а не дбають про його ефективний збут, може довести підприємство до банкрутства.

Підприємство «ІН-ПРЕМ» є посередником міжнародної компанії SENSUS, яка займається приладами для електроенергії та водопостачання. В Україну, потрапляють лише лічильники для теплої і гарячої води та устаткування до них. Якщо говорити, безпосередньо, про досліджуване підприємство «ІН-ПРЕМ», то його посередником є будівельні компанії та комунальні підприємства, такі як «Укрбуд», «Київводоканал» і тд.

9. Конкуренти.

Комерційного успіху на внутрішньому та зовнішньому ринках досягає, як правило, той господарюючий суб'єкт, котрий всебічно і систематично вивчає своїх конкурентів, пропонує покупцям конкурентоспроможну продукцію. Причому вирішальне значення має розробка і дотримання певної ринкової стратегії і тактики з урахуванням багатьох чинників, які впливають

безпосередньо на рівень і ступінь жорсткості конкуренції. Але слід зауважити, що в деяких випадках конкуренти можуть стати партнерами і тим самим значно підвищити свою конкурентоспроможність. Будь-яке підприємство зіштовхується з безліччю різноманітних конкурентів: бажання-конкуренти, товарно-родові конкуренти – основні способи задоволення якого-небудь конкретного бажання, товарно-видові конкуренти – різновиди одного і того ж товару, здатні задовольнити конкретне бажання покупця.

На сьогоднішній день ринок приладів водопостачання представлений досить широко - наявний асортимент лічильників гарячої та холодної води вітчизняного та імпортного виробництва, проте основними конкурентами ТОВ «ІН-ПРЕМ» є такі товарно-видові конкуренти, як ТОВ «Чернігівські Інсталяційні Системи», ТОВ «Інвест Премекс», ТОВ «Сівертехсервіс», ТОВ «Пролог трейдінг», ТОВ «Інжтехпостачання». Ці всі підприємства займаються реалізацією лічильників, що здатні задовольнити споживача, а саме – посприяти установці якісного обладнання для відліку води.

10.Постачальники.

Постачальники – це підприємства, фірми, окремі особи, які забезпечують підприємство та його конкурентів матеріальними ресурсами, необхідними для конкретних товарів або послуг. Таким чином, ними є різні суб'єкти господарювання, що забезпечують підприємство необхідними йому матеріально-технічними, трудовими та інформаційними ресурсами. Кожне виробниче підприємство має ретельно стежити за динамікою цін на об'єкти постачання, регулярністю постачань ресурсів, необхідних для виконання виробничої програми. В іншому разі можуть швидко з'явитися проблеми з виробництвом та збутом виготовленої продукції, а в перспективі – виникає загроза втрати набутого роками іміджу підприємства і прихильності до нього постійних партнерів та клієнтів. Тому сучасні компанії дуже прискіпливо ставляться до вибору постачальників (особливо якщо є альтернативи), але прагнуть при цьому підтримувати довготривалі стосунки із тими з них, які працюють з урахуванням спільних інтересів.

11. Контактні аудиторії

Контактна аудиторія – будь-яка група, яка представляє реальний чи потенційний інтерес до підприємства або впливає на його здатність досягати поставлених цілей.

ТОВ «ІН-ПРЕМ» майже ніде не фігурує в ЗМІ, оскільки це маленьке підприємство (до 15 осіб), тому керівництво компанії вважає, що не доцільно витрачати великі кошти для того, аби справити враження на населення. Проте, як і будь-яка компанія, ТОВ «ІН-ПРЕМ» регулярно користується послугами таких банків, як ОТП банк, та АВАЛЬ, що говорить про те, що підприємство користується послугами фінансових контактних аудиторій для на забезпечення підприємства капіталом.

Також, однією з важливих контактних аудиторій вважаються громадяни та їх організації. Саме вони чинять найбільший вплив і діляться своїм досвідом та вподобаннями, щодо лічильників, що в подальшому, впливає на якість та сам процес обслуговування.

Одним зі способів дослідження стратегії розвитку є матриця Ігоря Ансоффа, призначена для опису можливих стратегій підприємства в умовах зростаючого ринку.

Вважається, що за вибору напрямів зростання у підприємства є кілька стратегічних альтернатив: стратегія розвитку товару, глибокого проникнення (розробка нових або вдосконалення існуючих продуктів), стратегія розвитку ринку та диверсифікації.

Розглянемо матрицю І. Ансоффа для ТОВ «ІН-ПРЕМ» у табл.2.10.

Стратегія глибокого проникнення на ринок означає збільшення обсягів збуту та ринкової частки підприємства без зміни його товарно-ринкових позицій:

- створення мережі магазинів з продукцією підприємства. На разі, в Україні, знайти продукцію SENSUS (ТОВ «ІН-ПРЕМ»), можна виключно на сторінці в Інтернеті та беручи участь у виставках та тендерах. ТОВ «ІН-ПРЕМ» не має своїх роздрібних магазинів, тому було б доцільно відкрити хоча б один магазин у Києві;

- залучення до товарів підприємства нових споживачів на існуючому ринку збуту. Для того, щоб залучити нових споживачів, ТОВ «ІН-ПРЕМ» освоєє ресурс Інтернет та працює над власними сторінками в соціальних мережах. Таким чином, різні категорії споживачів (фізичні чи юридичні особи, будівельні компанії, різні підприємства) мають змогу ознайомитися з продукцію даного підприємства;

- збільшення витрат на рекламну діяльність – рекламна діяльність підприємства не є надто ефективною.

Таблиця 2.10

Матриця І. Ансоффа «товар-ринок»

		Ринок	
		Існуючий	Можливий
Товар	Існуючий	<p>Стратегія глибокого проникнення на ринок:</p> <ul style="list-style-type: none"> - створення магазину з продукцією підприємства; - залучення до товарів підприємства нових споживачів на існуючому ринку збуту; -збільшення витрат на рекламну діяльність. 	<p>Стратегія розвитку ринку:</p> <ul style="list-style-type: none"> - вихід на нові сегменти ринку; - вихід на нові територіальні ринки; - пропагування товару через нові ринки збуту.
	Новий	<p>Стратегія розвитку товару:</p> <ul style="list-style-type: none"> - проведення акції щодо стимулювання ринку; - інтенсивна реклама; -Ко-маркетинг. 	<p>Стратегія диверсифікації:</p> <ul style="list-style-type: none"> - розробка абсолютно нових товарів; - переконування споживачів у більшому споживанні продукції .

Декілька років тому, ТОВ «ІН-ПРЕМ» використовувало буклети, каталоги, календарі, проте в цьому році підприємство відмовилося від такого типу реклами, і приймають участь лише у виставках.

Стратегія розвитку ринку означає адаптацію існуючих товарів підприємства до нових ринків збуту. Ця стратегія може бути реалізована за такими напрямками:

- вихід на нові територіальні ринки. Налагодження зв'язків з новими ринками збуту (слід звернути увагу на нові регіони ринку);

- пропаганда товару через нові ринки збуту;

Стратегія розвитку товару означає адаптацію існуючих товарів підприємства до нових ринків збуту. Ця стратегія може бути реалізована за такими напрямками:

- проведення акції для потенційних споживачів щодо стимулювання ринку;

- інтенсивна реклама. Слід запровадити рекламу на біг-бордах, радіо та можливо, навіть, на телевізорі;

- Ко-маркетинг. Спільна реалізація товару з компаніями, які надають послуги по встановленню лічильників.

Стратегія диверсифікації застосовуються в тому випадку, коли підприємство знаходить привабливі для себе можливості поза його бізнесом. Наприклад, ТОВ «ІН-ПРЕМ» для того, щоб підвищити увагу споживача до своєї продукції має:

- розробити абсолютно новий товар, зовсім не схожих на попередні. Наприклад, реалізація наборів інструментів;

- вихід на нові ринки;

- переконування споживачів у більшому споживанні продукції. Отже, проаналізувавши стратегічні альтернативи за допомогою матриці І. Ансоффа «товар/ринок» підприємства ТОВ «ІН-ПРЕМ», можна зробити висновок, що підприємство має гарні перспективи для подальшого розвитку. Для цього йому варто шукати нові ринки збуту, виробляти нову продукцію, активізувати рекламу, аби більше привернути увагу майбутніх споживачів.

Правильно і вчасно прийняті стратегічні рішення грають на сьогоднішній день ключову роль в успішній діяльності організації. Саме ці рішення впливають на конкурентоспроможність продукції і підприємства в цілому, тому проведення SWOT-аналізу має важливе значення для підприємства.

Цей аналіз дозволяє систематизувати проблемні ситуації, краще розуміти структуру ресурсів, відстежувати загальний стан зовнішнього бізнес-середовища, виділяти і використовувати нові потенційні можливості швидше, ніж конкуренти, та приймати майбутні об'єктивні рішення, щодо розвитку.

Отже, з метою визначення стратегії розвитку ТОВ «ІН-ПРЕМ», а також чинників, які можуть вплинути на конкурентні позиції підприємства на внутрішньому та зовнішніх ринках збуту у майбутньому, проведемо аналіз з використанням матричного методу SWOT-аналізу (табл. 2.11).

Експертна оцінка сильних і слабких сторін була проведена в балах, за 9-ти бальною шкалою. Таким чином, найвищим балом є 9 б, а найнижчим – 1 б.

Важливість для підприємства визначалась за 5-ти бальною шкалою. Так, 5 б – є найвищим результатом і 1 б – найнижчим.

Таблиця 2.11

Оцінка зовнішніх можливостей та загроз підприємства ТОВ «ІН-ПРЕМ»

Зовнішні можливості				Зовнішні загрози			
Фактори	Значимість фактору (З)	Ймовірність реалізації фактору (Й)	Загальна оцінка (З * Й)	Фактори	Значимість фактору (З)	Ймовірність реалізації фактору (Й)	Загальна оцінка (З * Й)
1	2	3	4	5	6	7	8
1. Зростання доходів цільових споживачів	8	0,7	5,6	1. Активність конкурентів	8	0,3	2,4
2. Зниження цін на послуги посередників	6	0,5	3	2. Зменшення пакету замовлень на наступний рік	6	0,5	3
3. Збільшення диференціації продукції	7	0,2	1,4	3. Криза	7	0,8	5,6
4. Завоювання нових ринків	5	0,2	1	4. Втрата клієнтів через підвищення рівня безробіття	5	0,8	4
5. Перехід до інноваційної сфери	9	0,5	4,5	5. Зменшення об'ємів збуту в зв'язку з скороченням будівництва	9	0,5	4,5
Разом	Х		15,5	Разом	Х		19,5

Підводячи підсумок, з табл. 2.11, зазначимо, що підприємство має більше «загроз», ніж «можливостей». Тобто з боку зовнішнього оточення переважають над можливостями. Оскільки, «можливості» набрали 15,5 бали, а «загрози» – 19,5 балів. Це негативно впливає на стратегію розвитку підприємства.

Далі визначимо, до яких полів матриці можливостей потрапила кожна з п'яти можливостей, і на основі цього приймемо рішення, яка з можливостей потребує більшої уваги. Підсумовуючи табл. 2.11, можемо побачити, що першочергово необхідно використати такі можливості, як:

- зростання доходів цільових споживачів;
- впровадження в господарську діяльність інноваційної діяльності.

Матрицю можливостей зовнішнього середовища для ТОВ «ІН-ПРЕМ» наведено у табл. 2.12.

Таблиця 2.12

Матриця можливостей зовнішнього середовища для ТОВ «ІН-ПРЕМ»

Значимість можливості	Імовірність реалізації можливості		
	1 Висока 0,7	Середня 0,5	Низька 0,2
10 Висока	Поле ВВ 1. Зростання доходів цільових споживачів	Поле ВС 5. Впровадження інноваційної діяльності	Поле ВН
7 Середня	Поле СВ	Поле СС 2. Зниження цін на послуги посередників	Поле СН 3. Збільшення диференціації продукції 4. Завоювання нових ринків
4 Низька	Поле НВ	Поле НС	Поле НН
1			

Аналізуючи таблицю 2.12, видно, що така можливість, як «зростання доходів цільових споживачів» - потрапила у поле «ВВ», що говорить про те, що вона має високу імовірність реалізації та високу значимість можливості. Можливість «впровадження інноваційної діяльності» також має високу

значимість, проте посередню імовірність реалізації, оскільки потрапила у поле «ВС» - для її реалізації треба докласти певних зусиль.

Можливість «зниження цін на послуги посередників» потрапила у поле «СС», що означає, що вона має посередню ймовірність реалізації та середню значимість. Втім дана можливість також заслуговує на увагу під час прийняття стратегічних рішень.

Щодо можливостей «збільшення диференціації продукції» та «завоювання нових ринків», то вони знаходяться в полі «СН», що говорить про середню значимість та низьку імовірність реалізації. Ці можливості можна не приймати до першочергової уваги.

Далі побудуємо матрицю загроз для ТОВ «ІН-ПРЕМ» (табл. 2.13).

Таблиця 2.13

Матриця загроз зовнішнього середовища для ТОВ «ІН-ПРЕМ»

Вплив загроз на підприємство					
		Руйнування	Критичний стан	Тяжкий стан	Помірний стан
1		10-8	7-5	4-3	2-1
Ймовірність реалізації можливості	<i>Висока ймовірність</i>	Поле ВР 1.Активність конкурентів	Поле ВК 3.Криза 4.Втрати клієнтів через підвищення безробітності	Поле ВТ	Поле ВП
	<i>Середня</i>	Поле СР 5.Зменшення об'єму збуту у зв'язку з скороченням будівництва	Поле СК 2.Зменшення пакету замовлень на наступний рік	Поле СТ	Поле СП
	<i>Низька ймовірність</i>	Поле НР	Поле НК	Поле НТ	Поле НП
		0,8	0,5	0,3	

Підсумовуючи табл. 2.13, бачимо, що особливої уваги потребує загроза «активність конкурентів», що потрапила у поле «ВР». Сам фактор має високу

для підприємства значимість та ступінь реалізації. У випадку реалізації цієї загрози може призвести до руйнівних наслідків.

Також, варто звернути увагу на такі загрози, як «криза» та «втрати клієнтів через підвищення рівня безробіття». Ці загрози потрапили в поле «ВК» та мають критичний стан руйнування для підприємства та високу ймовірність реалізації.

Загроза «зменшення об'єму збуту у зв'язку з скороченням будівництва» потрапила у поле «СР», що свідчить про те, що підприємство має посередню ймовірність реалізації та високу ступінь руйнування.

Така загроза, як «зменшення пакету замовлень на наступний рік» потрапила у поле «СК», що говорить про посередню ймовірність реалізації та критичний стан впливу на підприємство. Цією загрозою не варто нехтувати, навпаки – посприяти, для зменшення рівня руйнування чи зменшення ймовірності реалізації.

Оцінку внутрішнього середовища необхідно здійснити за наступними складовими: маркетинг, фінанси, матеріальне середовище, персонал, розташування тощо.

На основі аналізу слід сформулювати перелік сил та слабкостей, варто визначити їх значимості для підприємства, а також надати експертну оцінку за 9-ти бальною шкалою, де 1 – найгірша оцінка, 9 – найкраща оцінка.

Значимість кожної складової для підприємства оцінюється за 5-бальною шкалою, де 1 – значимість складової низька, 5 – складова має дуже велике значення для фірми.

Загальна оцінка визначається шляхом добутку оцінки стану на значимість.

Таким чином, визначення сильних і слабких сторін ТОВ «ІН-ПРЕМ» можна навести в табл. 2.14.

Визначення сильних і слабких сторін ТОВ «ІН-ПРЕМ»

Сильні сторони (S)	Оцінка експертів, бали (O)	Значимість для фірми (3)	Загальна оцінка (O * 3)	Слабкі сторони (W)	Оцінка експертів, бали (O)	Значимість для фірми (3)	Загальна оцінка (O * 3)
1. Досвід на ринку (більше 20 років)	4	4	16	1. Висока собівартість продукції	4	5	20
2. Постійна клієнтська база	5	4	20	2. Високий рівень податків	5	5	25
3. Висококваліфіковані кадри	5	4	20	3. Митні бар'єри	4	5	20
4. Стабільний розвиток	4	4	16	4. Єдиний ринок збуту – Україна	3	4	12
5. Висока якість продукції	5	5	25	5. Мала диверсифікація продукції	5	4	20
6. Відомий, надійний постачальник продукції	5	5	25	6. Штат до 15 чоловік	3	3	9
7. Стійкі відносини з замовниками	4	5	20	7. Маленькі темпи розвитку	3	3	9
8. Участь в виставках	4	4	16	8. Не велика площа складських приміщень	3	3	9
9. Участь в тендерах	4	5	20	9. Недостатньо розвинутий маркетинг	5	4	20
Разом:	X		178	Разом:	X		144

Провівши відповідні розрахунки табл. 2.14, можна зробити висновок, що підприємство має більше вагомих «сильних сторін», ніж «слабких». «Сильні сторони» набрали 178 балів, а «слабкі» – 144 бали.

На основі результатів аналізу побудуємо матрицю SWOT-аналізу та визначим, до якого квадранту потрапляє підприємство (рис. 2.2).

	Сильні сторони (S)	Слабкі сторони (W)
Можливості (O)	Поле SO	Поле OW
Загрози (T)	Поле <u>ST</u>	Поле WT

Рис. 2.2. Матриця SWOT-аналізу для ТОВ «ІН-ПРЕМ»

Аналізуючи табл. 2.11 та 2.14, варто зазначити, що сили переважають над слабкостями (178 більше 144), а зовнішні загрози є більші за зовнішні можливості (19,5 більше 15,5). Тому підприємство потрапляє в поле «Сил і Загроз» (ST), що означає, що підприємство сконцентроване на боротьбі з небезпеками за рахунок використання внутрішніх резервів. Сильні сторони підприємства забезпечують йому захист від несприятливих факторів зовнішнього середовища.

Далі визначаємо стратегічні напрями діяльності підприємства за матрицею SWOT та визначаємо конкретні заходи їх реалізації.

Із того, до якого квадранту матриці потрапляє підприємство, стає зрозумілим, який стратегічний напрямок слід обрати.

Оскільки, під час проведеного дослідження було виявлено, що сили переважають над слабкостями (178 більше 144), а зовнішні загрози є більші за зовнішні можливості (19,5 більше 15,5) - підприємство потрапляє в поле «Максі-міні».

На основі результатів аналізу будуюмо матрицю SWOT та визначаємо, до якого квадранту стратегій потрапляє підприємство (рис. 2.3).

		S > W	W > S
O > T		Стратегія «Максі-Максі»	Стратегія «Міні-Максі»
T > O		Стратегія «Максі-Міні»	Стратегія «Міні-Міні»

Рис. 2.3. Різновиди стратегій підприємства ТОВ «ІН-ПРЕМ»

Таким чином, проведений аналіз показав, що підприємство ТОВ «ІН-ПРЕМ», знаходиться у квадранті «Максі-Міні». Стратегія «Максі-міні» передбачає, що підприємство повинно використовувати сильні сторони задля реалізації успішного бізнесу у нестабільному зовнішньому середовищі, уникати зовнішніх загроз чи пристосовуватись до них, відшукувати існуючі можливості та реалізувати їх за допомогою сильних сторін. Також, отримані данні свідчать, що підприємство володіє сильними якостями, діє у нестабільному середовищі. Проте ТОВ «ІН-ПРЕМ» варто реалізувати стратегію, спрямовану на вибіркоче завоювання більшої частки ринку і пошуку нових сприятливих секторів (зон, ніш) ринку шляхом зниження витрат, модернізації продуктів та завоювання нових ринків. Як результат, можна сказати, що підприємство є конкурентоспроможним на ринку.

Отже, за допомогою SWOT-аналізу стає зрозумілим, які чинники заважають розвитку підприємства, зменшують його дохід та становлять загрозу в майбутньому та побачивши можливості, які є на ринку у ТОВ «ІН-ПРЕМ», і як наслідок, сфокусувати свої сили та переваги для удосконалення.

РОЗДІЛ 3

РОЗРОБКА ПРОПОЗИЦІЇ ТА ОБГРУНТУВАННЯ ЗАХОДІВ ЩОДО УДОСКОНАЛЕННЯ СТРАТЕГІЙ РОЗВИТКУ ТОВ «ІН-ПРЕМ»

3.1. Основні напрями удосконалення стратегій розвитку підприємства ТОВ «ІН-ПРЕМ»

На основі даних табл. 2.10, визначено, що при виборі напрямів зростання у підприємства є кілька стратегічних альтернатив: стратегія розвитку товару, глибокого проникнення (розробка нових або вдосконалення існуючих продуктів), стратегія розвитку ринку та диверсифікації.

Оскільки стратегія глибокого проникнення на ринок означає збільшення обсягів збуту та ринкової частки підприємства без зміни його товарно-ринкових позицій, то одним із способів прояву цієї стратегії може бути створення магазину з товарами ТОВ «ІН-ПРЕМ». На разі, знайти продукцію SENSUS (ТОВ «ІН-ПРЕМ») зараз можна тільки на сторінці в Інтернеті та беручи участь у виставках та тендерах, то підприємству можна запропонувати відкрити хоча б один магазин у м. Києві.

Другим проявом цієї стратегії може бути залучення до товарів підприємства нових споживачів на існуючому ринку збуту. У часи діджиталізації важливо залучати споживачів будь-якими способами. На разі, ТОВ «ІН-ПРЕМ» має активізувати свою діяльність власними силами та освоїти значно краще мережу Інтернет. Наприклад, активно попрацювати над власними сторінками в соціальних мережах (Instagram, Facebook). Також, можна створити Telegram-канал, де майбутні споживачі можуть спілкуватися з ботом і ставити певні питання в режимі online. Таким чином, різні категорії споживачів (фізичні чи юридичні особи, будівельні компанії, різні підприємства) матимуть змогу ознайомитися з продукцією даного підприємства.

Ще одним напрямом удосконалення стратегії розвитку ТОВ «ІН-ПРЕМ» може бути розробка рекламної кампанії та паблік релейшин, що спричине

збільшення витрат на комунікаційну діяльність. Потрібно зазначити, що комунікаційна, насамперед рекламна діяльність, підприємства не є ефективною.

Підприємство має свій сайт на платформі Google, проте він існує здебільшого для популяризації. Фізичні ж особи дізнаються про підприємство через рекламу на Facebook. Оптові компанії, після відвідування сайту, звертаються до ТОВ «ІН-ПРЕМ» на пошту, далі – зацікавленим компаніям висилається каталог з продукцією, і потім запрошуємо до офісу, аби обговорити всі деталі замовлення. Саме тому було б доцільно збільшити витрати саме на цю діяльність.

Декілька років тому, ТОВ «ІН-ПРЕМ» використовувало буклети, каталоги, календарі, проте в цьому році підприємство відмовилося від такого типу реклами, і приймають участь лише у виставках.

Оскільки стратегія розвитку ринку означає адаптацію існуючих товарів підприємства до нових ринків збуту, то пропонуємо ТОВ «ІН-ПРЕМ» вийти на нові територіальні ринки, тим самим налагодити зв'язки з новими ринками збуту, наприклад регіональними. Другим проявом цієї стратегії буде саме пропагування товару через нові ринки збуту.

Стратегія розвитку товару має на меті адаптацію існуючих товарів підприємства до нових ринків збуту. У зв'язку з цим, пропонується реалізувати дану стратегію за рахунок акції для потенційних споживачів щодо стимулювання ринку. Ще одним з проявів може бути інтенсивна реклама. У цьому випадку, варто запровадити рекламу на біг-бордах та ЗМІ.

Ще однією стратегією є диверсифікація продукції. Вона застосовується в тому випадку, коли підприємство знаходить привабливі для себе можливості поза його бізнесом. Наприклад, ТОВ «ІН-ПРЕМ» для того, щоб підвищити увагу споживача до своєї продукції може розробити абсолютно новий товар, зовсім не схожих на попередні. Наприклад, реалізація набрів інструментів. Тим самим, підприємство вийде на нові ринки та переконає споживачів у більшому споживанні продукції завдяки розширенню асортименту. Незважаючи на те, що переважна більшість споживачів ТОВ «ІН-ПРЕМ»–

оптові підприємства, роздрібні фізичні особи, також купують наш товар. Зазвичай, продукцією ТОВ «ІН-ПРЕМ» звертаються у період активних ремонтів (якщо фізичні особи), а забудовники – протягом року. Люди, які роблять ремонти знають, як важливо мати певний набір інструментів для домашнього користування. Тому було б доцільно звернути увагу саме на стратегію диверсифікації.

Таким чином, проаналізувавши діяльність ТОВ «ІН-ПРЕМ» за допомогою матриці І. Ансоффа «товар/ринок», доцільно обрати заходи щодо вдосконалення товарної, рекламної та цінової стратегії.

Для покращення становища на ринку та підвищення економічного стану потрібно провести такий захід, як розширення асортименту чи вдосконалення товару. У випадку розширення асортименту, буде доречно вивести на ринок абсолютно новий товар, такий, який буде повністю задовольняти потреби споживачів, тому пропонується реалізувати набори для інструментів.

В існуючому суспільстві, не менш важливою є рекламна політика, тому реклама має працювати через соціальні мережі та платформу Google не лише для ознайомлення з продукцією (для популяризації), а й для привертання нових споживачів. Також доцільним було для привертання уваги до ТОВ «ІН-ПРЕМ» знов впровадити випуск іміджевих календарів та каталогів, зробивши їх більш якісними, яскравими, змістовними та привабливими.

Отже, запропоновані заходи покращать діяльність ТОВ «ІН-ПРЕМ» приведуть до збільшення обсягів реалізації продукції, зростання прибутку, а також дозволять покращити власні позиції на ринку, піднятися на новий рівень розвитку та досягти поставленої мети.

3.2. Розрахунок показників економічної ефективності від запропонованих заходів.

Захід розрахований на переконання споживачів у більшому споживанні продукції ТОВ «ІН-ПРЕМ» через розширення асортименту. А саме, запропоновано ТОВ «ІН-ПРЕМ» обрати стратегію диверсифікації і вивести

на ринок абсолютно новий продукт – набори інструментів для домашнього користування.

Отже, проект розрахований на розробку наборів інструментів від ТОВ «ІН-ПРЕМ» для домашнього користування. Найбільшу частину витрат займають витрати на закупівлю комплектації набору – 714000 грн. Підприємство планує продати в проектному році 1000 шт. таких наборів, вартість одного набору становить 714 грн.

Структура витрат на впровадження наборів інструментів наведена у табл. 3.1

Таблиця 3.1

Структура витрат на розробку подарункових наборів ТОВ «ІН-ПРЕМ»

№	Витрати	Сума, тис грн.
1	Інформаційно-рекламні витрати	10
2	Вартість набору (1шт.=700 грн.)	700
3	Незаплановані витрати	4
4	Разом:	714

Прогнозне значення чистого доходу (виручки) від реалізації наборів інструментів у абсолютному виразі, визначимо методом стандартного розподілу ймовірностей на основі даних, отриманих методом експертних оцінок наведено в таблиці 3.2.

Таблиця 3.2

Результати опитування експертів

Експерти	1	2	3	4	5	6	7
Приріст ЧД тис.грн.	10100	11300	12550	13650	14750	15800	161900

Величину даного прогнозу необхідно перевірити на надійність та типовість. Для цього визначимо середньоквадратичне відхилення, що

характеризує розсіювання думок окремих експертів відносно середнього значення (3.1) та занесемо це у табл. 3.3.

Таблиця 3.3

Вихідні данні для розрахунку коефіцієнта варіації

Експерт и	1	2	3	4	5	6	7	Разом
Приріст ЧД тис.грн.	10100	11300	12550	13650	14750	15800	16900	
$Q_{сер}$	13578,57							95050
Відхилення	-3478,57	-2278,57	-2278,57	71,43	1171,43	2221,43	3321,43	
ΔQ^2	1210045 9,18	5191887, 755	1057959, 184	5102,0 40816	137224 4,898	4934744, 898	110318 87,76	356942 85,71

Отже, для того аби знайти середнє квадратичне відхилення, що характеризує розсіювання думок окремих експертів відносно середнього значення нам варто скористатися формулою:

(3.1)

$$\alpha = \sqrt{\frac{\sum (O_i - O_{сер})^2}{n}}$$

де O_i – числове значення чистого доходу експерта;

$O_{сер}$ – середнє числове значення чистого доходу експертів;

n – загальна кількість експертів;

Таким чином, підставивши дані в формулу (3.1), ми отримаємо:

$$a = \sqrt{35694285,71 : 7} = \sqrt{5099183,67} = 2258,13 \text{ тис.грн.}$$

Визначимо коефіцієнт варіації за формулою:

$$W = \frac{a}{Q_{сер}} \cdot 100\%,$$

(3.2)

де a – середнє квадратичне відхилення;

$O_{сер}$ – середнє числове значення експертів;

Підставивши дані в формулу (3.2), отримуємо:

$$W = \frac{2258,13}{13578,57} \times 100\% = 16,63\%$$

Отже, коефіцієнт варіації склав 16,63%, а це < 33%, тому можна стверджувати, що сукупність думок експертів є однорідною, що вказує на можливість використання даних думок експертів для подальшого розрахунку.

Далі визначаємо оптимістичне та песимістичне значення прибутку за формулою:

Підставивши дані в формулу (3.3), отримуємо:

$$ОП = (10100 + 4 \times 13650 + 16900) : 6 = 81600 : 6 = 13600 \text{ тис. грн.}$$

Розрахуємо приріст ЧД (виручки) від реалізації у %:

$$13600 : 81657,9 \times 100\% = 16,65\% \text{ – за 2020 рік (приріст на 16,65\%)}$$

Таким чином, ЧД (виручка від реалізації у проектному році) складатиме:

$$81657,9 + 13600 = 95257,9 \text{ тис. грн.}$$

Для розрахунку приросту повних витрат, потрібно використати правило, що повні витрати складаються з постійних (17%) та змінних (83%). У 2020 році повні витрати склали – 49317,6 тис. грн., відповідно: постійні – 8383,99 тис. грн і змінні витрати – 40933,89 тис. грн.

Розрахуємо приріст змінних витрат у проектному році за рахунок збільшення обсягів реалізації на 16,65% та збільшення на 714 тис. грн. експлуатаційних витрат (вони за своїми характеристиками також є змінними).

$$40933,89 \times 0,1665 + 714 = 7531,48 \text{ тис. грн.}$$

Отже, приріст змінних витрат у наступному році:

$$49317,6 + 7531,48 = 56849,08 \text{ тис. грн. – повні витрати наступного року}$$

Далі знаходимо додатковий прибуток від реалізації (приріст прибутку від реалізації продукції, що очікується), як різниця між приростом ЧД (виручки) від реалізації продукції у абсолютному виразі та приростом повних витрат за формулою:

$$\Delta ПР = \Delta ЧД - \Delta ПВ, \quad (3.4)$$

де $\Delta\text{ЧД}$ – приріст чистого доходу (виручки);

$\Delta\text{ПВ}$ – приріст повних витрат;

Підставивши дані в формулу (3.4), отримуємо:

$$\Delta\text{ПР} = 13600 - 7531,48 = 6068,52 \text{ тис. грн.}$$

Отже, прибуток складе: $32340,3 + 6068,52 = 38408,82$ тис. грн.

де 32340,3 тис. грн. – базове значення прибутку від реалізації (табл.2.3)

Розраховуємо очікуваний приріст ЧП від реалізації продукції (додаткового ЧП), як додатковий прибуток, зменшений на суму податку на прибуток за формулою:

$$\Delta\text{ЧПР} = \Delta\text{ПР} \times (1 - 0,18\%), \quad (3.5)$$

де $\Delta\text{ПР}$ – додатковий прибуток від реалізації продукції;

0,82 – суму податку на прибуток;

Підставивши дані в формулу (3.4), отримаємо:

$$\Delta\text{ЧПР} = 6068,52 \times 0,82 = 4976,19 \text{ тис. грн.}$$

Таким чином, ЧП в проектному році буде дорівнювати:

$$28102,2 + 4976,19 = 33078,39 \text{ тис. грн.}$$

де 28102,2 тис. грн. – базове значення чистого прибутку (табл.2.3).

Отже, отримані данні очікуваних результатів від впровадженого заходу можна відобразити в табл. 3.4.

Таблиця 3.4

Очікувані результати від впровадженого заходу для ТОВ «ІН-ПРЕМ»

№	Назва показника	Одиниці виміру	Величина показника
1	Приріст чистого доходу (виручка) від реалізації продукції	тис.грн	13600
2	Приріст повних витрат на виробництво і реалізацію продукції	тис.грн.	7531,48
3	Приріст прибутку від реалізації продукції	тис.грн	6068,52
4	Приріст чистого прибутку	тис.грн.	4976,19

Отже, внаслідок впровадження проекту на розробку наборів інструментів від ТОВ «ІН-ПРЕМ», чистий дохід (виручка) від реалізації продукції в проектному періоді збільшиться на 13578,57 тис. грн. Повні витрати на виробництво і реалізацію продукції збільшиться на 7531,48 тис. грн. Прибуток від реалізації продукції зросте на 6068,52 тис. грн., а чистий прибуток – на 4976,19 тис. грн., що є позитивними показниками для господарської діяльності підприємства.

3.3. Вплив запропонованого заходу на основі показників господарської діяльності ТОВ «ІН-ПРЕМ»

Для дослідження впливу запропонованого заходу – набору інструментів, варто розрахувати основні показники господарської діяльності ТОВ «ІН-ПРЕМ».

Розрахуємо проектні значення таких показників, як рентабельність продукції, рентабельність продаж та витрати на 1 грн. чистої виручки від реалізації:

1) Витрати на 1 грн. чистої виручки від реалізації = $56849,08:95257,9 = 0,59$ коп.

2) Рентабельність продаж = $33078,39:95257,9 \times 100\% = 34,73\%$

3) Рентабельність продукції = $38408,82:56849,08 \times 100\% = 67,56\%$

Отримані розрахунки занесено в табл. 3.5

Таблиця 3.5

Аналіз техніко-економічних показників ТОВ «ІН-ПРЕМ»

Найменування показника	Один. виміру	Роки		Відхилення	
		2020 рік	Проектний рік	Абсолютне, ±	Відносне, %
1	2	3	4	5	6
1. Чистий дохід (виручка) від реалізації продукції	тис. грн.	81657,9	95257,9	13600	16,65

1	2	3	4	5	6
2. Повні витрати на реалізацію продукції	тис. грн.	49317,6	56849,08	7531,48	15,27
3. Прибуток (збиток) від реалізації продукції	тис. грн.	32340,3	38408,82	6068,52	18,77
4. Чистий прибуток (збиток)	тис. грн.	28102,2	33078,39	4976,19	17,71
5. Витрати на 1 грн. чистої виручки від реалізації	коп.	0,6	0,59	-0,1	-16,67
6.Рентабельність діяльності (продаж)	%	34,4	34,73	0,33	x
7.Рентабельність продукції	%	65,6	67,56	1,96	x

Отже, зробивши відповідні розрахунки, можна зробити наступні висновки. Внаслідок впровадження запропонованого заходу, ТОВ «ІН-ПРЕМ» отримає зростання чистого доходу (виручки) від реалізації продукції на 13600 тис. грн. (або на 16,65%), проектне його значення становитиме 95257,9 тис. грн. Повні витрати на виробництво і реалізацію послуг зростуть на 7531,48 тис. грн., або на 15,27%. Прибуток від реалізації послуг збільшиться на 6068,52 тис. грн. (або на 18,77%). В проектному році чистий прибуток зросте на 17,71% і складе 33078,39 тис. грн., що на 4976,19 тис. грн. більше порівняно з базовим роком. Витрати на 1 грн. реалізованої продукції знизяться на 0,1%, а це 0,59 коп. на грн. Рентабельність діяльності (продаж) збільшиться на 0,33%, рентабельність продукції збільшиться на 1,96%.

Отже, впровадження заходу з реалізації наборів інструментів, є ефективним заходом і, як показав аналіз, позитивно вплине на головні показники діяльності підприємства чистий дохід зросте на 16,65% від базового року, проте це лише з реалізації 1 партії інструментів, що становить 1000 шт.

Таким чином, якщо і надалі, реалізувати товар у більшій кількості, то і показники діяльності почнуть зростати і, тим самим, привернуть увагу нових і потенційних споживачів продукції ТОВ «ІН-ПРЕМ».

ВИСНОВКИ

Провівши аналіз існуючої теоретико-методологічної бази згідно теми дипломної роботи, було виявлено ключові положення аспектів стратегії розвитку підприємства. Після дослідження поширених стратегії, було обрано оптимальний шлях для визначення ефективної стратегії розвитку ТОВ «ІН-ПРЕМ».

На жаль, сучасні науковці не приділяють достатньої уваги особливостям стратегії розвитку підприємства в умовах сьогодення на Україні. Хоча майже кожна фірма та підприємство на українському ринку відчула суттєвих змін через економічну та політичну кризу. На даний час, ще не існує науково-методичних рекомендацій, щодо того, які зміни характеру стратегії вони повинні вжити, щоб врятувати своє положення. В рамках дослідження підприємства, було розглянуто саме визначення поняття «стратегія розвитку», досліджено оточуюче середовище та методики до вивчення стратегії підприємства ТОВ «ІН-ПРЕМ».

II розділ курсової роботи - практичне спрямування, де було надано техніко-економічну характеристику ТОВ «ІН-ПРЕМ», розглянуто існуючий ринок, проаналізовано торговельну діяльність, досліджено конкурентів, розглянуто асортимент та досліджено стратегії розвитку ТОВ «ІН-ПРЕМ». Стратегії діяльності ТОВ «ІН-ПРЕМ» було досліджено за допомогою SWOT-аналізу та матриці І. Ансоффа «товар/ринок».

Аналізуючи данні за останні два роки діяльності підприємства, було визначено, що ТОВ «ІН-ПРЕМ» має задовільні показники за 2020 р, порівнюючи з 2019 р. Так, чистий дохід збільшився на 42080,3 тис. грн., що становить 106% у порівнянні з минулим роком. Також збільшилися усі показники діяльності, а саме: собівартість — на 15058,2 тис. грн., адміністративні витрати – 3824 тис. грн., витрати на збут – 1213,8 тис. грн. та повні витрати на виробництво і реалізацію продукції – 20109,3 тис. грн. Чистий прибуток підприємства зріс на 18420,7 тис. грн, що становить 109%.

Це є позитивною тенденцією, оскільки ТОВ «ІН-ПРЕМ» збільшує обсяги реалізації у зв'язку зі своїм ростом. Також, за останні два роки у ТОВ «ІН-ПРЕМ» збільшилися показники рентабельності: продаж – на 9,9%, продукції – на 30,1%. Такі позитивні показники пов'язані: з підвищенням цін на реалізовану продукцію, з реалізацією досить якісного товару, з нерівномірністю попиту на дану продукцію. Оскільки, діяльність підприємства, безпосередньо залежить від участі у тендерах, що говорить про те, що 2020 р. був продуктивним для компанії та дозволив отримати значний прибуток.

З метою визначення стратегії розвитку ТОВ «ІН-ПРЕМ», а також чинників, які можуть вплинути на конкурентні позиції підприємства на внутрішньому та зовнішніх ринках збуту у майбутньому, було проведено аналіз із використанням матричного методу SWOT-аналізу. Проведений аналіз показав, що досліджуване підприємство, знаходиться у квадранті «Максі-Міні», що говорить про те, що ТОВ «ІН-ПРЕМ» має сильні позиції на конкурентному ринку, діє у нестабільному середовищі, проте йому варто реалізувати стратегію, спрямовану на вибіркове завоювання більшої частки ринку і пошуку нових сприятливих секторів (зон, ніш) ринку шляхом зниження витрат, модернізації продуктів та завоювання нових ринків. Як результат - підприємство є конкурентоспроможним на ринку.

Проаналізувавши стратегічні альтернативи за допомогою матриці І. Ансоффа «товар/ринок» підприємства ТОВ «ІН-ПРЕМ», було зроблено висновок, що підприємство має гарні перспективи для подальшого розвитку. Для цього йому варто шукати нові ринки збуту, реалізувати нову продукцію, активізувати рекламу, аби більше привернути увагу майбутніх споживачів.

У III розділі було обґрунтовано основні напрями удосконалення стратегії розвитку підприємства, а також запропоновано захід «виведення нового» товару на ринок продукції ТОВ «ІН-ПРЕМ» – набору інструментів. Також розраховано бюджет впровадження заходу.

Внаслідок впровадження запропонованого заходу, прогнозується зростання чистого доходу (виручки) від реалізації продукції на 13600 тис. грн.,

проектне його значення становитиме 95257,9 тис. грн. Повні витрати на виробництво і реалізацію послуг зростуть на 7531,48 тис. грн. Прибуток від реалізації послуг збільшиться на 6068,52 тис. грн. (або на 18,77%). В проектному році чистий прибуток зросте на 17,71% і складе 33078,39 тис. грн., що на 4976,19 тис. грн. більше порівняно з базовим роком. Витрати на 1 грн. реалізованої продукції знизяться на 0,1%, а це 0,59 коп. на грн. Рентабельність діяльності (продаж) збільшиться на 0,33%, рентабельність продукції збільшиться на 1,96%.

Отже, впровадження заходу з реалізації наборів інструментів, є ефективним заходом і, як показують розрахунки, позитивно вплине на головні показники діяльності підприємства, чистий дохід зросте на 16,65% від базового року, проте це лише з реалізації 1 партії інструментів, що становить 1000 шт.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Офіційний сайт ТОВ «ІН-ПРЕМ». URL: <https://in-prem.com.ua/contact-us/> (дата звернення: 18.04.2021)
2. Інформація про основних конкурентів ТОВ «ІН-ПРЕМ». URL: <https://dozorro.org/profile/UA-EDR-30633256/table/ST200/2> (дата звернення: 18.04.2021)
3. Офіційний сайт ТОВ Чернігівські Інсталяційні Системи. URL: <https://chis.in.ua/> (дата звернення: 18.04.2021)
4. Офіційний сайт ТОВ «Інвест Премекс». URL: <https://investpremex.net.ua/ru/> (дата звернення: 18.04.2021)
5. Офіційний сайт ТОВ «Сівертехсервіс». URL: <http://syvertechservice.com.ua/> (дата звернення: 18.04.2021)
6. Офіційний сайт «Херсонський водоканал». URL: <https://water.kherson.ua/serednye-vodospozhyvannya-v-ukrayini-ta-s/> (дата звернення 1.03.2020)
7. Ансофф И. Стратегическое управление /Пер. с англ. – М.: Прогресс, 1989. – 519 с.
8. Василенко, Валентин Олександрович Стратегічне управління: Навчальний посібник - К.: ЦУЛ, 2003. - 396 с.
9. Nasdaq Composite (IXIC)/ Nasdaq Stock Market. URL: <http://www.nasdaq.com/symbol/ixic/stock-chart>
10. The Global Competitiveness Report 2016–2017/ World Economic Forum. URL: http://www3.weforum.org/docs/GCR20162017/05FullReport/TheGlobalCompetitivenessReport2016-2017_FINAL.pdf
11. Ансофф И. Новая корпоративная стратегия – СПб.: Питер Ком, 2005. – 206 с.
12. Балабанова Л. В. SWOT-аналіз – основа формування маркетингових стратегій: Навч. посібник. – 2-ге вид, перероб. і доп. – К.: Знання, 2005. – 185 с.

13. Володькина М.В. Стратегічний менеджмент: Навчальний посібник. - К.: Знання - Прес, 2002. - 149 с.
14. Гросул В. А. Теоретичні підходи щодо визначення сутності сталого розвитку підприємства / В. А. Гросул, Г. С. Мамаєва // Сталий розвиток економіки. – 2012. – № 7. – С. 104–107.
15. Дайновский Ю.А., Корягіна С.В. Фінансовий аналіз життєвого циклу підприємства// Фінанси України. - 2003. - №10. - С. 66-75
16. Друкер П. Задачи менеджмента в XXI веке: /Пер. с англ. – М.: Изд. Дом «Вильямс», 2000. – 272 с.
17. Єрмакова О.М. Стратегічне управління підприємством: сутність та особливості/О. М. Єрмакова,. // Науковий вісник Полісся.-2015.-№4. – с. 92.
18. Карлофф Б. Деловая стратегия: пер. с англ. - М.: Экономика, 1991 - 239 с.
19. Кравченко О. В. Поняття стратегії розвитку підприємства / О. В. Кравченко.URL:http://www.uabs.edu.ua/images/stories/docs/K_BOA/kravchenko_023.pdf.
20. Крейнер С. Ключевые идеи менеджмента. – М.: Инфра-М, 2002. – 347 с.
21. Лагідний І.В Розробка стратегії управління організацією [Електронний ресурс]// Режим доступу: <http://elar.tsatu.edu.ua/bitstream/pdf>.
22. Ляско В. И. Стратегическое планирование развития предприятия / В. И. Ляско. – М. : Экзамен, 2005. – 288 с.
23. Минцберг Г., Куинн Дж. Стратегический процесс/пер. с англ. Под ред.. Ю. Каптуревского. – СПб.: Питер, 2001. – 688 с.
24. Національна доповідь про якість питної води та стан питного водопостачання в Україні у 2019 році. – К. : Міністерство регіонального розвитку, будівництва та житлово-комунального господарства України, 2019. – 15 с.
25. Пастухова В.В. Стратегічне управління підприємством: філософія, політика, ефективність.- Київ: КНТЕУ, 2002. – 301 с.

26. Портер М. Стратегія конкуренції /Пер. з англ.. – К.: Основи, 1998.
27. Смирнова Н.К., Фоміна О.В. Реалізація стратегій компаній: від простого до складного [Електронний ресурс]. — Режим доступу: <http://www.elobook.com>
28. Стратегічне управління : навчальний посібник для студентів вищих навчальних закладів / Уклад.: В.О. Могилко, І.А. Дмитрієв, Р.В. Сагайдак, Н.Кітюк, І.Ю. Шевченко, О.А. Ященко. Х.: ХНАДУ, 2016. , 252 с
29. Стратегічне управління як необхідна передумова сталого розвитку підприємства [Електронний ресурс] – http://confcontact.com/2017-ekonomika-imenedzhment/1_evchuk.htm
30. Томпсон-мл. А.А. Стратегический менеджмент. Концепции и ситуации для анализа: Пер. с англ. / А.А. Томпсон- мл., А.Дж. Стрикленд. М., 2018. – 12-е изд. – 928 с.
31. Туленков Н. Ключевая позиция стратегического менеджмента в организации//Проблеми теорії та практики управління. – 1997. - № 4.- С. 104-107.
32. Шершньова З.Є., Оборська С.В. Стратегічне управління.- Київ: КНЕУ, 1999. – 384 с.
33. Шпортко А.М. Становлення концепції сталого розвитку [Електронний ресурс] / А.М. Шпортко, Г.В. Кірейцева // Режим доступу : http://www.ztu.edu.ua/ua/science/conference/files/eco_es.../ShportkoAM.doc.

ДОДАТКИ

Додаток А

Фінансовий звіт ТОВ «ІН-ПРЕМ» за 2019 рік

Додаток 1
до Національного положення (стандарту)
бухгалтерського обліку 25 "Спрощена фінансова
звітність"
(пункт 5 розділу І)

Фінансова звітність малого підприємства

Підприємство	Товариство з обмеженою відповідальністю "ІН-ПРЕМ"	Дата(рік,місяць,число)	2020	01	01
Територія	Дарницький район м. Києва	за СДРПОУ	30633256		
Організаційно-правова форма господарювання	Товариство з обмеженою відповідальністю	за КОАТУУ	8036300000		
Вид економічної діяльності	Оптова торгівля деревною, будівельними матеріалами та санітарно-технічним обладнанням	за КОПФГ	240		
Середня кількість працівників, осіб	11	за КВЕД	46.73		
Одиниця виміру:	тис. грн. з одним десятковим знаком				
Адреса, телефон	вулиця Харківське шосе, буд. 201-203, м. Київ, 02121		0442514896		

І. Баланс на 31 грудня 2019 р.

Актив	Код рядка	Форма № 1-м Код за ДКУД 1801006	
		На початок звітного року	На кінець звітного періоду
1	2	3	4
I. Необоротні активи			
Нематеріальні активи	1000	20,5	18,9
первісна вартість	1001	217,2	219,5
накопичена амортизація	1002	(196,7)	(200,6)
Незавершені капітальні інвестиції	1005	-	-
Основні засоби :	1010	4 842,3	5 132,8
первісна вартість	1011	7 640,8	8 603,3
знос	1012	(2 798,5)	(3 470,5)
Довгострокові біологічні активи	1020	-	-
Довгострокові фінансові інвестиції	1030	-	-
Інші необоротні активи	1090	-	-
Усього за розділом I	1095	4 862,8	5 151,7
II. Оборотні активи			
Запаси :	1100	3 797,2	3 242,2
у тому числі готова продукція	1103	3 601,7	3 025,7
Поточні біологічні активи	1110	-	-
Дебіторська заборгованість за продукцію, товари, роботи, послуги	1125	7 611,3	2 169,6
Дебіторська заборгованість за розрахунками з бюджетом	1135	-	-
у тому числі з податку на прибуток	1136	-	-
Інша поточна дебіторська заборгованість	1155	160,5	232,0
Поточні фінансові інвестиції	1160	-	-
Гроші та їх еквіваленти	1165	5 639,1	3 544,8
Витрати майбутніх періодів	1170	227,9	215,9
Інші оборотні активи	1190	175,0	110,9
Усього за розділом II	1195	17 611,0	9 515,4
III. Необоротні активи, утримувані для продажу, та групи вибуття	1200	-	-
Баланс	1300	22 473,8	14 667,1

Пасив	Код рядка	На початок звітного року	На кінець звітного періоду
1	2	3	4
I. Власний капітал			
Зареєстрований (пайовий) капітал	1400	150,0	150,0
Додатковий капітал	1410	-	-
Резервний капітал	1415	40,0	40,0
Нерозподілений прибуток (непокритий збиток)	1420	14 138,4	11 389,8
Неоплачений капітал	1425	(-)	(-)
Усього за розділом I	1495	14 328,4	11 579,8
II. Довгострокові зобов'язання, цільове фінансування та забезпечення			
III. Поточні зобов'язання			
Короткострокові кредити банків	1600	-	-
Поточна кредиторська заборгованість за:			
довгостроковими зобов'язаннями	1610	-	-
товари, роботи, послуги	1615	3 498,9	1 222,8
розрахунками з бюджетом	1620	3 558,2	1 146,1
у тому числі з податку на прибуток	1621	1 965,1	630,9
розрахунками зі страхування	1625	-	-
розрахунками з оплати праці	1630	-	-
Доходи майбутніх періодів	1665	-	-
Інші поточні зобов'язання	1690	1 088,3	718,4
Усього за розділом III	1695	8 145,4	3 087,3
IV. Зобов'язання, пов'язані з необоротними активами, утримуваними для продажу, та групами вибуття	1700	-	-
Баланс	1900	22 473,8	14 667,1

2. Звіт про фінансові результати
за Рік 2019 р.

Форма № 2-м Код за ДКУД 1801007

Стаття	Код рядка	За звітний період	За аналогічний період попереднього року
1	2	3	4
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	2000	39 577,6	45 250,8
Інші операційні доходи	2120	1 437,4	371,8
Інші доходи	2240	-	-
Разом доходи (2000 + 2120 + 2240)	2280	41 015,0	45 622,6
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	2050	(20 027,6)	(21 655,4)
Інші операційні витрати	2180	(9 043,4)	(8 563,8)
Інші витрати	2270	(137,3)	(48,9)
Разом витрати (2050 + 2180 + 2270)	2285	(29 208,3)	(30 268,1)
Фінансовий результат до оподаткування (2280 – 2285)	2290	11 806,7	15 354,5
Податок на прибуток	2300	(2 125,2)	(2 763,8)
Чистий прибуток (збиток) (2290 – 2300)	2350	9 681,5	12 590,7

Керівник

Головний бухгалтер



Лукаш Олег Анатолійович

(ініціали, прізвище)

Гальченко Ольга Олександрівна

(ініціали, прізвище)

Фінансовий звіт ТОВ «ІН-ПРЕМ» за 2020 рік

Додаток 1
до Національного положення (стандарту)
бухгалтерського обліку 25 "Спрощена фінансова
звітність"
(пункт 5 розділу I)

Фінансова звітність малого підприємства

Підприємство	Дата(рік,місяць,число)	Коди		
		2021	01	01
Товариство з обмеженою відповідальністю "ІН-ПРЕМ"	за ЄДРПОУ	30633256		
Територія Дарницький район м. Києва	за КОАТУУ	8036300000		
Організаційно-правова форма господарювання Товариство з обмеженою відповідальністю	за КОПФГ	240		
Вид економічної діяльності Оптова торгівля деревиною, будівельними матеріалами та санітарно-технічним обладнанням	за КВЕД	46.73		
Середня кількість працівників, осіб 12				
Одиниця виміру: тис. грн. з одним десятковим знаком				
Адреса, телефон вулиця Харківське шосе, буд. 201-203, м. КИЇВ, 02121		0442514896		

1.Баланс на 31 грудня 2020 р.

Актив	Код рядка	Форма № 1-м Код за ДКУД 1801006	
		На початок звітного року	На кінець звітного періоду
1	2	3	4
I. Необоротні активи			
Нематеріальні активи	1000	18,9	27,0
первісна вартість	1001	219,5	231,7
накопичена амортизація	1002	(200,6)	(204,7)
Незавершені капітальні інвестиції	1005	-	-
Основні засоби :	1010	5 132,8	6 603,5
первісна вартість	1011	8 603,3	10 330,0
знос	1012	(3 470,5)	(3 726,5)
Довгострокові біологічні активи	1020	-	-
Довгострокові фінансові інвестиції	1030	-	-
Інші необоротні активи	1090	-	-
Усього за розділом I	1095	5 151,7	6 630,5
II. Оборотні активи			
Запаси :	1100	3 242,2	8 552,2
у тому числі готова продукція	1103	3 025,7	8 286,7
Поточні біологічні активи	1110	-	-
Дебіторська заборгованість за продукцію, товари, роботи, послуги	1125	2 169,6	3 899,4
Дебіторська заборгованість за розрахунками з бюджетом	1135	-	-
у тому числі з податку на прибуток	1136	-	-
Інша поточна дебіторська заборгованість	1155	232,0	283,1
Поточні фінансові інвестиції	1160	-	-
Гроші та їх еквіваленти	1165	3 544,8	2 505,3
Витрати майбутніх періодів	1170	215,9	224,5
Інші оборотні активи	1190	110,9	125,1
Усього за розділом II	1195	9 515,4	15 589,6
III. Необоротні активи, утримувані для продажу, та групи вибуття	1200	-	-
Баланс	1300	14 667,1	22 220,1

Пасив	Код рядка	На початок звітного року	На кінець звітного періоду
1	2	3	4
I. Власний капітал			
Зареєстрований (пайовий) капітал	1400	150,0	150,0
Додатковий капітал	1410	-	-
Резервний капітал	1415	40,0	40,0
Нерозподілений прибуток (непокритий збиток)	1420	11 389,8	17 394,0
Неоплачений капітал	1425	(-)	(-)
Усього за розділом I	1495	11 579,8	17 584,0
II. Довгострокові зобов'язання, цільове фінансування та забезпечення			
III. Поточні зобов'язання			
Короткострокові кредити банків	1600	-	-
Поточна кредиторська заборгованість за:			
довгостроковими зобов'язаннями	1610	-	-
товари, роботи, послуги	1615	1 222,8	2 619,5
розрахунками з бюджетом	1620	1 146,1	1 295,3
у тому числі з податку на прибуток	1621	630,9	1 181,3
розрахунками зі страхування	1625	-	-
розрахунками з оплати праці	1630	-	-
Доходи майбутніх періодів	1665	-	-
Інші поточні зобов'язання	1690	718,4	721,3
Усього за розділом III	1695	3 087,3	4 636,1
IV. Зобов'язання, пов'язані з необоротними активами, утримуваними для продажу, та групами вибуття	1700	-	-
Баланс	1900	14 667,1	22 220,1

2. Звіт про фінансові результати
за Рік 2020 р.

Стаття	Код рядка	Форма № 2-м Код за ДКУД 1801007	
		За звітний період	За аналогічний період попереднього року
1	2	3	4
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	2000	81 657,9	39 577,6
Інші операційні доходи	2120	1 932,1	1 437,4
Інші доходи	2240	-	-
Разом доходи (2000 + 2120 + 2240)	2280	83 590,0	41 015,0
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	2050	(35 085,8)	(20 027,6)
Інші операційні витрати	2180	(14 218,5)	(9 043,4)
Інші витрати	2270	(13,3)	(137,3)
Разом витрати (2050 + 2180 + 2270)	2285	(49 317,6)	(29 208,3)
Фінансовий результат до оподаткування (2280 – 2285)	2290	34 272,4	11 806,7
Податок на прибуток	2300	(6 170,2)	(2 125,2)
Чистий прибуток (збиток) (2290 – 2300)	2350	28 102,2	9 681,5

Керівник

Головний бухгалтер



Лукаш Олег Анатолійович

(ініціали, прізвище)

Гальченко Ольга Олександрівна

(ініціали, прізвище)