

Вінницький національний технічний університет
Факультет менеджменту та інформаційної безпеки
Кафедра економіки підприємства та виробничого менеджменту

МАГІСТЕРСЬКА КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА

на тему:

**«Організаційно-економічний механізм управління удосконаленням
процесу виробництва у товаристві з обмеженою відповідальністю
«Дизель-Київ»»**

Виконав магістрант 2-го курсу, групи МПОУ-22м
Галузь знань – 07 «Управління та адміністрування»
Спеціальність 073 «Менеджмент»
Освітньо-професійна програма – Менеджмент підприємств,
організацій і установ

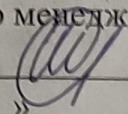
Горбачов А. С. 

Керівник: к.е.н., професор кафедри ЕПВМ

Небава М. І. 

« » 2023 р.

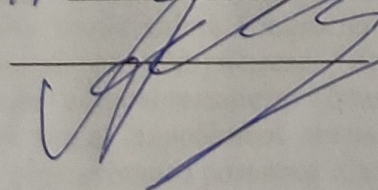
Опонент: к.е.н., доцент кафедри
фінансів та інноваційного менеджменту ВНТУ

Ткачук Л. М. 

« » 2023 р.

Допущено до захисту
Завідувач кафедри ЕПВМ
к.е.н., проф. Лесько О. Й.

«17» 12 2023 р.



Вінницький національний технічний університет
Факультет менеджменту та інформаційної безпеки
Кафедра економіки підприємства та виробничого менеджменту
Рівень вищої освіти II-й (магістерський)
Галузь знань – 07 «Управління та адміністрування»
Спеціальність 073 «Менеджмент»
Освітньо-професійна програма – Менеджмент підприємств, організацій і установ

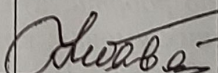
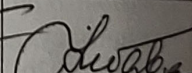
ЗАТВЕРДЖУЮ
Завідувач кафедри ЕПВМ
професор О. Й. Лесько
«16» 10 2023 року

ЗАВДАННЯ НА МАГІСТЕРСЬКУ КВАЛІФІКАЦІЙНУ РОБОТУ МАГІСТРАНТУ ГОРБАЧОВУ АНТОНУ СЕРГІЙОВИЧУ

1. *Тема роботи:* «Організаційно-економічний механізм управління удосконаленням процесу виробництва у товаристві з обмеженою відповідальністю «Дизель-Київ».
керівник роботи: к.е.н., професор кафедри ЕПВМ Небава Микола Іванович,
затверджені наказом закладу вищої освіти від 18 вересня 2023 року № 247.
2. *Строк подання студентом роботи:* до 01 грудня 2023 року.
3. *Вихідні дані до роботи:* а) Стратегічні проблеми оновлення промислового виробництва України в сучасних умовах: колективна монографія / За ред.. Сударкіної С.П.Х.: Друкарня Мадрид, 2020. 230 с.; б) Петрович Й.М., Савоніна Н.С. Інноваційні засади модернізації організування виробничої діяльності промислових підприємств. Економіка: реалії часу. 2018. № 2 (36). С. 5–16. URL: <http://economics.opu.ua/ejoru/2018/No2/5>; в) Башилова В. П., Марченко В. М. Управління ефективністю діяльності машинобудівного підприємства. Актуальні проблеми економіки та управління : збірник наукових праць молодих вчених. 2016. Вип. 10. URL: https://ela.kpi.ua/bitstream/123456789/22504/1/4_6_Bashilova.pdf; г) Белікова Н.В. Особливості інтенсифікації оновлення активної частини основних виробничих фондів промислових підприємств / Н.В. Белікова // Економіка: проблеми теорії та практики: 36. наук, праць. Вил. 200. Дніпропетровськ: ДНУ, 2011. С. 353-358; ж) Закони України, нормативні документи Кабінету Міністрів України, матеріали наукових конференцій, монографії та статті у наукових журналах, офіційні статистичні матеріали, фінансова звітність ТОВ «Дизель-Київ», інформаційні ресурси Інтернет тощо.
4. *Зміст текстової частини:* (перелік питань, які потрібно розробити) дослідити теоретичні аспекти ефективного управління удосконаленням виробництва на промисловому підприємстві, а саме: з'ясувати сутність та обґрунтувати основні цілі управління удосконаленням виробництва на сучасному підприємстві; розглянути базові методологічні принципи ефективного управління удосконаленням процесу виробництва на підприємстві; визначити необхідність і характерні особливості фінансового забезпечення удосконалення виробництва на підприємстві; проаналізувати сучасні тенденції розвитку товариства з обмеженою відповідальністю «Дизель-Київ» та особливості його ринкового позиціонування; провести аналіз виробничої діяльності ТОВ «Дизель-Київ», визначити основні проблемні аспекти стратегічного розвитку підприємства; здійснити моніторинг виробничого потенціалу ТОВ «Дизель-Київ» та оцінювання ефективності менеджменту його розвитку; визначити стратегічні пріоритети ТОВ «Дизель-Київ» та проаналізувати можливості удосконалення виробничого процесу.
5. *Перелік ілюстративного матеріалу:* Основні цілі удосконалення виробничого процесу підприємства, етапи упровадження процесу удосконалення виробничої діяльності на

підприємстві, структура фінансових ресурсів для забезпечення удосконалення виробництва на підприємстві, організаційно-управлінська структура ТОВ «Дизель-Київ», логічна схема надання послуг ТОВ «Дизель-Київ», перелік послуг, що надаються ТОВ «Дизель-Київ», схема основних стратегічних конкурентів ТОВ «Дизель-Київ», основні економічні показники функціонування ТОВ «Дизель-Київ» за 2018-2020 рр., чинники зовнішнього середовища прямого і непрямого впливу на функціонування ТОВ «Дизель-Київ», перелік сильних і слабких сторін ТОВ «Дизель-Київ», динаміка вартості основних засобів ТОВ «Дизель-Київ», співвідношення активної і пасивної частин основних засобів ТОВ «Дизель-Київ», показники ефективності використання основних і оборотних засобів на ТОВ «Дизель-Київ», показники ефективності використання трудових ресурсів на ТОВ «Дизель-Київ», показники рентабельності ТОВ «Дизель-Київ» за 2019-2020 рр., складові елементи організаційної структури ТОВ «Дизель-Київ», загальна характеристика діяльності ТОВ «Дизель-Київ» його основними напрямками, показники оцінювання виробничого потенціалу та ефективності управлінської політики ТОВ «Дизель-Київ», матриця потенційних можливостей та загрози на ТОВ «Дизель-Київ», поетапне впровадження проекту удосконалення виробничого процесу на ТОВ «Дизель-Київ», порівняльна характеристика стендів для випробування і регулювання дизельних двигунів, загальна економічна ефективність впровадження стенду «UIS-CAM», порівняння системи надання послуг ТОВ «Дизель-Київ» до і після впровадження проекту нового стенду «UIS-CAM».

Консультанти розділів роботи:


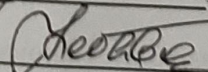
Розділ	Прізвище, ініціали та посада консультанта	Підпис, дата	
		Завдання видав	Завдання прийняв
Спеціальний	Небава М.І. – к.е.н., професор кафедри ЕПВМ		

Дата видачі завдання 16.10.2023 року

КАЛЕНДАРНИЙ ПЛАН

№ з/п	Назва етапів магістерської кваліфікаційної роботи	Строк виконання етапів роботи	Примітки
1	Формулювання теми магістерської кваліфікаційної роботи (МКР)	Жовтень	
2	Виконання спеціальної частини МКР Перший рубіжний контроль МКР (1-й розділ)	Жовтень	
3	Виконання спеціальної частини МКР Другий рубіжний контроль МКР (2-й розділ)	Листопад	
4	Виконання спеціальної частини МКР Третій рубіжний контроль МКР (3-й розділ)	Листопад-грудень	
	Опонування МКР		
	Захист МКР		

за графіком кафедри

Студент  Горбачов А. С.
Керівник роботи  Небава М. І.

АНОТАЦІЯ

УДК 336.338.24

Горбачов А. С. «Організаційно-економічний механізм управління удосконаленням процесу виробництва у товаристві з обмеженою відповідальністю «Дизель-Київ». Магістерська кваліфікаційна робота зі спеціальності 073 – менеджмент, освітня програма – менеджмент підприємств, організацій і установ, Вінниця : ВНТУ, 2023. 98 с.

Укр. мовою. Бібліогр.: 65 назв; рис.: 8; табл.: 30.

У магістерській кваліфікаційній роботі з'ясовані теоретичні і практичні аспекти ефективного управління удосконаленням виробництва на промисловому підприємстві, а саме: розкрито сутність та обґрунтовано основні цілі управління удосконаленням виробництва на сучасному підприємстві; розглянуто базові методологічні принципи ефективного управління удосконаленням процесу виробництва на підприємстві; визначено необхідність і характерні особливості фінансового забезпечення удосконалення виробництва на підприємстві.

Проведено дослідження сучасних тенденцій розвитку товариства з обмеженою відповідальністю «Дизель-Київ» та особливостей його ринкового позиціонування; проведено аналіз виробничої діяльності ТОВ «Дизель-Київ» та визначено основні проблемні аспекти стратегічного розвитку підприємства; здійснено моніторинг виробничого потенціалу ТОВ «Дизель-Київ» та оцінювання ефективності менеджменту його розвитку.

Визначено стратегічні пріоритети ТОВ «Дизель-Київ», обґрунтовано необхідність та проаналізовано можливості удосконалення виробничого процесу, розкриті шляхи покращення стану управління підприємством та визначено економічну ефективність провадження проекту нового стенду на підприємстві.

Ключові слова: механізм управління, принципи управління, покращення, оновлення виробництва, модернізація, удосконалення виробництва, показники ефективності удосконалення виробничої діяльності, проект удосконалення виробництва

A B S T R A C T

Gorbachev A. S. "Organizational and economic management mechanism for improving the production process in Diesel-Kyiv limited liability company". Master's thesis on specialty 073 - management, educational program - management of enterprises, organizations and institutions, Vinnytsia: VNTU, 2023. 98 p.

In Ukraine language Bibliography: 65 titles; Fig.: 8; tab.: 30.

In the master's qualification work, the theoretical and practical aspects of effective management of production improvement at an industrial enterprise are clarified, namely: the essence is revealed and the main goals of management of production improvement at a modern enterprise are substantiated; the basic methodological principles of effective management of the improvement of the production process at the enterprise are considered; the need and characteristic features of financial support for improving production at the enterprise are determined.

A study of modern development trends of Diesel-Kyiv limited liability company and features of its market positioning was conducted; an analysis of the production activity of "Diesel-Kyiv" LLC was carried out and the main problematic aspects of the company's strategic development were identified; monitoring of production potential of "Diesel-Kyiv" LLC and evaluation of management effectiveness of its development was carried out.

The strategic priorities of "Diesel-Kyiv" LLC have been defined, the necessity and possibilities of improving the production process have been substantiated, the ways of improving the management of the enterprise have been revealed, and the economic efficiency of implementing the project of a new stand at the enterprise has been determined.

Keywords: management mechanism, management principles, improvement, production renewal, modernization, production improvement, indicators of efficiency of production improvement, production improvement project

ЗМІСТ

ВСТУП	3
РОЗДІЛ 1 ТЕОРЕТИЧНІ АСПЕКТИ УПРАВЛІННЯ УДОСКОНАЛЕННЯМ ПРОЦЕСУ ВИРОБНИЦТВА НА ПІДПРИЄМСТВІ	7
1.1 Управління удосконаленням виробничого процесу на підприємстві: сутність та основні цілі	7
1.2 Методологічні принципи управління удосконаленням процесу виробництва на підприємстві	17
1.3 Фінансова база забезпечення оновлення виробництва на підприємстві	22
1.4 Висновки до першого розділу	25
2 АНАЛІЗ ВИРОБНИЧОГО ПОТЕНЦІАЛУ ТОВ «ДИЗЕЛЬ-КИЇВ» ТА СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ ОНОВЛЕННЯМ ВИРОБНИЦТВА	28
2.1 Організаційно-економічні передумови та сучасні тенденції розвитку підприємства: сутність і показники.	28
2.2 Результати фінансово-економічної діяльності підприємства за 2018-2020 роки та аналіз впливу середовища на його виробничу діяльність	36
2.3 Дослідження виробничого потенціалу підприємства та оцінювання результативності управління його розвитком	50
2.4 Висновки до другого розділу	55
3 ШЛЯХИ УДОСКОНАЛЕННЯ УПРАВЛІННЯ ВИРОБНИЧОЮ ДІЯЛЬНІСТЮ НА ПІДПРИЄМСТВІ ТОВ «ДИЗЕЛЬ-КИЇВ»	57
3.1 Стратегічні напрямки покращення господарювання підприємства ТОВ «ДИЗЕЛЬ-КИЇВ» та потреба в оновленні виробництва	57
3.2 Проект розроблення макету удосконалення виробничого процесу у ТОВ «ДИЗЕЛЬ-КИЇВ».	64
3.3 Економічне обґрунтування впровадження проекту удосконалення виробничого процесу на ТОВ «ДИЗЕЛЬ-КИЇВ»	69
3.4 Висновки до третього розділу	77
ВИСНОВКИ	80
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ	85
Додаток А. Протокол перевірки МКР	91
Додаток Б. Технічне завдання	92
Додаток В. Фінансова звітність малого підприємства за 2020 рік	94
Додаток Д. Ілюстративний матеріал	96
	98

ВСТУП

Актуальність роботи. Основною умовою сталого розвитку будь-якого промислового підприємства в сучасному конкурентному середовищі стає перехід до якісно нового рівня організації бізнес-процесів, своєчасна підготовка до освоєння нових технологій і видів продукції, а також здійснення послідовних заходів щодо зростання ефективності виробництва. Все це передбачає потребу у формуванні довгострокової стратегії, яка забезпечувала б розвиток конкурентних переваг підприємства у відповідності до змін середовища діяльності.

Сучасне виробниче підприємство концентрує у собі комплекс виробничих ресурсів, поєднує різні форми організації виробництва, методи розвитку позиціонування в ринковому середовищі. Проте, фундаментальною основою стратегічної конкурентоспроможності підприємства є високий рівень техніко-технологічної бази, який забезпечується через продуману та стратегічно орієнтовану політику удосконалення виробництва. Техніко-технологічне удосконалення виробництва промислового підприємства є складним процесом, що зачіпає основні виробничі фонди, технологію виробництва, інвестиційні, трудові та природні ресурси, які знаходяться в розпорядженні організації. Ефективність такого удосконалення залежить від цілого комплексу факторів внутрішнього і зовнішнього характеру. Побудова ефективної моделі розвитку підприємства передбачає створення стійких передумов його інвестиційно-інноваційної активності, яка дозволяла б забезпечувати високий рівень техніко-технологічної основи оновлення.

Останнім часом знову підвищується інтерес до вивчення і осмислення значення і ролі техніко-технологічного удосконалення в економічному розвитку сучасного підприємства. Це пояснюється різноманітними причинами, серед яких варто особливо відзначити спостережувану в сучасному світі занадто високу нерівномірність темпів інноваційного розвитку, а також значні відмінності підприємств у можливостях забезпечувати власні інноваційні зрушення – фінансові, організаційні, кадрові тощо.

Важливість та необхідність більш комплексних узагальнених досліджень проблем формування організаційно-економічного механізму управління удосконаленням процесу виробництва визначили вибір теми і цільову спрямованість магістерської кваліфікаційної роботи, її завдання, об'єкт та предмет дослідження.

Метою магістерської роботи є дослідження теоретичних аспектів та обґрунтування практичних рекомендацій ефективного управління удосконаленням виробництва на промисловому підприємстві.

Відповідно до поставленої мети визначені основні конкретні **завдання** дослідження:

- з'ясувати сутність та обґрунтувати основні цілі управління удосконаленням виробництва на сучасному підприємстві;
- розглянути базові методологічні принципи ефективного управління удосконаленням процесу виробництва на підприємстві;
- визначити необхідність і характерні особливості фінансового забезпечення удосконалення виробництва на підприємстві;
- проаналізувати сучасні тенденції розвитку товариства з обмеженою відповідальністю «Дизель-Київ» та особливості його ринкового позиціонування;
- провести аналіз виробничої діяльності ТОВ «Дизель-Київ», визначити основні проблемні аспекти стратегічного розвитку підприємства;
- здійснити моніторинг виробничого потенціалу ТОВ «Дизель-Київ» та оцінювання ефективності менеджменту його розвитку;
- визначити стратегічні пріоритети ТОВ «Дизель-Київ» та проаналізувати можливості удосконалення виробничого процесу;
- здійснити обґрунтування інструментів реалізації пріоритетів розвитку ТОВ «Дизель-Київ» та розробити проект удосконалення виробничої діяльності підприємства та визначити його економічну ефективність.

Об'єкт дослідження – процеси управління удосконаленням виробництва на сучасному підприємстві.

Предметом дослідження є сукупність теоретичних, методичних підходів та організаційних засад до управління удосконаленням виробництва на підприємстві.

Базою дослідження є товариство з обмеженою відповідальністю «Дизель-Київ» (скорочене найменування – ТОВ «ДИЗЕЛЬ-КИЇВ»), яке вже понад п'ять років успішно функціонує на конкурентному ринку технічного обслуговування та ремонту автотранспортних засобів в Україні.

Під час виконання магістерської кваліфікаційної роботи були застосовані такі загальнонаукові та спеціальні методи наукового дослідження, використання яких продиктовано поставленою метою та визначеними завданнями. Зокрема, в роботі були використані **методи** теоретичного аналізу та синтезу (для вивчення теоретичних аспектів управління удосконаленням виробничої діяльності підприємства), структурно-логічний (для узагальнення та систематизації методологічних принципів управління удосконаленням процесу виробництва на підприємстві), економіко-статистичний (для оцінювання сучасних тенденцій виробничої діяльності підприємства), стратегічного аналізу (при проведенні аналізу економічного середовища діяльності підприємства та визначення ефективної стратегії його розвитку), графічний (для наочного представлення результатів дослідження), метод прогнозування (для розробки проекту удосконалення виробничої діяльності підприємства та визначення його економічної ефективності).

Наукова новизна дослідження полягає в аналізі особливостей зовнішнього середовища підприємства сфери технічного обслуговування та ремонту автотранспортних засобів та обґрунтуванні на цій основі об'єктивної необхідності пошуку механізму управління удосконаленням виробництва на підприємстві як важливого інструменту адаптації до сучасних міжнародних тенденцій в умовах обмеженості ресурсів та економічної нестабільності.

Практичне значення одержаних результатів. Практична значущість магістерської кваліфікаційної роботи пов'язана з доведенням необхідності своєчасної адаптації підприємства сфери обслуговування та ремонту паливних систем двигунів внутрішнього згорання до швидкоплинних змінних умов ринку

шляхом орієнтації на впровадження інноваційних технологій, які відповідають нормам і стандартам Євро-5 та Євро-6. Запропонований новий дизельний проект удосконалення виробництва (стенд «UIS-CAM»), впроваджується у практичній діяльності ТОВ «Дизель-Київ», і, очевидно, є тільки початком у комплексній перебудові структури виробничого потенціалу досліджуваного підприємства, забезпечення його інноваційної стабільності.

Публікації. За результатами виконання магістерської роботи підготовлені тези на науково-теоретичну конференцію «Молодь у науці»: Горбачов А. С., Небава М. І. Удосконалення виробничого процесу на підприємстві як передумова забезпечення його конкурентоспроможної стійкості / Вінниця, 2023. 3 с.

РОЗДІЛ 1 ТЕОРЕТИЧНІ АСПЕКТИ УПРАВЛІННЯ УДОСКОНАЛЕННЯМ ПРОЦЕСУ ВИРОБНИЦТВА НА ПІДПРИЄМСТВІ

1.1 Управління удосконаленням виробничого процесу на підприємстві: сутність та основні цілі

Одним з пріоритетів вітчизняної державної промислової політики на сучасному етапі соціально-економічних перетворень є створення стійких передумов для активізації удосконалення виробничих процесів на промислових підприємствах. При цьому особливого значення набувають завдання комплексного удосконалення, технологічного оновлення виробничих фондів підприємств.

Вирішення цієї задачі визначить важливі перспективи економічного розвитку України, її конкурентоспроможності та участі в системі міжнародного поділу праці. Сьогодні удосконалення виробничих процесів промислових підприємств, перехід до використання сучасних технологій, матеріалів і обладнання є необхідною умовою підвищення конкурентоспроможності продукції та формування потужних міжгалузевих кластерів, які мають стати основою технологічного, науково-технічного розвитку промислового комплексу країни [28, с. 131].

Згідно з традиційним підходом вважається, що основним завданням удосконалення виробничих процесів промислових підприємств є оновлення окремих видів устаткування. Останнє, як правило, пов'язане із заміною або доповненням наявного парку устаткування новим, при цьому не змінюючи загальної схеми здійснення технологічного процесу. Сучасне розуміння удосконалення виробничих процесів підприємства, насамперед, полягає в організації цільового інвестування, спрямованого на вдосконалення і проведення його складових через ланцюг послідовних конструктивних змін до стану, що відповідає сучасному рівню здійснення виробничо-господарської діяльності [2].

У цьому контексті акцент переноситься на здійснення інвестиційних операцій, спрямованих на практичне використання в діяльності підприємства нових технологічних знань з метою досягнення комерційного успіху. Отож, основним пріоритетом удосконалення виробничих процесів промислових підприємств має стати орієнтація на науково-технічний прогрес, їх вихід на траєкторію сталого розвитку через цілеспрямовані базисні перетворення, спрямовані у майбутнє. Таке удосконалення виробництва повинне орієнтуватися на досягнення науково-технічного прогресу в органічному поєднанні зі стратегічними цілями розвитку підприємства з врахування його нинішнього стану.

Для характеристики кардинальних техніко-технологічних змін у розвитку підприємств у науковій літературі використовується ряд понять: удосконалення, оновлення, надання будь-чому сучасного вигляду, перетворення економічних систем відповідно до сучасних вимог [2].

В різні часи удосконалення виробничого процесу розглядалося як: процес переходу від традиційності до сучасності; процес, що пов'язаний з впровадженням результатів науково-технічного прогресу з метою оновлення виробництва та підвищення конкурентоспроможності товару, підприємства; стратегічний напрям розвитку економіки шляхом перетворень у всіх сферах життєдіяльності з метою підвищення добробуту членів суспільства.

Так, Балджи М.Д. пропонує під удосконаленням виробництва розглядати процес комплексного перетворення існуючої моделі виробництва шляхом технічного та технологічного їх удосконалення з одночасним покращенням організаційної системи підприємства з метою підвищення ефективності виробництва, технологічного укладу підприємства та його конкурентоспроможності. Така точка зору свідчить про загальність удосконалення виробництва для різних видів діяльності, яка відображає принципний перехід єдиної системи організаційно-економічного спрямування і забезпечує конкурентні переваги вітчизняних підприємств [4, с. 66].

Інший підхід до визначення цього терміну має Валінкевич Н.В.: «удосконалення виробництва – категорія, яка відображає процес перетворення

дійсності відповідно до вимог посткризового відновлення економіки» [17, с. 10]. Удосконалення виробництва автор розуміє у двох його площинах: як явище і як процес. У першому значенні удосконалення виробництва – це будь-які цілеспрямовані зміни в економіці країни. У другому – удосконалення виробництва є багатограним процесом цілого комплексу змін на підприємстві, у процесі якого поєднуються економічні й організаційні аспекти, що, при умові прогнозованого результату, мають чітко сформульовану кінцеву мету [17, с. 11].

З точки зору Петровича Й.М. та Борбулевич В.З., процес удосконалення виробництва є цілеспрямованим заміщенням морально й фізично застарілих об'єктів виробничо-господарської та управлінської сфер діяльності підприємства. Такий підхід до визначення удосконалення виробництва відображає необхідність у значній комплексній зміні всіх сфер діяльності підприємства [43].

Удосконалення виробництва характеризується поєднанням двох взаємообумовлених процесів. З одного боку, удосконалення виробництва засноване на руйнуванні старих способів виробництва і заміну неефективних методів (механізмів, форм, інститутів) господарювання. З іншого боку, удосконалення виробництва привносить нові і більш прогресивні методи виробництва, більш конкурентну структуру виробництва, підводить до суспільного прогресу ефективні інститути та джерела розвитку.

Удосконалення виробництва промислових підприємств має розглядатись як планомірний процес підвищення техніко-економічного оснащення та соціально-економічної ефективності окремих ділянок, цехів, виробництв шляхом якісного оновлення основних фондів, що здійснюється на основі впровадження сучасних новітніх досягнень науково-технічного прогресу, поліпшення загальної організації та управління виробництвом.

Отже, враховуючи сучасні підходи до удосконалення виробництва, воно повинно охоплювати повний спектр взаємозв'язаних ланок оновлення виробництва, системи управління загалом, стану екології, роботи з персоналом, оновлення асортименту продукції.

В літературі виділяється змістовне наповнення цілей удосконалення виробничого процесу промислового підприємства (табл. 1.1) [43].

Таблиця 1.1.

Основні цілі удосконалення виробничого процесу підприємства

Мета удосконалення	Об'єкт удосконалення	Вид удосконалення	Спосіб удосконалення	Рівень охоплення
Оновлення виробництва	Техніка	Технічне	Техніко-технологічний	У межах комплексного удосконалення виробництва на підприємстві
	Технологія	Технологічне		
Оновлення системи управління	Адміністративно-управлінські служби	Організаційне	Інформаційно-управлінський	
		Управлінське		
Покращення екології	Техніка, технологія	Екологічне	Техніко-екологічний	
Підвищення рівня управління персоналом	Персонал	Кадрове	Організаційно-кадровий	
Покращення продуктового ряду	Технологія	Технологічне	Організаційно-технологічний	

Джерело: сформовано автором на основі [43].

Зазначений перелік напрямів удосконалення виробничого процесу промислового підприємства свідчить про складність та багатоваріантність можливих управлінських рішень. Основоположною ідеєю удосконалення виробничого процесу промислового підприємства і одночасно базовим теоретичним підходом має стати поступова безперервна трансформація організації, яка повинна узгоджуватися в цілому з поступальними змінами зовнішнього середовища. Згідно із традиційними підходами сучасне підприємство у своєму розвитку спирається на поступову економічну трансформацію шляхом тривалого накопичення кількісних змін і короткого переходу в якісні. На різних стадіях розвитку підприємства пріоритетними стають усе нові задачі, спрямовані на його удосконалення, а поточні цілі інноваційних впроваджень змінюються з часом.

Основними цілями удосконалення виробництва промислових підприємств традиційно вважаються такі [44]: зниження питомої трудомісткості виробництва до певного рівня міжнародних показників; оптимізація потоків матеріалів, сировини, комплектуючих виробів; підвищення якості продукції виробництва; досягнення конкурентоспроможних цін на продукцію; суттєве

зниження виробничих витрат; ефективне використання сучасного технологічного обладнання; модернізована сучасна організація виробництва.

Отже, цілі удосконалення виробничого процесу підприємств можуть бути достатньо різні: випуск нової продукції і/або продукції з підвищеними якісними характеристиками; підвищення ефективності використання парку технологічного обладнання; скорочення трудомісткості процесів виробництва і, як наслідок, оптимізація чисельності операційного персоналу; скорочення тривалості циклу виробництва виготовлення продукції; скорочення непотрібних втрат (продуктивних і непродуктивних); зниження собівартості виробів (за рахунок впровадження прогресивних технологій, економії енергетичних та трудових ресурсів).

Об'єктами удосконалення виробничого процесу можуть бути нововведення і виробнича система, що пов'язана з нововведеннями, тобто удосконалення виробництва виступає тут як комплекс робіт, що включає як основне виробництво так і допоміжні виробництва та управління підприємством, тобто весь технологічний ланцюг, який пов'язаний з виготовленням продукції за основним, допоміжним і обслуговуючим процесами.

За видами удосконалення виробництва можна розділити на такі дві групи [37]: інтенсивне та екстенсивне.

У випадку інтенсивного удосконалення спрямованість, в першу чергу, направлена на поліпшення ефективності використання праці при наявних ресурсах, без фактичного кількісного збільшення їх обсягу. Інтенсивне удосконалення виробництва відбувається також при умові скорочення використовуваних ресурсів при збереженні поточних показників продуктивності.

Екстенсивне удосконалення, в свою чергу, передбачає насамперед розширення кількісних обсягів виробництва і збільшення задіяних в діяльності підприємства ресурсів, що безумовно призводить до збільшення витрат і збереження поточних глобальних показників у відносному їх співвідношенні. На практиці найчастіше удосконалення виробничого процесу передбачає

використання одночасно як екстенсивних методів, так і інтенсивних – і дуже рідко, коли воно проводиться виключно в рамках одного і того ж підходу.

Якщо ж розглядати види удосконалення виробничого процесу з точки зору його об'єкта, то його можна поділити таким чином [55]:

- удосконалення організації діяльності. В цьому випадку удосконалення праці спрямоване на наявні алгоритми взаємодії в межах підприємства і передбачає, в першу чергу, зміну принципів діяльності співробітників, їх кваліфікацію та іншу якісну роботу з персоналом;

- удосконалення технічних засобів. Такий напрямок удосконалення передбачає оновлення засобів виробництва, їх ремонт, заміну, розширення наявних ресурсів підприємства або впровадження нових технологічних рішень.

- удосконалення зовнішніх зв'язків. Взаємодія підприємства з ринком і його агентами – це ще один напрямок загального удосконалення діяльності підприємства. Оптимізація напрямків логістичних ланцюжків, оновлення зв'язків з постачальниками, цільових аудиторій клієнтів – ці методи дозволяють досягти поставлених перед удосконаленням цілей і підвищити ефективність діяльності підприємства в цілому.

З точки зору охоплення удосконалення виробництва на підприємстві можна розділити на такі різновиди [58]:

- повне, – у цьому випадку воно може проводитися в межах всього підприємства в цілому, яке охоплює цілком усі аспекти його функціонування і передбачає глибоку зміну всіх принципів діяльності підприємства;

- часткове, – подібне удосконалення передбачає оновлення лише одного структурного підрозділу підприємства або його частини, або ж передбачає обмежений набір методів і цілей;

- комплексне, – це такий вид удосконалення, яке передбачає оновлення одночасно за кількома напрямками для досягнення різноманітних цілей, з використанням різних видів і методів удосконалення.

За своєю природою удосконалення виробництва не може бути забезпечене тільки одним видом нововведень, наприклад, впровадження новітніх технологій, а базується на певних змінах у системі загального управління

підприємством чи його підрозділами. Зазвичай, вдосконалення системи управління підприємством, у свою чергу, потребує коригування технологічних процесів виробництва і т. д.

Програма удосконалення процесу виробництва на підприємстві є об'єктом управління. Керуюча підсистема включає цілі, методи і структури управління процесом удосконалення виробництва. Підсистема забезпечення складається з інформаційного, ресурсного, методичного і правового забезпечення. Керована підсистема об'єднує сукупністю об'єктів впливу керуючої підсистеми. Ефективність управління системою безумовно залежить від правильного вибору контрольного параметру підсистеми саме зворотного зв'язку, достовірності його оцінки, трактування та розробки ефективних коригувань.

З'ясовуючи процес удосконалення виробничої діяльності підприємств, варто виокремити проблеми підчас його реалізації. До найважливіших проблем, що пов'язані із удосконаленням процесу виробництва підприємств та конкурентоспроможністю вітчизняної економіки в цілому, варто віднести такі [57]:

- досить значна структурно-технологічна відсталість економіки, високий ступінь зношення основних фондів і значний рівень енергомісткості ВВП;
- значно низький рівень життя й купівельної спроможності населення;
- нерозвинений стан інноваційної системи та ринкової інфраструктури;
- залежність від зовнішніх джерел ресурсів;
- наявна диспропорція між реальним і фінансовим секторами економіки, а також у їх усередині;
- існуюча непрозора структура об'єктів власності як співіснування приватних, державних і корпоративних інтересів;
- низький рівень капіталізації виробництва і організаційна його недосконалість;
- переважні обсяги торгівлі сировиною і напівфабрикатами, замість товарів з високою доданою вартістю (високотехнологічними виробами);
- досить низька інвестиційна активність.

Водночас підкреслимо, що основною причиною низької конкурентоспроможності вітчизняних підприємств є, насамперед, високий ступінь зносу основних фондів, застарілі технології виробництва, низький рівень інноваційної активності підприємств, неефективне управління промисловим потенціалом підприємств тощо [2, с. 180-181].

Зважаючи на тенденції розвитку зовнішнього середовища у діяльності промислових підприємств, існує лише один спосіб уникнення технологічного відставання від світового рівня – це швидкий перехід до інноваційно-спрямованого вектору економіки, який базується на технічному, науково-виробничому, освітньому потенціалі країни та забезпечуватиме його гармонійний розвиток [4, с. 131].

Водночас, досягнути швидкості у цьому процесі буде неможливо без залучення іноземного капіталу та іноземних виробничих технологій, їх управлінського досвіду. В Україні, на жаль, можливостей для цього ще не створено, а стимулювання оновлення процесів з орієнтацією виключно на власні ресурси не уможливить забезпечити суттєвих змін в технологічній сфері країни.

Комплексне удосконалення промислового комплексу потребує створення системи передумов [4, с. 131-132]. По-перше, важливим є наявність політичної волі керівництва країни з усвідомленням стратегічної важливості вирішення цього завдання. По-друге – це результативна участь у реалізації цієї волі підприємницьким сектором. Цей фактор є каталізатором удосконалення виробництва, його активізація визначається мотиваційним середовищем підприємств для реалізації інноваційно-орієнтованих рішень, які пов'язані з удосконаленням виробничої діяльності. По-третє, – наявність потрібної наукової бази, науково-технічного супроводження, яке має бути поєднанням із залученням іноземних фахівців та управлінського досвіду. По-четверте – це наявність необхідних інвестиційних можливостей для реалізації великих проектів удосконалення виробництва. Окрім цього, варто зазначити, що удосконалення виробництва можливе за умови створення стабільних передумов економічного росту, тобто, промислові підприємства можуть інвестувати в

удосконалення виробництва на основі досягнення загального економічного зростання, яке б характеризувалося елементами стійкості. На жаль, в Україні і надалі не досягнуто наведених вище передумов.

Управління удосконаленням виробництва підприємств передбачає зміну, оновлення їх діяльності відповідно до сучасних потреб ринкового господарювання в швидкоплинних умовах науково-технічного прогресу. У широкому розумінні удосконалення виробництва спрямовує управлінський потенціал підприємств на орієнтацію різних видів діяльності промислового підприємства, його матеріально-технічної бази у минулому, на досконаліші сучасні організаційно-технічні характеристики, втілення яких сприятиме досягненню поставленої мети.

Збагачене змістовне розуміння сутності удосконалення виробництва уможливорює визначити і висвітлити практичний бік проблеми управління удосконаленням виробництва як важливого організаційно-технічного процесу, в основі якого лежить комплекс системних заходів, які спрямовані, насамперед, на техніко-технологічне переоснащення виробництва підприємств, на їх підготовку до розширення випуску якісної продукції для задоволення потреб внутрішнього ринку та вирішення проблем її імпортозаміщення [39]. Саме у такий спосіб формується чітка мета подальшого розвитку підприємств шляхом поступового удосконалення виробничого процесу, тобто вони мають бути підготовлені до якісно нової виробничої діяльності, результатом якої має бути випуск оновленої продукції для задоволення потреб суспільства та його громадян.

Проте, як зазначає Петрович Й.М., для досягнення поставлених підприємствами цілей шляхом удосконалення їхнього менеджменту, важливо вирішити низку досить важливих організаційно-технічних завдань, серед яких головне місце належить ресурсному забезпеченню розвитку підприємств шляхом їх удосконалення в цілому [35]. Так, лише на загальне технічне переоснащення промислового виробництва в Україні, за даними експертів, потрібно майже 200 млрд. грн. (це лише станом на 2020 рік, не враховуючи подальшого періоду військового стану в країні), яких сьогодні, знаходячись у

стані війни, виділити держава не спроможна. Такий стан зумовлює необхідність ретельного пошуку зовнішніх і внутрішніх інвесторів, яким особливо важливо створити належні сприятливі умови, що гарантуватимуться відповідним вітчизняним законодавством [29].

Удосконалення виробництва підприємства також має означати наявність якісних змін та оновлення його усієї господарської системи, організаційної структури, підвищення ефективності його функціонування на основі оновлення техніки і технології, організації виробництва і праці у всіх структурних підрозділах підприємства, підвищення якості продукції та послуг, що ним надаються [30].

Практика господарювання свідчить, що в складних умовах зовнішнього середовища, реалізувати проекти удосконалення виробництва, які б спрямовували вітчизні підприємства на якісно новий технологічний рівень, обумовлювали б розвиток вищих технологічних укладів, стає все важчим завданням. Завоювання ринків провідними компаніями відбувається на основі використання сучасних технологій, досить швидкого оновлення технологічної бази, диверсифікації видів виробництва тощо. Вихід на ринок конкурентної боротьби з такими компаніями для вітчизняних підприємств є надзвичайно складною задачею. Процеси удосконалення виробництва ускладнюються також сучасними тенденціями екологізації виробництва, цифровізації функціонування підприємств, операційних процесів, впровадженням сучасних технологій нового покоління, автоматизації операційної діяльності тощо [2, с. 133].

В сучасних умовах глобалізаційних процесів удосконалення виробництва виступає одним із вузлових чинників успішного протистояння промислових підприємств потужним міжнародним конкурентам. Важливим елементом удосконалення виробництва виступає інноваційно-інвестиційна активність. У свою чергу інноваційна складова забезпечується якісними кваліфікованими кадрами.

Підкреслимо, що саме технічні новітні розробки, новації, ноу-хау та науково-технічні досягнення і впровадження розробок науковців спроможні підвищити інноваційний потенціал вітчизняних підприємств. Впровадження

цих розробок здійснюється шляхом удосконалення виробництва і уможлиблює підвищити конкурентоспроможність вітчизняних підприємств, що дозволяє їм успішно протистояти намаганням конкурентів тиснути (як внутрішніх, так і зовнішніх) на внутрішньому ринку та проникати на зовнішні.

1.2 Методологічні принципи управління удосконаленням процесу виробництва на підприємстві

Теоретичною основою управління удосконаленням процесу виробництва на підприємстві є системний аналіз, суть якого полягає в побудові узагальненої моделі економічної системи, що відображає всі можливі фактори і взаємозв'язки реальної системи. Моделювання та аналіз економічних процесів удосконалення процесу виробництва на підприємстві потрібно виконувати з урахуванням таких основних характерних особливостей [20]:

➤ підприємство має розглядатися як складна слабо структурована система. Її системне моделювання передбачає врахування великої кількості взаємопов'язаних причинно-наслідкових зв'язків між чинниками, результат дії яких не завжди можна передбачити при прийнятті рішень, тому що в описі структуризації об'єкта моделювання присутня достатньо велика частка експертних знань;

➤ архітектоніка економічної системи підприємства є стохастичною, а отже дослідження її варто проводити в умовах невизначеності і неоднозначності;

➤ підприємство – це система, в якій переважають і мають враховуватися природні та психологічні фактори. При прийнятті управлінських рішень потрібно враховувати довготермінові інтереси суспільства, насамперед відтворювати умови людського життя;

➤ підприємство є досить динамічною системою. Дослідження процесів відтворення виробництва вимагає вивчення динаміки розвитку цієї системи, аналізу процесів зростання на основі урахування життєвого циклу підприємства та його окремих частин;

➤ підприємство є саморегулюючою системою. Управління підприємством відбувається через внутрішньо-організаційні процеси саморегулювання і базується на трансформації методів внутрішнього управління [21].

Концепція стратегічного технологічного оновлення виробництва побудована на таких принципах [23]:

- а) відповідна ієрархія рівнів управління і організації;
- б) принцип системності (об'єкт, суб'єкт, механізм впливу);
- в) можливість порівняння показників (відображення в бухгалтерській та статистичній звітності) та простота в їх розрахунках і їх аналітичність;
- д) врахування та облік специфіки галузі;
- е) контроль та облік ризиків;
- ж) принцип прогнозування і врахування соціальних наслідків.

Основним засобом реалізації перерахованих принципів служить рейтингова оцінка господарсько-фінансової діяльності, яка уможливорює забезпечення: по-перше, доступність результатів оцінки для усвідомлення широким колом осіб і особливо не вимагає складної фахової підготовки; по-друге, облік специфічних детермінантів удосконалення виробництва (коефіцієнта освоєння нової техніки і освоєння нової продукції); коефіцієнта майна, призначеного для дослідних та конструкторських робіт; коефіцієнта персоналу, зайнятого у дослідницькій та конструкторській сфері; специфіки галузі (особливості операційного та фінансового циклів) і можливих ризиків (виробничих, фінансових або ймовірного банкрутства).

Планування процесу удосконалення виробництва має базуватись на використанні специфічних детермінантах удосконалення, тобто з врахуванням факторів, що визначають вектори розвитку підприємства, потенційні його можливості та інтенсивність оновлення виробничої продукції.

До таких специфічних детермінант можна віднести науково-технічний і кадровий потенціал підприємства, стан дослідно-експериментальної бази і нематеріальних активів, виробничу структуру продукції підприємства – загалом усі ресурси, що необхідні для здійснення удосконалення виробництва.

Також до специфічних детермінант відносяться можливі загрози технічного та функціонального заміщення, що можуть вплинути із сфери зовнішнього середовища. Загальна сукупність економічних показників для розрахунку активності впровадження нововведень, які мають визначати ступінь забезпеченості підприємства фінансовими ресурсами в напрямку удосконалення виробництва включає в себе такі розрахункові коефіцієнти:

- коефіцієнт освоєння нової техніки;
- коефіцієнт освоєння нової продукції;
- коефіцієнт персоналу, зайнятого в НДІКР;
- коефіцієнт майна, призначеного для НДІКР.

Врахування галузевої специфіки відбувається шляхом включення в рейтинг показників тривалості виробничого і фінансового циклів та їх облік.

Підкреслимо, що процес удосконалення виробництва підприємств в своїй основі базується на таких основних пріоритетах:

- усестороннє врахування економічних, екологічних, соціально-психологічних передумов і факторів функціонування підприємства;
- розширення меж економічної самостійності;
- ефективне використання існуючої ресурсної бази;
- впровадження новітніх інноваційних технологій;
- формування та впровадження власного конкурентного середовища та інфраструктури саморегулювання економічних процесів;
- формування та накопичення стійкого інвестиційного потенціалу.

У статті [10, с.138] виділені основоположні правила успішного здійснення процесу удосконалення виробничої діяльності, які фактично розкривають зміст та структуру процесу управління удосконаленням виробництва:

1. Складання плану-графіка з визначенням чітких уявлень про рівні та вигляд удосконалення виробництва.
2. Формування компетентного технічного завдання.

3. Формування бюджету удосконалення виробництва з таких частин: капітальні видатки; нематеріальні витрати; логістичні витрати; мотиваційний фонд робочої групи; накладні витрати.

4. Прогнозування фінансових можливостей організації, з врахуванням зовнішніх і внутрішніх макроекономічних показників.

5. Призначення відповідального керівника проекту з удосконалення виробничої діяльності.

6. Формування робочої групи для проекту удосконалення виробництва, ґрунтуючись на вміннях і психологічній сумісності співробітників.

7. Розробка та затвердження бізнес-процесу, регламенту, показників з оцінюванням вкладу з боку кожного підрозділу, форм і термінів звітності.

8. Проведення щоденного контролю, регулювання виробничого процесу, використовуючи матеріальне і нематеріальне стимулювання.

У науковій літературі виділяються декілька етапів упровадження процесу удосконалення виробничої діяльності, які розкрито у табл. 1.3 [10, с.137-141].

Один із важливих напрямків удосконалення виробничого процесу підприємств у сучасних умовах глобалізації є досягнення оптимального взаємозв'язку між виробничою та соціальною сферами. У сучасних умовах до найбільш перспективних відносять такі галузі: інформаційні та телекомунікаційні послуги, виробництво комп'ютерної техніки та програмного забезпечення, енергетика (технології раціонального використання енергоносіїв та залучення в енергетичний баланс нових джерел енергії), «креативні» галузі, інженерні послуги з розробки та обслуговування нових технологій [36].

Вузловим напрямом удосконалення виробничої діяльності підприємств повинен стати розвиток інноваційних сервісів, які орієнтуються на використання місцевих ресурсів або ж використовують вторинну сировину.

Вкрай важливим для підприємств поступово здійснювати стратегію ресурсозбереження, яка, з одного боку, повинна забезпечувати зменшення витрат на виготовлення одиниці кінцевої продукції, а з іншого – має забезпечувати енергоефективність.

Оздоровлення природного середовища та ресурсозбереження – це два

аспекти єдиного загального процесу досягнення еколого-економічної збалансованості функціонування господарського комплексу

Таблиця 1.3.

Етапи упровадження процесу удосконалення виробничої діяльності на підприємстві

<i>Етапи</i>	<i>Сутність та методика аналізу</i>
Технічний аналіз	Технічний аналіз показує техніко-технологічну обґрунтованість проектних рішень. За допомогою цього аналізу визначають поточні витрати на випуск продукції та величину інвестиційних витрат за проектом. Техніко-економічний аналіз дає змогу розкрити залежність результатів виробничо-фінансової діяльності підприємства від експлуатаційних, технічних і організаційних чинників, визначити ступінь впливу кожного з них на виконання плану, виявити наявні резерви виробництва, розкрити недоліки в роботі. Основними завданнями аналізу є: визначення ступеня виконання плану з виробничих, експлуатаційних і фінансових показників роботи підприємства в цілому і кожного виробничого підрозділу окремо; виявлення причин і факторів, що зумовлюють перевиконання або недовиконання встановлених планових завдань і планових показників роботи, виявлення резервів виробництва та отримання даних для розробки заходів щодо усунення причин невиконання планових завдань і ліквідації втрат у виробництві.
Маркетинговий аналіз	Метою даного аналізу є оцінка інвестицій із погляду перспектив кінцевого ринку продукції чи послуг. Для цього проводять оцінку використання підходів до оцінки ціни, попиту і пропозиції, розроблені світовою практикою, наскільки ефективно використовується стратегія активного впливу на ринок, яка характеризується відмовою від практики пасивного пристосування до ринкових умов і переходом до політики впливу на ринок конкретного споживача продукції. Основними об'єктами вивчення і впливу стають споживач, конкурент, кон'юнктура ринку, якісні характеристики товару та заходи щодо просування товару на ринок.
Фінансовий аналіз	Метою фінансового аналізу є визначення рентабельності й ефективності проекту удосконалення виробництва з погляду інвесторів та організації, що реалізує проект, а також оцінка поточного й прогнозованого фінансового стану підприємства. Фінансовий аналіз має на меті: виявлення змін у фінансовому стані та результатах у просторово-часовому розрізі; виявлення основних факторів, що викликали зміни у фінансовому стані й результатах; прогноз основних тенденцій у фінансовому стані й результатах діяльності фірми. Фінансовий аналіз може розглядатися як складова частина проектного аналізу, так і фінансового менеджменту. Проектний аналіз вимагає обґрунтування вкладень із найкращими результатами. Фінансовий менеджмент вимагає постійної роботи менеджера в пошуку фінансових ресурсів. Фінансовий аналіз проекту передбачає вирішення таких завдань: дати оцінку фінансового стану і фінансових результатів підприємства «без проекту» і «з проектом»; оцінити потребу у фінансуванні проекту і забезпечити координацію використання фінансових ресурсів у часі; визначити достатність економічних стимулів для потенційних інвесторів.
Оцінка ризиків проекту	Під ризиком у проектному аналізі розуміють імовірність визначеного рівня втрат фірмою частини своїх ресурсів або недоотримання доходів, або появу додаткових витрат при реалізації проекту. Ризик – категорія ймовірнісна, тому його вимірюють як імовірність певного рівня втрат. Всі рішення, що приймаються, можна віднести до одного з таких варіантів. 1. Рішення приймаються в умовах визначеності, коли точно відомий результат кожного з альтернативних варіантів рішення. 2. Рішення приймаються в умовах ризику з відомою ймовірністю одержання результатів. 3. Рішення приймаються в умовах невизначеності, коли неможливо оцінити ймовірність потенційних результатів.

Джерело: [10]

1.3 Фінансова база забезпечення оновлення виробництва на підприємстві

Вагомою складовою удосконалення виробничої діяльності підприємства є фінансові ресурси, які можуть в одному випадку оцінюватися як активи підприємства, а в другому – за величиною попиту і частки ринку, де знаходиться підприємство. Програма реалізації удосконалення виробництва на підприємстві повинна забезпечувати формування такого сценарію оновлення промислового підприємства, який би врахував потенційні можливі варіанти фінансування для його виконання та реалізації. Адже для промислового підприємства потрібно розглядати всі можливі фінансові ресурси і обрати саме ті, які уможливають отримати найбільший ефект при реалізації заходів з удосконалення. За джерелами фінансування організаційно-економічне удосконалення виробництва може класифікуватись так [11]:

1. Удосконалення за рахунок власних коштів;
2. Удосконалення за рахунок позикового капіталу;
3. Удосконалення за рахунок бюджетного фінансування;
4. Удосконалення за рахунок інвестиційних коштів;
5. Удосконалення за рахунок комплексного використання фінансових ресурсів, тощо [11, с. 453].

Отже, основний аспект управління удосконаленням виробництва на підприємстві полягає в комплексному залученні господарюючими суб'єктами фінансових ресурсів для впровадження інвестиційних та інноваційних проектів.

Проекти удосконалення виробництва здійснюються за рахунок таких фінансових джерел [12]:

- наявні власні кошти підприємства (амортизаційний фонд, реінвестований прибуток підприємства);
- позикові кошти (кошти, які залучені від фінансово-кредитних організацій і кошти, отримані в результаті позик через облігації);

➤ бюджетне фінансування (кошти з бюджетів різних рівнів, що виділяються за програмами державної галузевої підтримки та підтримки підприємств).

Найчастіше фінансування проектів з удосконалення виробництва здійснюється комплексно з усіх вищенаведених або більшості цих джерел, а також шляхом формування спеціальних централізованих фондів, які створюються в основному за рахунок продажу об'єктів власності, окремих цільових відрахувань підприємств-учасників і коштів, отриманих від операцій на фондових ринках [39].

Зрозуміло, що для ефективного удосконалення виробництва на підприємстві необхідно враховувати певну цільову економічну модель, яка буде слугувати майданчиком для апробування і коригування комплексної програми його розвитку і повинна інтегруватися в систему управління підприємством. Така модель має передбачати заходи щодо проведення прогнозування та планування проектів удосконалення виробництва у межах комплексної програми розвитку підприємства, підрахунок необхідних обсягів інвестицій та оцінювання ступеня ризику. Цільовий критерій економічної моделі має бути багатовимірним, а його призначенням є оптимальне узгодження процесів удосконалення об'єктів економічної діяльності підприємства зі стратегічними цілями його розвитку. Такі заходи в сфері удосконалення системи виробництва повинні проявлятися у послідовності виконання таких положень [34]:

1) підтримка в першу чергу тих видів діяльності підприємства, що сприяють високому мультиплікативному впливу та ефекту на внутрішньогосподарську діяльність;

2) удосконалення виробництва на новій технологічній базі основних засобів промислового підприємства, зосереджуючись на головних напрямках його економічної діяльності;

3) максимальне задоволення попиту споживачів щодо високоякісної продукції через удосконалення діяльності підприємства [30, с. 201].

Структура інвестицій з технологічної точки зору визначає структуру і обсяги витрат на активну і пасивну частину основного капіталу. У нинішніх умовах ефективність реальних інвестицій можна суттєво підвищити, шляхом першочергового вкладання коштів в удосконалення системи управління, а також у виробничо-технологічну її складову. Це пояснюється тим, що сьогоденний конкурентоспроможний ринок гнучко реагування на потреби споживачів, а не на здатність підприємства виготовляти великі обсяги продукції.

Інвестування проектів удосконалення виробничої діяльності підприємства може мати різну джерельну основу. Систематизований перелік джерел використання фінансових ресурсів, які можуть залучатися до проведення комплексного удосконалення виробництва підприємств, наведений у табл. 1.2. [28].

Таблиця 1.2.

Структура фінансових ресурсів для забезпечення удосконалення виробництва на підприємстві

Фінансові ресурси			
Власні та прирівняні до них засоби		Мобілізовані на фінансовому ринку	Надходження за рахунок перерозподілу
Прибутки	Надходження	Амортизаційні відрахування	Бюджетні асигнування
Прибуток від реалізації товарної продукції	Амортизаційні відрахування	Продаж власних акцій, облігацій та інших цінних паперів	Страхові відшкодування з ризиків, що настали
Прибуток від наданих послуг	Виручка від реалізації майнових цінностей	Кредитні інвестиції	Фінансові ресурси різних фондів удосконалення виробництва
Прибуток від фінансових операцій	Стійкі пасиви	Фінансовий лізинг	Фінансові ресурси, що формуються на пайових засадах
Прибутки від раніше проведеного удосконалення виробництва	Цільові надходження	Спонсорські засоби	Дивіденди і відсотки з цінних паперів
	Інші види надходжень	Засоби венчурного фонду	

Найважливішою складовою економічної моделі удосконалення виробництва є інвестиційне планування, яке визначається стратегічними цілями

і науково-технічною та інвестиційною політикою підприємства. Головні вектори організації інвестування удосконалення виробничої діяльності підприємства можуть бути визначені на основі попереднього оцінювання реального стану потрібних об'єктів. Методичною основою інвестиційного планування має бути програмно-цільовий підхід, основними принципами якого є: цілеспрямованість, комплексність, системність, пріоритетність, забезпеченість. Для проведення комплексного удосконалення потрібно розробити програми та проекти удосконалення виробництва, перспективні, поточні та оперативні плани, бюджети капітальних вкладень.

1.4 Висновки до розділу 1

У першому розділі роботи були розглянуті теоретичні засади управління удосконаленням виробничої діяльності підприємства. Удосконалення виробництва розглядається як багатоплановий процес, який охоплює та націлений на стабільне економічне зростання, підвищення якості та рівня життя, необхідні комплексні структурні зрушення. Цей процес супроводжується наявними серйозними суперечностями і не завжди демонструє прямолінійне зростання, а переважно характеризується нерівномірністю (тобто має складну структуру фаз падіння і піднесення).

Тенденції удосконалення виробничого процесу підприємств можуть набувати як позитивних так і негативних проявів, коли водночас відбуваються кількісні і якісні зміни. Така суперечлива динаміка особливо чітко простежувалась в 90-х роках у вітчизняній економіці, коли трансформаційні процеси супроводжувалися вагомими структурними зрушеннями в економіці: глибоким реформуванням структури відносин власності, суттєвими зрушеннями в структурах фаз відтворення на різних рівнях його функціонування, в реальному і фінансовому секторах економіки, в структурі: цілей і завдань економічного розвитку; традиційних і інноваційних сфер економіки; інноваційного стратегування економічного примноження.

Удосконалення виробництва характеризується поєднанням двох взаємообумовлених процесів. З одного боку, удосконалення виробництва засноване на руйнуванні старих способів виробництва і заміну неефективних методів (механізмів, форм, інститутів) господарювання. З іншого боку, удосконалення виробництва привносить нові і більш прогресивні методи виробництва, більш конкурентну структуру виробництва, підводить до суспільного прогресу ефективні інститути та джерела розвитку.

Удосконалення виробництва промислових підприємств має розглядатись як планомірний процес підвищення техніко-економічного оснащення та соціально-економічної ефективності окремих ділянок, цехів, виробництв шляхом якісного оновлення основних фондів, що здійснюється на основі впровадження сучасних новітніх досягнень науково-технічного прогресу, поліпшення загальної організації та управління виробництвом.

Отже, враховуючи сучасні підходи до удосконалення виробництва, воно повинно охоплювати повний спектр взаємозв'язаних ланок оновлення виробництва, системи управління загалом, стану екології, роботи з персоналом, оновлення асортименту продукції.

Управління удосконаленням виробництва підприємств передбачає зміну, оновлення їх діяльності відповідно до сучасних потреб ринкового господарювання в швидкоплинних умовах науково-технічного прогресу. У широкому розумінні удосконалення виробництва спрямовує управлінський потенціал підприємств на орієнтацію різних видів діяльності промислового підприємства, його матеріально-технічної бази у минулому, на досконаліші сучасні організаційно-технічні характеристики, втілення яких сприятиме досягненню поставленої мети.

Збагачене змістовне розуміння сутності удосконалення виробництва уможливорює визначити і висвітлити практичний бік проблеми управління удосконаленням виробництва як важливого організаційно-технічного процесу, в основі якого лежить комплекс системних заходів, які спрямовані, насамперед, на техніко-технологічне переоснащення виробництва підприємств, на їх

підготовку до розширення випуску якісної продукції для задоволення потреб внутрішнього ринку та вирішення проблем її імпортозаміщення.

Визначено, що основний аспект управління удосконаленням виробництва на підприємстві полягає в комплексному залученні господарюючими суб'єктами фінансових ресурсів для впровадження інвестиційних та інноваційних проектів. Узагальнено, що проекти удосконалення виробництва здійснюються за рахунок таких фінансових джерел:

- наявні власні кошти підприємства (амортизаційний фонд, реінвестований прибуток підприємства);
- позикові кошти (кошти, які залучені від фінансово-кредитних організацій і кошти, отримані в результаті позик через облігації);
- бюджетне фінансування (кошти з бюджетів різних рівнів, що виділяються за програмами державної галузевої підтримки та підтримки підприємств).

Найчастіше фінансування проектів з удосконалення виробництва здійснюється комплексно з усіх вищенаведених або більшості цих джерел, а також шляхом формування спеціальних централізованих фондів, які створюються в основному за рахунок продажу об'єктів власності, окремих цільових відрахувань підприємств-учасників і коштів, отриманих від операцій на фондових ринках

РОЗДІЛ 2 АНАЛІЗ ВИРОБНИЧОГО ПОТЕНЦІАЛУ ТОВ «ДИЗЕЛЬ-КИЇВ» ТА СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ ОНОВЛЕННЯМ ВИРОБНИЦТВА

2.1 Організаційно-економічні передумови та сучасні тенденції розвитку підприємства: сутність і показники

Аналіз сучасних тенденцій та проблем розвитку будь-якого підприємства вимагає дослідження чинників та передумов його функціонування, результатів фінансово-господарської діяльності, позиціонування на конкурентному ринку, оцінки стратегічних перспектив ефективної конкуренції та розвитку.

Досліджуване підприємство – це товариство з обмеженою відповідальністю «ДИЗЕЛЬ-КИЇВ» (скорочене найменування – ТОВ «ДИЗЕЛЬ-КИЇВ»), яке вже понад п'ять років успішно функціонує на конкурентному ринку технічного обслуговування та ремонту автотранспортних засобів в Україні.

Необхідно відмітити, що останніми роками відмічається різке зростання кількості різновидів двигунів внутрішнього згорання, які поступають на сервісні підприємства для обслуговування та ремонту. Проблема підвищення якості процесів діагностики та ремонту двигунів завжди була актуальною. Однією із основних проблем сервісного обслуговування є оптимальний підбір необхідного технологічного обладнання, оскільки проведення ремонтних робіт вимагає використання відповідного технологічного обладнання, що володіє різним призначенням, у зв'язку з чим, потреба у спеціальному обладнанні стає все гострішою.

Якість проведення ремонтних робіт, а також умови праці та продуктивність персоналу, в першу чергу, залежить від технологічного оснащення ремонтних дільниць підприємства. Сучасний стан питання охорони праці спонукає до максимального впровадження механізації та автоматизації виробничих процесів, а постійне підвищення вимог щодо рівня якості технічного обслуговування як автомобілів в цілому так і їх окремих агрегатів – використання нових технологічних процесів і обладнання, які здатні забезпечити використання прогресивних методів діагностики та ремонту.

Відповідно до запитів автосервісних підприємств ринок технологічного обладнання сформував широку гаму пропозицій від універсального обладнання до спеціалізованого та спеціального, від аматорського до професійного, а також різні його цінові категорії. У зв'язку з останнім, виникає дилема як обрати найкращий варіант і не переплатити. Вибір того чи іншого обладнання для конкретного випадку впливає із мінімально необхідної його кількості, а також фінансової можливості суб'єкта господарювання.

Досліджуване підприємство ТОВ «Дизель-Київ» зареєстровано 2018 року Шевченківською районною державною адміністрацією в м. Києві на підставі запису в Єдиному державному реєстрі юридичних осіб, фізичних осіб-підприємців та громадських формувань за номером 10741020000074416.

Організаційно-правовою формою функціонування підприємства ТОВ «Дизель-Київ» є товариство з обмеженою відповідальністю. Сьогодні на підприємстві працює двадцять працівників.

Спрощена модель організаційно-управлінської структури ТОВ «Дизель-Київ» наведена на рис. 2.1, що сформована на основі виділення основних функціональних сфер досліджуваного підприємства. Необхідно відзначити, що з врахуванням розмірів цього підприємства, в його системі управління відсутнє чітке розмежування функціональних обов'язків управлінських і операційних працівників, що потрібно вважати одним з її недоліком. Майбутні перспективи розвитку підприємства безпосередньо мають бути пов'язані з формалізацією системи управління та визначенням чіткої її структури.



Рис. 2.1. Організаційно-управлінська структура ТОВ «Дизель-Київ»

Правові та економічні засади функціонування товариства регулюються Статутом товариства, який є його єдиним установчим документом, положення якого є обов'язковими для засновників, посадових осіб та усіх працівників.

Вищим органом управління ТОВ «Дизель-Київ» є загальні збори його учасників, до виключної компетенції яких належить утвердження головних напрямів діяльності Товариства, а виконавчим органом, що здійснює управління поточною діяльністю є директор.

ТОВ «Дизель-Київ» є юридичною особою та відповідно має самостійний баланс і поточні рахунки в банку, діє на підставі установчих документів, затверджених засновниками, поставлене на податковий облік ДПІ у Шевченківському районі м. Києва.

Відповідно до Статуту підприємства загальними цілями діяльності цього товариства є одержання прибутку, задоволення потреб замовників в його роботах, послугах та забезпечення на підставі отриманого прибутку соціально-економічних інтересів його учасників.

Основна діяльність ТОВ «Дизель-Київ» направлена на досягнення та відповідає таким цінностям:

- якість – закладені конкретні вимоги щодо забезпечення найвищої якості надання послуг із дотриманням усіх потреб замовників та виконання зобов'язань чітко у визначені договорами терміни;
- дотримання стандартів – відповідність технологій ремонту та відновлення стандартам підприємства-виробника;
- розвиток – освоєння та використання новітніх технологій та засобів, тісна співпраця з дослідницькими підприємствами;
- кадри – збереження існуючих кваліфікованих працівників із одночасним поточним навчанням молодих фахівців з підвищенням матеріального рівня життєвого забезпечення працівників.

ТОВ «Дизель-Київ» у своїй діяльності керується такими основними стратегічними цілями:

- вихід на передові позиції в напрямку ремонту паливних систем дизельних двигунів в Україні;

- розробка і впровадження новітніх технологій ремонту і обслуговування;
- розширення ринку надання ремонтних послуг в Україні та вихід на міжнародний ринок;
- створення відкритих можливостей та сучасної технічної бази для підвищення кваліфікації фахівців різних профілів та напрямків.

Предметом діяльності ТОВ «Дизель-Київ» відповідно до основних видів діяльності за КВЕД можуть бути [66]:

33.15 Ремонт і технічне обслуговування суден і човнів;

45.20 Технічне обслуговування та ремонт автотранспортних засобів;

33.11 Ремонт і технічне обслуговування готових металевих виробів;

33.12 Ремонт і технічне обслуговування машин і устаткування промислового призначення.

Перелічені види діяльності ТОВ «Дизель-Київ» дають змогу здійснювати йому усі види ремонту паливних систем загальновідомих світових брендів Delphi, Bosch, Siemens, Denso. Новітні технології ремонту та відновлення устаткування відповідають стандартам підприємств-виробників.

Діагностика, технічне обслуговування та ремонт паливних систем дизельних двигунів підприємством ТОВ «Дизель-Київ» здійснюється з використанням сучасного високотехнологічного обладнання вітчизняного та імпортного виробництва. ТОВ «Дизель-Київ» займається наданням послуг з технічного обслуговування та ремонту машин, автотранспортних засобів і устаткування промислового призначення та готових металевих виробів.



Рис. 2.2 Логічна схема надання послуг ТОВ «Дизель-Київ»

Отже, основне ринкове середовище, в якому працює дане підприємство – це ринок обслуговування (діагностика та ремонт) паливних систем дизельних двигунів. Водночас, напрями функціонування підприємства є достатньо диверсифікованими та, враховуючи тенденції сучасного ринку, їх можна додатково розвивати та диверсифікувати.

На підприємстві зайняті досвідчені працівники, які мають відповідну фахову освіту та значний досвід роботи у сфері надання ремонтних послуг. Вказана перевага уможливорює використовувати досить обмежену кількість працівників з надання цілого спектру послуг на зазначеному ринку.

Спеціалізовані послуги ТОВ «Дизель-Київ» і наявний досвід кваліфікованих майстрів дозволяють здійснювати повний спектр послуг з обслуговування двигунів, перелік послуг, що забезпечує це підприємство наведено у табл. 2.1.

Таблиця 2.1

Перелік послуг, що надаються ТОВ «Дизель-Київ»

№ з/п	Перелік послуг
1.	Відновлення клапану Bosch Piezo
2.	Відновлення розпилювача Bosch Piezo
3.	Регулювання Насос-Форсунок VW
4.	Ремонт ТНВД Bosch VE
5.	Ремонт насос-форсунки Iveco/Scania
6.	Ремонт насос-форсунки Volkswagen
7.	Ремонт насос-форсунки Volvo 2-х кон
8.	Ремонт насос-форсунки Volvo 4-х кон
9.	Ремонтсекції PLD E2/E3 (DAF/Renault/Mercedes-Benz)
10.	Ремонт секції PLD E5 (DAF)
11.	Ремонт/регулювання форсунки Bosch CR 110/120
12.	Ремонт/регулювання форсунки Bosch Piezo
13.	Ремонт/регулювання форсунки Delphi CR
14.	Ремонт/регулювання форсунки E2/E3 (DAF/Renault/Mercedes-Benz)
15.	Ремонт/регулювання форсунки E5 (DAF)
16.	Ремонт/регулювання форсунки Siemens/Continental Piezo
17.	Ремонт/регулювання форсунки механічної
18.	Комп'ютерна діагностика авто
19.	Ремонт клапана Lucas
20.	Ремонт насос-секції Deutz

Широкий спектр послуг, що надається підприємством обумовило значний розвиток конструктивних ділових контактів ТОВ «Дизель-Київ» як з торговими так і з обслуговуючими підприємствами.

Після закінчення відновлювальних робіт на підприємстві паливна система монтується і встановлюється на об'єкт, який проходить ремонт з подальшим регулюванням і налаштуванням всіх необхідних параметрів.

Для ТОВ «Дизель-Київ» основними ринками збутової діяльності є автотранспортні підприємства України. Основними конкурентами ТОВ «Дизель-Київ» є підприємства, що обрані за місцем знаходження та однаковими видами діяльності у м. Києві та наведені у табл. 2.2.

Таблиця 2.2

Перелік основних конкурентів ТОВ «Дизель-Київ»

<i>Підприємство</i>	<i>Вид діяльності</i>
1. ТОВ «БРИЗ С» Статутний капітал 50000 грн	Ремонт і технічне обслуговування автотранспортних засобів Ремонт і технічне обслуговування машин і устаткування промислового призначення
2. ТОВ «ІНЖИНІРІНГ ГРУП» Статутний капітал 4000 грн	Ремонт і технічне обслуговування автотранспортних засобів
3. ТОВ «ТУРБО ДИЗЕЛЬ СЕРВІС» Статутний капітал 4000 грн	Ремонт і технічне обслуговування автотранспортних засобів
4. ТОВ «БОШ СЕРВІС» Статутний капітал 7400 грн	Ремонт і технічне обслуговування автотранспортних засобів
5. ТОВ «ЕТЕРНО» Статутний капітал 14000 грн	Ремонт і технічне обслуговування суден і човнів. Ремонт і технічне обслуговування машин і устаткування промислового призначення
6. ТОВ «ТІАМАС» Статутний капітал 30000 грн	Ремонт і технічне обслуговування машин і устаткування промислового призначення

ТОВ «Дизель-Київ» функціонує на достатньо конкурентному ринку, але, водночас, вихід даного підприємства в окремі сегменти цього ринку – достатньо обмежений, зокрема, коли мова йде про сегменти, які відповідають стандартам Євро 5 та Євро 6. Це стандарти, які були прийняті Європейською комісією з екології з метою обмеження викидів бензинових і дизельних двигунів в атмосферу. Поява більш жорстких екологічних норм для автопромисловості, змусили автомобільні компанії вкладати досить величезні кошти у створення більш екологічних машин. Так, зокрема, автовиробники стали конструювати більш надійні двигуни, які стали не лише більш

ефективними, але й більш екологічними, виробляючи набагато менше шкідливих речовин, які викидаються в атмосферу.

Як конкуренти за основним профілем діяльності всі вищепредставлені підприємства є потенційними конкурентами для ТОВ «Дизель-Київ». Для наглядного повнішого розуміння конкуренції на ринку сформуємо карту стратегічної групи конкурентів ТОВ «Дизель-Київ» та виявимо зміну позиції кожного конкурента за останні 3 роки (рис. 2.3).

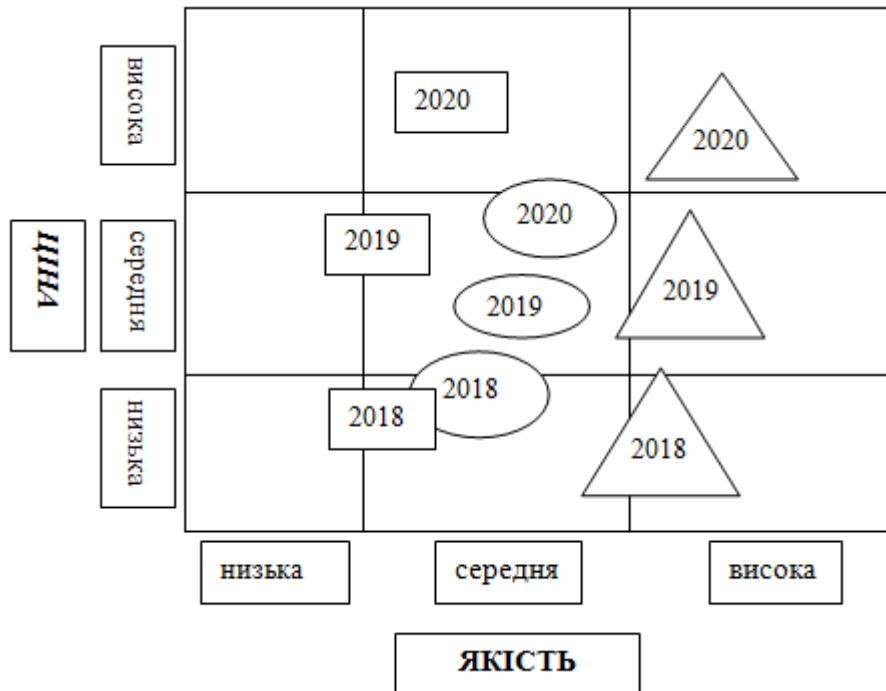


Рис 2.3 Схема основних стратегічних конкурентів ТОВ «Дизель-Київ»
Умовні позначення:

□ – ТОВ «Дизель-Київ»

○ – ТОВ «БОШ СЕРВІС»

△ – ТОВ «ТУРБО ДИЗЕЛЬ СЕРВІС»

Як свідчить схема розміщення конкурентів на рис. 2.3 функціонування ТОВ «Дизель-Київ» полягає в поліпшенні якості надання послуг з ремонту паливних систем дизельних двигунів паралельно з деяким збільшенням ціни на ці послуги. Водночас, конкурент ТОВ «ТУРБО ДИЗЕЛЬ СЕРВІС» за останні роки суттєво не покращив якість надання послуг, натомість суттєво збільшив ціни на свої послуги. Інший конкурент ТОВ «БОШ СЕРВІС» запропонував кращу якість за рахунок більш високотехнологічного обладнання, адже ця

компанія є офіційним представником світового бренду Bosch в Україні. Але саме це не дає можливість ТОВ «БОШ СЕРВІС» запропонувати ширший спектр послуг з обслуговування паливних систем інших виробників.

Наведемо згруповані основні техніко-економічні показники діяльності ТОВ «Дизель-Київ» за 2018-2020 рр. у табл. 2.3.

Таблиця 2.3

**Основні економічні показники функціонування ТОВ «Дизель-Київ»,
2018-2020 рр.**

Найменування показника	Роки			Відхилення +,-	
	2018	2019	2020	2019/ 2018	2020/ 2019
1	2	3	4	5	6
1. Чистий дохід (виручка) від реалізації продукції, тис. грн	335	678,8	996,8	343,8	318
2. Витрати, тис. грн	335	593,2	919,3	258,2	326,1
3. Фінансовий результат до оподаткування, тис. грн	-	85,6	77,5	85,6	-8,1
4. Чистий прибуток, тис. грн	-	70,2	77,5	70,2	7,3
5. Середньорічна вартість основних засобів, тис. грн	264,6	351,9	444,7	87,3	92,8
6. Фондовіддача, грн	1,26	1,93	2,24	0,67	0,31
7. Рентабельність продажів,%	-	10,34	7,78	10,34	-2,56

Джерело: сформовано автором

Наведені дані у табл. 2.3 свідчать, що чистий дохід від реалізації продукції на підприємстві має тенденцію до зростання в 2019 році на 343,8 тис. грн., а у 2020 році на 318 тис. грн.

У 2019 році витрати товариства зросли на 258,2 тис. грн, у 2020 році на 326,1 тис. грн., при цьому витрати зростали у 2020 році вищими темпами (1,54), ніж доходи товариства (1,47).

Середньорічна вартість основних засобів мала тенденцію до зростання у 2019 році на 87,3 тис. грн, відповідно у 2020 році на 92,8 тис. грн.

Також по даному підприємству простежується поступове зростання фондовіддачі у 2018 році з 1,26 грн до 1,93 грн у 2019 році, а у 2020 році до 2,24 грн, що свідчить про підвищення ефективного використання основних фондів на підприємстві і зростання чистого доходу на одну гривню основних засобів.

Протягом аналізованого періоду рентабельність продажів зменшилася у 2020 році проти 2019 року на 2,56%, і становила 7,78% проти 10,34% у 2019 році, що свідчить про те, що кожна гривня виручки від реалізації давала прибутку у 2019 році 10,34 коп., у 2020 році знизилась до 7,78 коп.

Таким чином аналізований період показав, що підприємство є прибутковим, адже чистий прибуток у 2019 році становив 70,2 тис. грн, у 2020 році підвищився до 77,5 тис. грн., отже можна констатувати, що загалом підприємство має високі показники своєї економічної діяльності.

Отже, підсумовуючи, можна ствердно зазначити, що ТОВ «Дизель-Київ» є підприємством, яке прибутково функціонує на ринку обслуговування паливних систем двигунів внутрішнього згорання. Основні тенденції господарської діяльності підприємства є позитивними, воно є прибутковим, успішно конкурує з аналогічними підприємствами, розширює свою присутність у своєму ринковому сегменті. З огляду на сучасні тенденції ринку обслуговування паливних систем двигунів внутрішнього згорання, хоча напрями діяльності підприємства є достатньо диверсифікованими, їх все ж таки потрібно розвивати та проводити додаткову диверсифікацію. Подальше зміцнення ринкових сегментних позицій підприємства може відбуватися в напрямку розвитку технічного обслуговування та ремонту паливних систем стандартів Євро 5 та Євро 6, що на сьогодні є найбільш перспективним і від якого, в першу чергу, залежить нарощування конкурентоспроможних переваг товариства.

2.2. Результати фінансово-економічної діяльності підприємства за 2018-2020 роки та аналіз впливу середовища на його діяльність

Стратегічний аналіз середовища функціонування ТОВ «Дизель-Київ» є процесуальним аналізом, який дозволяє визначити самі важливі елементи зовнішнього і внутрішнього середовища; є процесом визначення критичного впливу кожного окремого фактору складових середовища на стратегічно орієнтований вибір підприємства. Зовнішнє середовище представляє собою

сукупність чинників та умов, що знаходяться поза підприємством і впливають або можуть впливати на його функціонування через пряму і непряму дію [36, с. 77].

Наведемо основну динаміку тенденційних змін в галузі виробництва та продажу дизельних автомобілів у світі та в Україні, що демонструють рисунки 2.4а та 2.4б. Як свідчать графіки, виробництво автомобілів з дизельними двигунами в світі невинно зменшується за останнє десятиріччя, що пов'язано з впровадженням більш жорстких екологічних стандартів і правил та їх заборонаю у переважній більшості розвинених країн. Проте їх частка продажу на вітчизняному ринку зростає, що безумовно пов'язано з їх відносно невисокою вартістю.

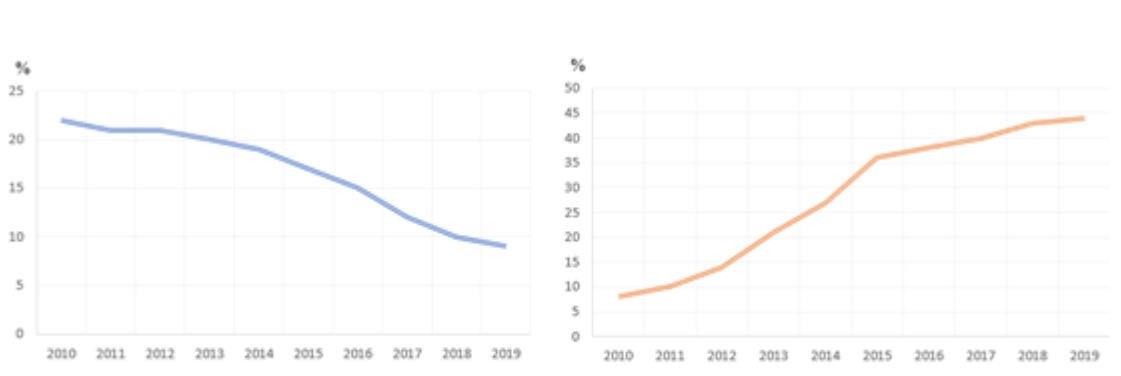


Рис. 2.4а Частка виробництва дизельних автомобілів у світі | Рис. 2.4б Частка продажу нових дизельних автомобілів в Україні

Підкреслимо, що сьогоденне зовнішнє середовище, в якому функціонують вітчизняні підприємства, характеризується потенційною нестабільністю та суттєво залежить від зовнішніх мінливих факторів розвитку. З огляду на сучасні макроекономічні умови та структурні особливості економіки України, інноваційні фактори тут мають достатньо обмежений вплив. У таблиці 2.4 і 2.5 наведено оцінку впливу чинників зовнішнього середовища, яким притаманна непряма та пряма впливова дія.

Проаналізувавши наведені в таблиці чинники, можна зробити висновок про те, що серед найбільш вагомих потенційно впливових на підприємство мають такі чинники: економічні, політичні та частково науково-технічні.

Таблиця 2.4

Чинники зовнішнього середовища непрямого впливу на функціонування ТОВ «Дизель-Київ»

Група чинників	Чинник	Спрямованість впливу чинника	Оцінка впливу чинників	Загальна оцінка впливу факторів	Тенденції зміни	Вірогідність	Прогноз
Економічні	Рівень інфляції	-1	2	-2	↑	В	-3
	Скорочення доходів споживачів	-1	2	-2	-	Н	-2
	Збільшення ціни на дизельне паливо	+1	2	+2	-	С	+3
Політичні	Нестабільність в Україні	-1	2	-2	↑	С	-2
	Соціальна підтримка урядової політики	+1	1	+1	↓	С	+1
Правові	Зміна законодачих та нормативних актів	-1	2	-2	-	Н	-2
Науково-технічні нововведення	Створення паливних систем покоління Euro 6	+1	3	+3	↓	Н	+3
	Скорочення терміну амортизації	-1	3	-3	-	С	+3
	Наявність власного спеціального технологічного обладнання та спеціальної оснастки	+1	3	+3	↑	С	+3
Природні	Вичерпання родовищ нафти	-1	2	-2	-	С	-2
Соціально-культурні	Зниження стабільності у суспільстві	-1	1	-1	↓	Н	-3

Такі чинники як загальний розвиток економіки, темпи інфляційного зростання найбільше впливають на підприємство в період складної економічної ситуації в країні, зокрема це стосується особливо тривалого військового стану в Україні через агресію Росії.

Систематизацію результатів оцінювання чинників зовнішнього середовища, які можуть мати прямий вплив, наведено у табл. 2.5.

Серед основних чинників зовнішнього середовища прямого діючого впливу на функціонування ТОВ «Дизель-Київ» найбільший чинять підприємства-конкуренти, оскільки товариство на цьому ринку знаходиться недовгий період, що безперечно ускладнює його вихід на нові ринки.

**Чинники зовнішнього середовища прямого впливу на діяльність ТОВ
«Дизель-Київ»**

Група чинників	Чинник	Спрямованість впливу чинника	Оцінка впливу чинників	Загальна оцінка впливу факторів	Тенденції зміни	Вірогідність	Прогноз
Споживачі	Зміна вподобань споживачів	+1	2	+2	=	С	+2
	Стан і тенденції розвитку ринку	+1	2	+2	=	С	+2
	Рівень платоспроможності	+1	2	+2	↓	В	-3
	Ступінь прихильності споживачів до товарів	-1	3	-3	↑	В	+3
	Ступінь мінливості потреб, смаків споживачів	-1	1	-1	=	С	-1
Постачальники	Постачальники фінансових ресурсів (кредити)	-1	2	-2	=	С	-2
	Конкурентна сила постачальників	+1	3	+3	=	В	+3
	Постачальники сировини	+1	2	+2	↑	Н	+2
	Доцільність договірної політики	+1	3	3	↑	С	3
Конкуренти	Стан конкурентної боротьби	-1	2	-2	=	С	-3
	Кількість і розмір конкурентів	-1	3	-3	↑	В	-3
Параметри	Надійність	+1	2	+2	↑	С	+3

Поряд з цим, підприємство зазнає потужної конкуренції з боку іноземних компаній: турецьких та китайських з виготовлення автомобільного обладнання та запчастин.

Внутрішнє середовище підприємства – це частина його загального середовища, яка перебуває і знаходиться під впливом в межах організації [49].

Важливим інструментом аналізу стратегічного розвитку підприємства є SWOT-аналіз, який є одним з найпоширеніших методів якісної оцінки середовища (за першими літерами відповідних англійських слів «сила», «слабкість», «можливості», «загрози»). SWOT-аналіз – це систематизація і групування факторів впливового середовища функціонування підприємства на

зовнішні й внутрішні, проведення їх аналізу в аспекті визначення позитивного чи негативного впливу на розвиток підприємства. Підприємство у межах SWOT-аналізу, з одного боку, має змогу виявляти і оцінювати власні сильні та слабкі свої сторони, а з іншого – визначати можливості й загрози, які існують в зовнішньому середовищі.

Застосування SWOT-аналізу означає організацію процесу встановлення зв'язків між найважливішими для підприємства сильними і слабкими сторонами, можливостями і загрозами, результати якого в подальшому використовуватимуться для формулювання і вибору оптимальної стратегії розвитку підприємства.

До основних завдань SWOT-аналізу можна віднести:

- вивчення можливостей підприємства, які відповідають його ресурсам;
- виявлення загроз і розроблення системних заходів щодо знешкодження їх впливу;
- визначення сильних сторін підприємства і співставлення їх з ринковими можливостями;
- виокремлення слабкостей підприємства та розроблення стратегічних напрямів їх зменшення;
- систематизація конкурентних переваг підприємства та формування їх пріоритетності.

Основними перевагами SWOT-аналізу є такі:

- узагальнення інформації про внутрішні та зовнішні фактори, які впливають на стратегічного управління підприємством;
- систематизація конкурентних переваг та формування їх стратегічних пріоритетів;
- періодичний моніторинг сектору ринку та ресурсів підприємства;
- постійна діагностика господарської діяльності підприємства і його окремих структурних підрозділів.

Ефективність функціонування, можливість досягнути реалізації оперативних і стратегічних цілей діяльності підприємства цілком залежить від

рівня його виробничого потенціалу, у зв'язку з чим виникає потреба в оцінюванні його потенціалу та діагностуванні.

Практика стратегічного управління засвідчує, що зосередження лише на пошуку слабких сторін підприємства і їх усуненні є недоцільним, ігноруючи при цьому позитивні чинники. Рекомендується спочатку виявити та скласти перелік сильних сторін підприємства і тільки потім доцільно скласти перелік проблем і розробити заходи щодо їх усунення. Так, експерти вважають, що наприклад німецька фірма «Сіменс», зосередившись лише на слабких своїх сторонах, не врахувавши всі свої переваги, може потрапити в ситуацію повільного втрачання здобутих позицій на світовому ринку.

Варто звернути увагу на переконливий приклад вибудови моделі діяльності компанії «Дженерал Електрик»: вона відмовляється навіть від рентабельних видів діяльності, в разі, якщо вони вичерпали резерви зростання, і спрямовує свої зусилля на пріоритетні види діяльності. Досить часто відносне порівняння сильних і слабких сторін того чи іншого підприємства та його конкурентів має більше значення чим абсолютне, хоча тут існує проблема наявності відповідної інформації про показники внутрішнього призначення (особливості виробничого процесу, тип системи збуту тощо).

Узагальнимо сильні та слабкі сторони діяльності ТОВ «Дизель-Київ» за основними функціональними сферами: маркетинг, фінанси, виробництво, персонал, організація управління та наведемо їх у табл. 2.6.

Таблиця 2.6

Перелік сильних та слабких сторін ТОВ «Дизель-Київ»

№ з/п	Функціональ на сфера	Сильні сторони	Слабкі сторони
1	Маркетинг	Ефективні канали поширення і просування; Цінові переваги серед найближчих конкурентів	Високі витрати на створення іміджу за кордоном; Недостатньо коштів на вивчення конкретних потреб ринку.
2	Фінанси	Достатні фінансові ресурси.	Обмежені інвестиційні можливості.
3	Виробництво	Можливість розширення виробничих потужностей; Ефективна система контролю якості; Сприйнятливність до нових розробок	Швидко старіючі виробничі потужності; Орієнтація на поточні проблеми виробництва
4	Персонал	Повна укомплектованість персоналом Власна база підготовки кадрів	Погано організована система управління персоналом; Важкість пошуку кваліфікованих кадрів
5	Організація управління	Використання переваг організаційно-правових форм організації бізнесу	Недостатньо ефективний менеджмент

Сформуємо матрицю SWOT-аналізу потенційного функціонування та подальшого розвитку в найближчому майбутньому підприємства ТОВ «Дизель-Київ» з врахуванням потенційних можливостей і загроз у табл. 2.7.

Таблиця 2.7

Матриця SWOT-аналізу ТОВ «Дизель-Київ»

Сильні сторони	Слабкі сторони
<ul style="list-style-type: none"> ✓ ефективні канали поширення і просування; ✓ цінові переваги серед найближчих конкурентів; ✓ стабільний фінансовий стан, забезпеченість оборотними ресурсами; ✓ можливість розширення виробничих потужностей; ✓ ефективна система контролю якості; ✓ сприйнятливість до нових розробок; ✓ повна укомплектованість персоналом; ✓ власна база підготовки кадрів; ✓ використання переваг організаційно-правових форм організації бізнесу 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ обмежені інвестиційні можливості для реалізації крупних проектів розвитку; ✓ швидко старіючі виробничі потужності; ✓ обмеженість стратегічної орієнтації підприємства; ✓ відсутність ефективної системи управління персоналом;
Можливості	Загрози
<ul style="list-style-type: none"> ✓ зростання темпів розвитку підприємства; ✓ розширення виробничої діяльності підприємства через стійку тенденцію до збільшення цін на дизельне паливо; ✓ впровадження нових екологічних стандартів; ✓ налагодження нового виробництва на основі однорідної диверсифікації; ✓ збільшення переліку пропонованих послуг 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ нестабільна політична ситуація в країні; ✓ суттєве посилення конкуренції на ринку; ✓ зменшення частки виробництва дизельних авто в світі; ✓ зростання закупівельних цін на запчастини та матеріали; ✓ зменшення платоспроможності вітчизняних споживачів послуг.

Джерело: сформовано автором

Оцінювання технічного рівня підприємства проведемо з використанням показників, що дозволять охарактеризувати ступінь технічної оснащеності праці персоналу, рівень механізації та автоматизації виробничої діяльності, технічний рівень виробничого устаткування. Такі показники можуть бути виведені з існуючої динаміки вартості основних засобів овариства, яка наведена у таблиці 2.8.

Наведені розрахунки у таблиці та їх аналіз свідчить, що вартість основних засобів підприємства у 2019 році зросла на 105,8% проти 2018 року, а у 2020 році вартість основних засобів зменшилася за рахунок їх зношення до 97,6%. Найбільші темпи зростання вартості основних засобів за аналізований період

виявлені по рядку машин і механізмів у 2019 році – 171,6%, відповідно у 2020 році – 103,6%.

Таблиця 2.8

Динаміка вартості основних засобів ТОВ «Дизель-Київ»

Найменування показників	2018 рік	2019 рік	Темпи зростання (2019/2018), %	2020 рік	Темпи зростання (2020/2019), %
Основні засоби всього, тис.грн в т.ч.:	264,6	450,1	105,8	439,2	97,6
Будівлі, споруди та передавальні пристрої, тис.грн	31,3	49,3	157,5	34,1	69,2
Машини та устаткування, тис.грн	221,3	379,8	171,6	393,5	103,6
Транспортні засоби, тис.грн	12	21	175	11,6	55,2

Джерело: сформовано автором

Щодо вартості будівель, споруд та передавальних пристроїв в структурі основних засобів, то вона у 2019 році зросла на 157,5%, хоча у 2020 році знизилась до 69,2% через причину зношення їх частки. Загальне зростання вартості основних засобів по підприємству відбувалося за рахунок поповнення структури виробничої бази товариства з метою безперебійного проведення основного виду діяльності.

В проведенні аналізу основних засобів товариства важливо виявити та проаналізувати співвідношення питомої ваги активної і пасивної їх частин, які сформовані та наведені у табл. 2.9.

Таблиця 2.9

Співвідношення активної і пасивної частин основних засобів ТОВ «Дизель-Київ»

Основні фонди	2018 рік	2019 рік	2020 рік	Відхилення, +/-	
				2019/2018	2020/2019
Основні засоби, тис.грн.	264,6	450,1	439,2	185,5	-10,9
у тому числі активна частина:					
сума, тис.грн	233,3	411,3	405,1	178	-6,2
питома вага, %	88,2	91,4	92,2	3,2	0,8
пасивна частина:					
сума, тис.грн	31,3	49,3	34,15	18	-15,2
питома вага, %	11,8	8,6	7,8	-3,2	-0,8

Джерело: сформовано автором

Дані таблиці 2,9 свідчать, що питома вага активної частини основних фондів протягом періоду, що аналізується, має помітну тенденцію до зростання у 2018 році з 88,2 % до 92,2% у 2020 році, що є позитивним явищем з точки зору ефективного використання основних засобів на підприємстві, оскільки саме ця активна частина основних фондів є вирішальною для забезпечення ефективності використання усіх основних засобів на підприємстві.

Основні показники оцінювання стану основних засобів визначаються з використанням даних фінансової звітності товариства за такою формулою:

$$\text{Коефіцієнт зносу основних засобів } K_z = p.1012 / p.1011 \quad (2.1),$$

$$\text{Коефіцієнт придатності основних засобів } K_p = (p.1011 - 1012p.) / 1011 \quad (2.2),$$

Таблиця 2.10

Показники стану основних засобів ТОВ «Дизель-Київ»

Найменування показників	2018 рік	2019 рік	2020 рік
1	2	3	4
1. Первісна вартість основних засобів на початок року, тис.грн.	288,9	488,6	607,9
2. Знос основних засобів, тис.грн.	24,3	49,4	157,8
3. Залишкова вартість основних засобів, тис.грн.	264,6	439,2	450,1
4. Коефіцієнт зносу, %	8,4	10,1	26,0
5. Коефіцієнт придатності, %	91,6	89,9	74,0

Наведені дані у таблиці 2,10, показують, що коефіцієнт зносу хоча і має низькі значення, але має тенденцію до збільшення з 8,4% у 2018 році до 26,0% у 2020 році. Величина даного коефіцієнту зносу менша ніж 50%, що свідчить про нормальний загальний технічний стан основних засобів на підприємстві.

Коефіцієнт придатності основних фондів товариства відповідно протягом аналізованого періоду хоча є досить високим, але за рахунок зростання коефіцієнту зносу у 2020 році до 26,0%, можливими для подальшого використання товариством на кінець 2020 році є лише 74,0% основних засобів.

Ефективність використання основних засобів проведемо за допомогою визначення та аналізу таких показників:

Фондовіддача (ФВ):

$\Phi B =$ обсяг реалізованої продукції за рік/середньорічна вартість основних засобів (2.3),

Фондомісткість (ФМ):

$\Phi M =$ середньорічна вартість основних засобів/обсяг реалізованої продукції за рік (2.4),

Фондоозброєність:

$\Phi_{оз} =$ середньорічна вартість основних засобів/середньооблікова чисельність працюючих (2.5),

Рентабельність основних засобів (РОЗ)

$POЗ =$ чистий прибуток/середньорічна вартість основних засобів (2.6)

Таблиця 2.11

**Показники ефективності використання основних засобів
на ТОВ «Дизель-Київ»**

Показники	2018 р.	2019 р.	2020 р.	Відхилення,+-	
				2019/2018	2020/2019
1. Обсяг виробництва продукції, тис.грн.	335,0	678,8	996,8	343,8	318
2. Середньорічна вартість основних виробничих фондів, тис.грн.	264,6	351,9	444,7	87,3	92,8
3. Середньооблікова чисельність в еквіваленті повної зайнятості, чол.	12	19	20	7	1
4. Чистий прибуток, тис.грн	-	70,2	77,5	70,2	7,3
5. Фондовіддача, грн.	1,26	1,93	2,24	0,67	0,31
6. Фондомісткість, грн	0,79	0,52	0,45	-0,27	-0,07
7. Фондоозброєність, грн.	22050	18521	22235	-3529	3714
8. Рентабельність основних засобів,%	-	19,94	17,42	19,94	-2,52

Дані таблиці 2.11 дозволяють зробити такі висновки:

Узагальнюючим показником ефективності використання основних засобів є фондівіддача, яка помітно зростає протягом двох років, тобто, обсяг виробництва продукції, що припадає на 1 гривню вартості основних виробничих фондів зріс з 1,26 грн у 2018 році до 2,24 грн у 2020 році. У свою чергу фондомісткість на підприємстві зменшилась. Отже зростання фондівіддачі уможливило знизити фондомісткість, що свідчить про достатньо ефективно використання основних засобів в товаристві.

Показник фондоозброєності праці підприємства знизився у 2019 році з причини збільшення чисельності працюючих та зріс у 2020 році, що може

свідчити про достатню забезпечення працівників основними засобами виробництва.

Щодо показника рентабельності основних засобів, то він у 2020 році зменшився на 2,52%, тобто товариство у 2020 році отримало на 1 грн. середньорічної вартості основних засобів на 2,52 гривні менше прибутку ніж у попередньому році.

Далі проведемо аналіз оборотних засобів товариства, які є значною частиною виробничих фондів підприємства за такими показниками:

Коефіцієнт оборотності (КОБ)

$КОБ = \text{обсяг реалізованої продукції за рік} / \text{середні залишки оборотних коштів}$ (2.7),

Коефіцієнт завантаження (КЗАВ)

$КЗАВ = \text{середні залишки оборотних коштів} / \text{обсяг реалізованої продукції за рік}$ (2.8),

Тривалість обороту (ТОБ)

$ТОБ = \text{кількість днів у періоді} / \text{коефіцієнт оборотності}$ (2.9),

Рентабельність оборотних коштів (РОК)

$РОК = \text{чистий прибуток} / \text{середні залишки оборотних коштів}$ (2.10).

Таблиця 2.12

**Показники ефективності використання оборотних засобів
на ТОВ «Дизель-Київ»**

Показники	2018 рік	2019 рік	2020 рік	Відхилення	
				2019/2018	2020/2019
1. Обсяг реалізованої продукції, тис.грн	335,0	678,8	996,8	343,8	318
2. Середні залишки оборотних коштів, тис.грн	-	30,2	134,1	30,2	103,9
3. Коефіцієнт оборотності, об	-	22,5	7,4	22,5	-15,1
4. Коефіцієнт завантаження, об	-	0,04	0,13	0,04	0,09
5. Тривалість обороту, днів	-	16	49	16	33
6. Рентабельність оборотних коштів, %	-	232,4	57,8	232,4	-174,6

Як видно з таблиці показники за 2018 рік не були розраховані, тому, що оборотних коштів та чистого прибутку товариство в ньому не мало.

Коефіцієнт оборотності обігових коштів підприємства у 2020 році зменшився на 15,1 об., тобто обсяг реалізованої продукції, що припадає на 1 гривню вартості обігових коштів зменшується.

Коефіцієнт завантаження, як показник, свідчить, що оборотні засоби підприємства, які припадають на одну гривню виробленої і реалізованої продукції зросли у 2020 році до 0,13 об.

Помітна тенденція зростання тривалості обороту обігових коштів у 2020 році на 33 дні, що свідчить про зниження результативності управління оборотними активами підприємства. Рентабельність оборотних коштів суттєво зменшилася зі 232,4 % у 2019 році до 57,8% у 2020 році. Звідси прибуток, що отриманий з 1 гривні коштів, направлених на формування оборотних засобів зменшився за цей період на 174,6 в.п.

Проведемо аналіз ефективності використання трудового потенціалу за такими показниками:

Продуктивність праці (ПП)

ПП= обсяг реалізованої продукції за рік/середньооблікова чисельність працівників (2.11),

Трудомісткість праці (ТП)

ТП= середньооблікова чисельність працівників/обсяг реалізованої продукції за рік (2.12),

Фондоозброєність праці (Фозб)

Фозб=середньорічна вартість основних засобів/середньооблікова чис. працівників (2.13).

Таблиця 2.13

**Показники ефективності використання трудових ресурсів
на ТОВ «Дизель-Київ»**

Показники	2018 рік	2019 рік	2020 рік	Відхилення	
				2019/2018	2020/2019
1. Обсяг реалізованої продукції, тис.грн	335,0	678,8	996,8	343,8	318
2. Чисельність працівників, осіб	12	19	20	7	1
3. Продуктивність праці, тис.грн/ос.	27,91	35,72	49,84	7,81	14,12
4. Трудомісткість праці, ос./тис.грн	0,036	0,028	0,020	-0,008	-0,008
5. Фондоозброєність праці тис.грн/ос.	22050	18521	22235	-3529	3714

Джерело: сформовано автором

Аналіз даних, розрахованих у табл. 2.13, дає можливість зробити такі висновки:

Чисельність працівників підприємства зросла у 2019 році на 6 осіб, а у 2020 році на 1 особу.

Важливою позитивною тенденцією у використанні трудових ресурсів є підвищення продуктивності праці з 27,91 тис.грн / працівника у 2018 році до 49,84 тис. грн / працівника у 2020 році, що відповідає зниженню трудомісткості праці з 0,036 прац./тис.грн у 2018 році до 0,020 прац./тис.грн у 2020 році.

Показник фондоозброєності праці в товаристві на кінець 2020 року помітно зріс, що свідчить про збільшення забезпеченості працівників основними виробничими фондами.

З метою проведення загального оцінювання ефективності діяльності підприємства необхідно визначити показники рентабельності, а саме: рентабельність активів, рентабельність власного капіталу, рентабельність продукції і рентабельність продажів. Для розрахунку таких показників рентабельності використаємо коди рядків та граф звітності Балансу (ф.1-м) та Звіту про фінансові результати (ф.2) товариства ТОВ «Дизель-Київ» за 2019-2020 рр.

$$\text{Рентабельність власного капіталу } РВК = \frac{\text{ф.2 р.2350}}{\text{ф.1-м р.1495}} \quad (2.14),$$

$$\text{Рентабельність активів } РА = \frac{\text{ф.2 р.2350}}{\text{ф.1-м р.1900}} \quad (2.15),$$

$$\text{Рентабельність виробничих фондів } РВФ = \frac{\text{ф.2 р.2350}}{\text{ф.1-м р.1010}} \quad (2.16),$$

$$\text{Рентабельність реалізації (продаж) } РР = \frac{\text{ф.2 р.2350}}{\text{ф.2 р.2000}} \quad (2.17).$$

Аналіз показників вищеназваних різних видів рентабельності наведено у табл. 2.14

Таблиця 2.14

Показники рентабельності ТОВ «Дизель-Київ» за 2019-2020 рр.

Показник	Роки		Відхилення, 2020/2019	
	2019	2020	+,-	%
Рентабельність власного капіталу,%	50,2	43,4	-6,8	86,5
Рентабельність активів,%	19,1	13,4	-5,7	70,0
Рентабельність виробничих фондів,%	19,9	17,4	-2,5	87,4
Рентабельність продажів,%	10,34	7,78	-2,56	75,2

Джерело: сформовано автором

Користуючись наведеними даними табл. 2.14 можна зробити такі висновки:

Рентабельність власного капіталу має тенденцію до зниження, а саме на 6,8%, або на 86,5%, що свідчить про потенційну втрату інвестиційної привабливості цього товариства.

Таку ж негативну тенденцію демонструє показник рентабельності активів, який знизився на 5,7%, або на 70,0%, тобто забезпечення активами прибутку підприємства зменшилося у 2020 році порівняно з 2019 роком.

Рентабельність продажів також знизилась на 2,56%, або на 75,2%, що свідчить про погіршення процесів господарювання цього товариства. Водночас, незважаючи на окреме погіршення вказаних показників рентабельності у 2020 році, товариство протягом періоду, який підлягає аналізу, продовжує отримувати прибуток, що показує загальну прибуткову та рентабельну тенденцію господарсько-фінансової діяльності підприємства.

Існуюча світова практика запровадження жорстких екологічних норм та стандартів, зокрема в сфері двигунів внутрішнього згорання та паливних систем, а також прискорений розвиток ринку технічного обслуговування та ремонту паливних систем вимагають необхідності якнайшвидшого адаптування під ці вимоги вітчизняного ринку. На сьогодні на цьому ринку складається ситуація зі швидким зростанням попиту на технічне обслуговування та ремонт паливних систем згідно екологічних стандартів Євро 5 та Євро 6 та помітною відсутністю наявних пропозицій на задоволення цього попиту.

Враховуючи вищезазначене, в сучасних умовах найбільш значними обмеженнями підприємства є поки що відсутність адекватного повного циклу ремонту всіх комплектуючих паливних систем відповідно до стандартів Євро 5 та Євро 6, та наявність обмежених можливостей швидкого реагування на зростаючий попит. Розв'язання цих проблемних завдань надасть можливість диверсифікувати виробничий процес, суттєво розширити перелік надання послуг та отримати вагомні конкурентні переваги для підприємства.

2.3. Аналіз виробничого потенціалу підприємства та оцінка ефективності управлінської політики його розвитку

Як було зазначено раніше, основною спеціалізацією досліджуваного підприємства ТОВ «Дизель-Київ» є безпосередній ремонт і відновлення паливних систем дизельних двигунів. В цьому напрямку найбільшу питому вагу у структурі автотранспортних послуг посідає ремонт і технічне обслуговування підприємством паливних систем дизельних двигунів, що становить 55%, обсяг послуг з технічного обслуговування та ремонту автотранспортних засобів в загальній структурі послуг займає 30%, ремонт і технічне обслуговування машин і устаткування, які мають промислове призначення, 10%, а ремонт і технічне обслуговування вже готових металевих виробів займає 5%.

Для виконання цілей підприємства з надання зазначених послуг в товаристві функціонує окремий цех, який обладнаний сучасним якісним високоточним обладнанням, його обслуговує команда висококваліфікованих майстрів-фахівців, які здійснюють якісний ремонт і відновлення деталей паливних систем легкових і вантажних транспортних засобів, сільськогосподарської і спецтехніки.

Організаційна структура управління ТОВ «Дизель-Київ» побудована на основі лінійно-функціональної організаційної структури. Лінійне управління всіма учасниками цієї структури здійснює директор, а керівники функціональних відділів сприяють здійсненню робіт виконавцями. Така сформована організаційна структура управління є ефективною внаслідок того, що вона дозволяє встановити досить прості та, водночас, чіткі зв'язки між підрозділами, створити умови для оперативного прийняття рішень, надати повну інформацію щодо всіх аспектів діяльності підприємства безпосередньому керівникові.

Складові елементи організаційної структури підприємства ТОВ «Дизель-Київ» сформовані відповідно до напрямів його функціональної бізнес-направленості, що зображено на рис. 2.5.

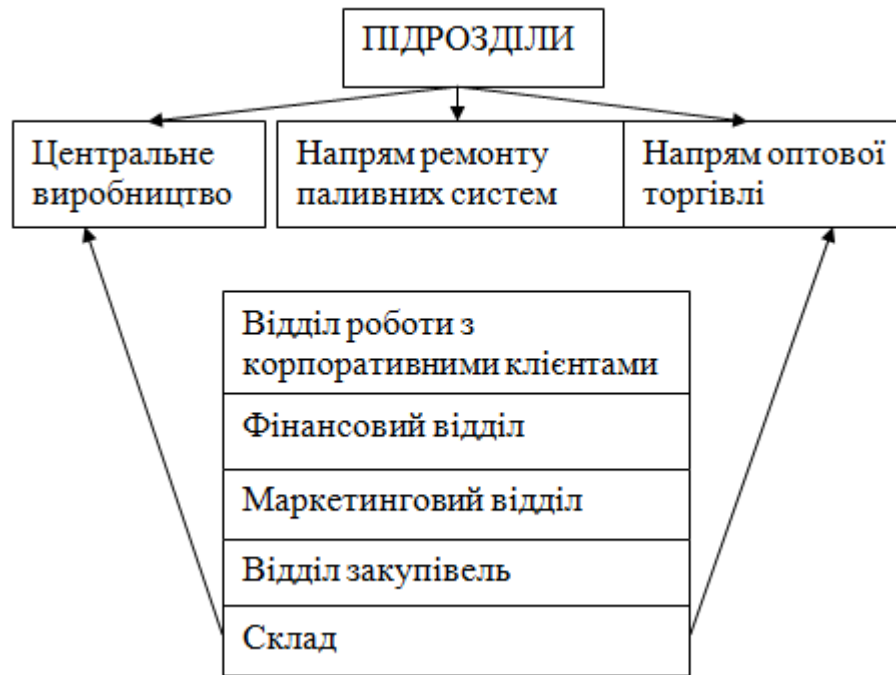


Рис. 2.5. Складові елементи організаційної структури ТОВ «Дизель-Київ»

Загальна характеристика діяльності ТОВ «Дизель-Київ» за його основними цільовими напрямками та взаємозв'язками між його підрозділами наведена у табл. 2.15 та табл. 2.16.

Таблиця 2.15

Загальна характеристика діяльності ТОВ «Дизель-Київ» за його основними напрямками

Бізнес	Вхідні потоки	Результат	Управлінська діяльність	Механізм
Надання послуг ремонту паливних систем дизельних двигунів	Кон'юнктура ринку	Задоволена потреба: «Паливна апаратура» Група продуктів: «Послуги ремонту» Група клієнтів: «Юридичні та фізичні особи»	1. Бажані фінансові результати 2. Можливе залучення та використання фінансових ресурсів 3. Норми законодавства	Промисловий цех
Торгівля запчастинами		Задоволена потреба: «Сировина для станцій технічного обслуговування та автотранспортних підприємств» Група продуктів: «Запчастини» Група клієнтів: «СТО та АТП»		Гуртовий склад. Відділ закупівель та реалізації

Таблиця 2.16

Загальна характеристика зв'язків між підрозділами ТОВ «Дизель-Київ»

Підрозділ	Надання послуг з ремонту паливних систем дизельних двигунів	Торгівля запчастинами
Центральне виробництво	+	+
Напрямок ремонту паливних систем	+	-
Напрямок оптової торгівлі	-	+
Відділ роботи з корпоративними клієнтами	-	+
Фінансовий відділ	+	+
Маркетинговий відділ	+	+
Відділ закупівель	+	+
Склад	+	+

Враховуючи отримані результати та проведений аналіз фінансово-економічної діяльності досліджуваного товариства необхідно відзначити, що ефективність використання виробничого потенціалу має розглядатись як якісна зміна самої внутрішньої структури та характеру існуючих процесів на підприємстві, яка спрямована на підвищення ефективності його господарської діяльності.

З метою оцінювання загального виробничого потенціалу підприємства та ефективності внутрішньої управлінської політики його розвитку, нами обрані такі показники, що наведені у табл. 2.17. Зауважимо, що саме ці показники запропоновані з урахуванням можливої доступності статистичної інформації по товариству. З причини відсутності у відкритому доступі таких форм звітності, як: 1 – інновація «Обстеження інноваційної діяльності промислового підприємства», Форма № 1-підприємництво «Звіт про основні показники діяльності підприємства» не представляється можливим зафіксувати та провести аналіз таких показників, як обсяг інвестицій, коефіцієнт автоматизації виробництва, коефіцієнт автоматизації праці.

З метою ґрунтовнішого оцінювання виробничого потенціалу товариства та подальшого наукового обґрунтування стратегії його розвитку проведемо аналіз наведених у табл. 2.18 показників стосовно їх відповідності рекомендованим

Таблиця 2.17

**Показники оцінювання виробничого потенціалу та ефективності
управлінської політики ТОВ «Дизель-Київ»**

Показник	Рекомендовані значення
Коефіцієнт придатності основних фондів, %	Збільшення
Коефіцієнт автономії, од.	Збільшення
Коефіцієнт фінансової стійкості, од.	Збільшення
Фондовіддача, грн	Збільшення
Фондоозброєність, грн/ос.	Збільшення
Рентабельність власного капіталу, %	Збільшення
Рентабельність активів, %	Збільшення
Рентабельність продукції, %	Збільшення
Рентабельність основних фондів, %	Збільшення
Продуктивність праці, грн/ос	Збільшення
Плинність кадрів, %	Зменшення
Темп зростання рентабельності підприємства, %	Зростання в динаміці
Темп зростання рентабельності продукції, %	Зростання в динаміці
Темп зростання рентабельності продаж, %	Зростання в динаміці
Темп зростання валового доходу, %	Зростання в динаміці
Темп зростання оборотних активів, %	Зростання в динаміці
Темп зростання вартості активів, %	Збільшення показника
Темп зростання вартості основних засобів, %	Збільшення показника
Темп зростання витрат виробництва, %	Зростання при збільшенні обсягів виробництва
Темп зростання чисельності працівників, %	Зростання в динаміці
Темп зростання чистого прибутку, %	Зростання в динаміці
Темп приросту обсягу продаж, %	Зростання в динаміці

Джерело: сформовано автором

значенням, для чого згрупуємо показники за такими групами, що характеризують певні рівні:

➤ витрати підприємства – темп зростання витрат виробництва, темп зростання вартості основних засобів, темп зростання оборотних активів, темп зростання чисельності працівників.

➤ ефективність використання активів – рентабельність власного капіталу, рентабельність продажів за чистим прибутком, рентабельність активів.

➤ потужність виробничого потенціалу та ефективність фінансової діяльності підприємства – обсяг власного капіталу, обсяг реалізованої продукції, чистий прибуток, фондовіддача, коефіцієнт придатності основних

фондів, рентабельність основних фондів, коефіцієнт автономії, коефіцієнт фінансової стійкості, темп приросту обсягу продажів, плинність кадрів.

➤ обсяг реального впровадження наукових, технічних, технологічних досягнень, організації управління та праці у виробництво – продуктивність праці, фондоозброєність праці, технічна озброєність праці, коефіцієнт оновлення основних виробничих фондів, коефіцієнт вибуття основних виробничих фондів, коефіцієнт автоматизації виробництва.

Таблиця 2.18

**Показники оцінювання виробничого потенціалу та ефективності
управлінської політики ТОВ «Дизель-Київ»**

Показники	2019 рік	2020 рік	Темпи росту, %
Показники, що характеризують рівень витратності товариства			
Темп зростання оборотних активів, %	30,2	237,9	787,7
Темп зростання вартості основних засобів, %	439,2	450,1	102,5
Темп зростання витрат виробництва, %	593,2	919,3	155,0
Темп зростання чисельності працівників, %	19	20	105,3
Показники, що характеризують рівень ефективності використання активів			
Рентабельність власного капіталу, %	50,2	43,4	86,5
Рентабельність активів, %	19,1	13,4	70,2
Рентабельність продажів, %	10,34	7,78	75,2
Показники, що характеризують рівень потужності виробничого потенціалу та рівень ефективності фінансової діяльності підприємства			
Коефіцієнт придатності основних фондів, %	91,6	89,9	98,1
Фондовіддача, грн	1,93	2,24	116,1
Рентабельність основних фондів, %	19,94	17,42	87,4
Обсяг реалізованої продукції, тис.грн	678,8	996,8	146,8
Обсяг власного капіталу, тис.грн	139,8	217,3	155,4
Чистий прибуток, тис.грн	70,2	77,5	110,4
Коефіцієнт автономії, од	0,297	0,316	106,4
Коефіцієнт фінансової стійкості, од	0,431	0,466	108,1
Темп приросту обсягу продажів, %	678,8	996,8	146,8
Плинність кадрів, %	10,5	15,0	142,9
Показники, що характеризують рівень обсягу фактичного впровадження досягнень техніки, науки, технології, організації управління та праці у виробництво			
Фондоозброєність праці, грн/ос.	18521	22235	120,1
Технічна озброєність праці, грн/ос	21,6	20,3	94,0
Продуктивність праці, грн/ос.	35,72	49,84	139,5
Коефіцієнт оновлення основних виробничих фондів, %	23,7	4,8	20,3
Коефіцієнт вибуття основних виробничих фондів, %	5,0	1,9	38,0
Коефіцієнт автоматизації виробництва, %	53,0	47,0	88,6

Джерело: сформовано автором

2.4 Висновок до розділу 2

У другому розділі проведено аналіз виробничого потенціалу підприємства ТОВ «Дизель-Київ» та системи управління оновленням виробництва, з'ясовано організаційно-економічні передумови та виявлені сучасні тенденції розвитку підприємства, яке вже понад п'ять років успішно функціонує на вітчизняному ринку технічного обслуговування та ремонту автотранспортних засобів.

Загальні управлінські та економічні засади діяльності товариства регулюються його статутом, установчим документом товариства, вищим органом управління якого є загальні збори працівників, а виконавчим органом є директор.

В роботі визначено, що ТОВ «Дизель-Київ» займається усіма видами ремонту паливних систем двигунів відомих світових брендів Delphi, Bosch, Siemens, Denso з використанням сучасного високотехнологічного обладнання вітчизняного та імпортного виробництва.

Визначено та проаналізовано діяльність основних конкурентів підприємства ТОВ «Дизель-Київ» та визначені основні ринки збуту; наведені та проаналізовані результати фінансово-економічної діяльності підприємства за 2018-2020 роки та здійснений аналіз впливу середовища на його діяльність; проведено дослідження виробничого потенціалу підприємства та здійснено оцінювання результативності управління його розвитком.

У розділі проаналізований стан технічного рівня товариства шляхом оцінювання ступеня технічної оснащеності праці його персоналу, рівня механізації та автоматизації виробничого процесу, технічного рівня виробничого устаткування. Проведено загальне оцінювання ефективності функціонування підприємства з аналізом основних показників рентабельності, а саме: рентабельності власного капіталу, рентабельності активів, рентабельності продукції та рентабельності продажів. Зроблений узагальнений висновок про те, що товариство протягом аналізованого періоду є прибутковим, отже фінансово-господарська діяльність підприємства в цілому є рентабельною.

Визначені та проаналізовані основні важливі чинники внутрішнього та зовнішнього середовища, які мають вирішальний вплив на господарську діяльність підприємства, здійснена характеристика визначених його сильних та слабких сторін за основними функціональними сферами: маркетинг, фінанси, виробництво, персонал, організація управління. Сформована матриця SWOT-аналізу функціонування та подальшого розвитку в найближчому майбутньому підприємства ТОВ «Дизель-Київ» з врахуванням потенційних можливостей і загроз.

Проаналізовано організаційну структуру управління ТОВ «Дизель-Київ», в якій виділяється центральне виробництво, що охоплює сектор ремонту паливних систем двигунів і сектор оптової торгівлі, відділ роботи з корпоративними клієнтами, маркетинговий відділ, фінансовий відділ, відділ закупівель та склад.

Загальне оцінювання виробничого потенціалу уможливило визначити основні напрями для формування оптимальної стратегії розвитку підприємства та необхідності удосконалення його виробничо-господарської діяльності.

Організаційна структура управління ТОВ «Дизель-Київ» побудована на основі лінійно-функціональної організаційної структури. Лінійне управління всіма учасниками цієї структури здійснює директор, а керівники функціональних відділів сприяють здійсненню робіт виконавцями. Така сформована організаційна структура управління є ефективною внаслідок того, що вона дозволяє встановити досить прості та, водночас, чіткі зв'язки між підрозділами, створити умови для оперативного прийняття рішень, надати повну інформацію щодо всіх аспектів діяльності підприємства безпосередньому керівникові.

РОЗДІЛ 3 ШЛЯХИ УДОСКОНАЛЕННЯ УПРАВЛІННЯ ВИРОБНИЧОЮ ДІЯЛЬНІСТЮ НА ПІДПРИЄМСТВІ ТОВ «ДИЗЕЛЬ-КИЇВ»

3.1 Стратегічні напрямки покращення господарювання підприємства ТОВ «ДИЗЕЛЬ-КИЇВ» та потреба в оновленні виробництва

Аналіз ринку вітчизняної галузі ремонту паливних систем двигунів, в якому функціонує досліджуване підприємство беззаперечно показав, що однією з важливих проблем цієї галузі є брак необхідних фінансових ресурсів для організації науково-дослідних та дослідно-конструкторських робіт і впровадження передових інноваційних технологій.

Сучасні умови соціально-економічного розвитку характеризуються недосконалістю функціонування ринку фінансово-кредитних послуг в нашій країні, оскільки підприємствам цієї галузі залишаються недоступними дешеві кредити. Спроба уникнення від зовнішнього фінансово-комерційного кредитування інноваційних проектів переважної більшості вітчизняних підприємств орієнтує їх на використання власних коштів, які вони спрямовують на інноваційні технології, використовуючи незначні фінансові ресурси.

Протягом багатьох років вітчизняний ринок авторемонту характеризується досить високими енерговитратами і недостатньою автоматизацією технологічних процесів. Але попри такої ситуації, послуги з авторемонту сьогодні залишаються в попиті, оскільки існує величезна потреба в подальшому використанні старих дизельних двигунів.

В сьогоденних умовах ринок транспортних підприємств, надаючих послуги з ремонту, технічного обслуговування, оновлення та реконструкції паливних систем є достатньо конкурентним і налічує понад 200 підприємств цього виробничого напрямку.

Таким чином, необхідною передумовою формування оптимальної стратегії розвитку та важливим орієнтиром її перспективної моделі вибору та обґрунтування є оцінювання здатності підприємства адаптуватися до мінливого

ринкового середовища, визначення необхідної кількості інструментів взаємодії з ринком у підприємства.

Варто зазначити, що на підприємстві ТОВ «Дизель-Київ» сформована своєрідна база даних потенційних його клієнтів, посередників і постачальників, що свідчить про беззаперечну перевагу над іншими підприємствами-конкурентами щодо диверсифікації автомобільного ринку і підтверджує необхідність збереження завойованих існуючих та розширення інших секторів цього ринку надання послуг.

Результатом аналітичного дослідження, яке було проведено у другому розділі роботи, визначені сильні та слабкі сторони функціонування підприємства, що мають стати базовою основою майбутньої стратегії підприємства. Користуючись визначеними елементами SWOT-аналізу сформуємо матрицю потенційних можливостей у табл. 3.1 та матрицю загроз у табл. 3.2.

Таблиця 3.1

Матриця потенційних можливостей ТОВ «Дизель-Київ»

Фактор	Ймовірність використання			Ступінь впливу		
	Висока	Середня	Низька	Висока	Середня	Низька
Розвиток цільового ринку		+			+	
Зростання попиту на послуги підприємства			+		+	
Підвищення ступеню прихильності постачальників до співпраці з підприємством	+			+		
Розширення мережі постачальників	+			+		
Зростання темпів розвитку галузей		+				
Підвищення цін на дизельну апаратуру			+	+		
Прихід інвестора			+	+		
Збільшення розміру статутного фонду			+		+	

Таким чином, при визначенні стратегічних пріоритетів розвитку досліджуваного підприємства важливо враховувати векторні напрями розвитку цільового ринку та необхідно розширити мережі постачальників, враховуючи

підвищення ступеню прихильності постачальників до співпраці з підприємством та врахувати зростання темпів розвитку даної галузі. Використання можливостей, які знаходяться на інших полях матриці, можливо у випадку наявності у товариства достатніх ресурсів.

У табл. 3.2 представлена матриця потенційних загроз для підприємства.

Таблиця 3.2

Матриця потенційних загроз товариства

Фактор	Ймовірність реалізації			Можливі наслідки реалізації		
	Висока	Середня	Низька	Руйнування	Важкий стан	«Легкі удари»
Обмежені інвестиційні можливості		+			+	
Скорочення чисельності постачальників		+			+	
Загострення конкурентної боротьби		+				+
Важкість виходу на нові ринки			+			+
Виникнення низки труднощів і проблем у процесі освоєння нових технологій		+				+
Зростання закупівельних цін на запчастини та матеріали		+			+	
Зменшення авто з дизельними двигунами			+		+	
Нестабільність економічної ситуації в країні		+			+	

Джерело: сформовано автором

Звідси, зазначені в матриці загрози, несуть в собі досить велику небезпеку для діяльності підприємства і безумовно вимагають негайного і обов'язкового їх усунення та знешкодження.

Загальні результати стратегічного аналізу ТОВ «Дизель-Київ» показують як досягти стабільного розвитку підприємства на ринку, спонукають до необхідності внесення змін у виробничо-господарську систему. Для здійснення успішної діяльності ТОВ «Дизель-Київ» потрібно постійно удосконалюватись у відповідності до мінливих змін в конкурентному середовищі, визначених цінностей та потенційних можливостей.

У швидкоплинних змінних умовах майже неможливо застосувати окремі так звані «чисті» стратегії або використовувати висновки та результати процесу

стратегічного аналізу. Результативні стратегії випрацьовуються та впроваджуються в процесі розкриття творчості та новаторства, із широким застосуванням вмінь, досвіду і таланту, які притаманні колективу ТОВ «Дизель-Київ». Ефективні стратегії базуються на усвідомленні стратегічної мети та обов'язку, які не можна насадити, але які є похідними від організації та стали очевидними як всередині, так і за межами даного підприємства.

Вибір майбутньої стратегії передбачає розгляд існуючих стратегій та порівняння їх між виробничим та торговим підприємствами, оскільки досліджуване підприємство займається не лише виробничою діяльністю, а й продажем запасних автомобільних частин.

Перш за все розглянемо види стратегії диверсифікованого зростання, до яких відносять стратегії, що формуються внаслідок суттєвої зміни напрямів діяльності підприємства. До даної класифікаційної групи варто віднести такі:

- стратегія центрованої диверсифікації – означає пошук можливостей диверсифікації, які знаходяться в існуючому спектрі діяльності (бізнесу);
- стратегія однорідної диверсифікації – вектор зростання відбувається за рахунок роботи в суміжних напрямках діяльності із вже існуючими;
- технологічна диверсифікація – відбувається пошук нових можливостей для виробництва і реалізації нової продукції, що потребує використання нової технології;
- конгломеративна диверсифікація – зростання передбачено за рахунок занятості в технологічно не пов'язаних між собою галузях виробництва або в непов'язаних напрямках діяльності.

Однак варто враховувати той факт, що виробничий цикл торгового і виробничого підприємства один від одного відрізняються. В основі функціонування будь-якого виробничого підприємства лежить виробництво конкурентоспроможної якісної продукції, а також її оптова реалізація. Що стосується торгового підприємства, то головним в його діяльності є просування продукції та її продаж кінцевому споживачу без зміни її властивостей та технічних характеристик.

У зв'язку з наявністю особливостей між цими видами стратегій підприємств варто розглядати всі запропоновані й використовувані стратегії. Вищезапропонована класифікація стратегій зростання у практичній діяльності може бути застосована до будь-якого виробничого підприємства. Однак, використання такої класифікації для торгового підприємства матиме певні особливості, тому тут поширено використовуються види стратегій концентрованого зростання:

- стратегія розвитку традиційного товару, яка передбачає збільшення товарообігу товарів, що користуються постійним попитом;

- стратегія розвитку нового товару базується на припущенні пропонування споживачеві абсолютно нових товарів, попит на які лише з'являється, а також пропонування товарів-аналогів різних виробників і торгових марок відповідно до побажань клієнтів;

- стратегія розвитку традиційного ринку ґрунтується на розширенні існуючих торгових площ і організації нових торгових точок, пов'язаних з розширенням існуючого ринку або збільшенням ринкового сегменту підприємства;

- стратегія розвитку нового ринку пов'язана з наявністю потенційних можливостей створення додаткових торгових мереж і вихід за межі традиційного ринку.

Отже, реалізація стратегій даної групи пов'язана як із розширенням асортименту товарів, так із збільшенням асортиментних груп, а також із зміцненням позицій на існуючому ринку і створенням торгових мереж із виходом на нові ринки та їх захопленням.

Особливістю торгового підприємства є його роль посередництва між виробником та кінцевим споживачем, а звідси особливістю стратегій інтегрованого зростання є пошук можливостей скорочення ланцюга «виробник – посередник – кінцевий споживач». Для виробничих підприємств, що реалізують товари, головною стратегією даної групи є стратегія зворотної інтеграції, у зв'язку з тим, що саме вона уможливило зменшення кількості посередників і прискорення стадії обігу «продукція – товар». Стратегія

інтеграції, як правило, не застосовується, тому що оптові торгові підприємства, що діють на споживчому ринку, займаються роздрібною торгівлею, а роздрібні магазини, у свою чергу, бажають укласти договори з підприємствами-виробниками, обминувши посередників. З тієї ж причини не застосовується стратегія глобалізації, яка об'єднує реалізацію стратегії інтеграції зі стратегією зворотної інтеграції одночасно.

У виробничій практиці достатньо широко використовуються види стратегій диверсифікованого зростання. Стратегія централізованої диверсифікації сприяє в межах наявних торгових можливостей якісному зростанню за рахунок оновлення товарного асортименту. Фактично, даний вид стратегії збігається із стратегією розвитку нового товару в межах стратегії концентрованого зростання, оскільки можливості, що існують в реальному бізнесі, дозволяють і сприяють підприємству розширювати асортимент пропозиції товарів відповідно до платоспроможного попиту, а отже зазначені стратегії можна об'єднати.

Особливістю стратегії однорідної диверсифікації є те, що вона допомагає досягати динамічного розвитку шляхом пропозиції супутніх товарів або супроводженням додатковими супутніми послугами, наприклад послугами після продажного обслуговування.

Технологічна диверсифікація розширює пошук нових шляхів і можливостей реалізації товарів, до яких можна віднести демонстраційні зали і вітрини, нові підходи до формування упаковки товарів тощо.

Використання стратегії конгломеративної диверсифікації розповсюджено на достатньо великих за обсягом торгових підприємствах. Створення і обслуговування консультаційних центрів, організація ремонтних центрів уможлиблює підприємству отримати додатковий дохід.

Відмітимо, що з урахуванням особливостей торгової діяльності всі стратегії диверсифікованого зростання за своїм змістом є дуже близькими і тісно пов'язаними, є сенс їх об'єднати в одну стратегію диверсифікованого зростання.

Необхідно також врахувати, що у виробничій практиці жодне підприємство не використовує зазначені стратегії в «чистому вигляді», а формує комплексну цілісну стратегію розвитку відповідно до ситуації, яка складається на ринку, від конкурентоспроможності своїх товарів і підприємства в цілому, а також від інших факторів зовнішнього і внутрішнього середовища, в якому тепер знаходиться підприємство.

Однак зазначимо, що кожна комплексна стратегія, що впроваджується на підприємстві, охоплює елементи тієї або іншої базової стратегії, хоча в її основі знаходиться лише одна базова стратегія, яка безперечно підкріплюється елементами інших стратегій.

З врахуванням усіх перерахованих та проаналізованих стратегій розвитку підприємства та впливових факторів для ТОВ «Дизель-Київ» доцільним, на нашу думку, буде обрати стратегію однорідної диверсифікації, що дозволить виходити на нові ринки надання автотранспортних послуг та впроваджувати нові технології ремонту паливної апаратури дизельних двигунів.

Отже, основоположні стратегічні пріоритети розвитку підприємства лежать в основі визначення головних заходів реформування діяльності підприємства, реалізація яких дозволить забезпечити досліджуваному підприємству стійке зростання шляхом запровадження інноваційних підходів, та уможливить їх реалізацію, не змінюючи існуючі нормативно-правові документи, регулюючі діяльність товариства.

Основними стратегічними пріоритетами розвитку досліджуваного підприємства є такі:

- завоювання передових позицій на ринку ремонту паливних систем дизельних двигунів в Україні;
- розроблення та впровадження новітніх технологій ремонту за рахунок удосконалення виробничої системи підприємства;
- розширення вітчизняного ринку надання автомобільних послуг та можливий вихід на міжнародний ринок;
- розроблення та освоєння високотехнологічних та науковомістких виробничих проектів.

- створення сучасної бази підвищення кваліфікації для фахівців різних профілів та напрямків;
- збереження існуючих та розширення інноваційних секторів ринку надання послуг;
- - стабільний інноваційний розвиток з поступовим розширенням комерційного напрямку.

3.2 Проект розроблення макету удосконалення виробничого процесу на підприємстві ТОВ «ДИЗЕЛЬ-КИЇВ»

В науковій економічній літературі переважною більшістю дослідників стверджується, що експлуатація фізично ще не зовсім зношених основних засобів, але морально застарілих, призводить до відносного збільшення виробничих витрат, суттєво стримує вдосконалення технологічних процесів, оскільки підприємство змушене вирішувати альтернативу: збільшувати втрати від заміни застарілого обладнання достроково і, таким чином отримувати певну економію від впровадження значно прогресивної технології або ж використовувати морально застарілу техніку до повного зношення її вартості, втрачаючи при цьому можливість зростання ефективності виробництва у перспективі.

Поряд з цим, необхідність удосконалення виробництва на підприємстві також обумовлена вимогами виживання в умовах посилення зростаючого рівня конкуренції на ринку обслуговування паливних двигунів внутрішнього згорання. Зазначимо також, що окрім цього Міжнародні стандарти Європейської Економічної Комісії ООН отримали вже визначені стандарти Євро 5 і Євро 6. Ще в 1958 році в швейцарському місті Женева комісія ООН підписала відповідну угоду про стандартизацію транспортних засобів, в якій остаточно закріплювались жорсткі стандарти і вимоги до екологічної безпеки саме транспортних засобів. У зв'язку з цим, на виконання вимог Міжнародних стандартів такі європейські компанії як: Mercedes-Benz, DAF, Volvo, Iveco,

Scania, MAN, Renault та інші розпочали випускати паливну апаратуру до двигунів, яка відповідала б установленим нормам Євро-5 та Євро-6.

Досліджуване підприємство ТОВ «Дизель-Київ» спеціалізується за основним напрямком на даний момент на ремонті паливної апаратури будь-яких типів дизельних двигунів від Euro 1 до Euro 4, від мотоблоків до паливної апаратури човнів. У зв'язку з тим, що ТОВ «Дизель-Київ» має справу з такими системами, як Bosch, MAN, Delphi, Renault, Volvo та інших заводів настає об'єктивна необхідність провести удосконалення виробництва для надання послуги з ремонту паливної апаратури, яка відповідала б існуючим нормативам і нормам Євро-5 та Євро-6.

Проектування удосконалення виробництва ТОВ «Дизель-Київ» представляє собою створення проекту оновлення і поліпшення об'єкта, з врахуванням нових вимог і норм, технічних умов та вимог міжнародних стандартів. Впровадження цього проекту дасть можливість підприємству значно збільшити кількість потенційних споживачів, які користуються вищеназваними марками автомобілів; дозволить значною мірою знизити трудомісткість і собівартість виконуваних робіт; уможливить підвищити якість ремонту паливної апаратури.

Даний проект передбачає заміну одного діагностичного стенду на інший. З метою підвищення надійності роботи існує потреба в заміні старого стенду, який призначений для випробування і регулювання дизельних двигунів 12psdw-A-150 (рис.3.1а) на інший новий універсальний дизельний стенд «UIS-CAM» (рис.3.1б).(Див. Додаток Д).

Основою впровадження проекту удосконалення виробничого процесу є формування календарного плану, в якому визначається і встановлюється термін проведення потрібних операцій відповідно проекту, що розробляється у вигляді стрічкових графіків. Удосконалення виробничого процесу на досліджуваному підприємстві здійснюється відповідно до визначених вимог календарного плану, який складений на основі затверджених норм, що встановлені підприємством виробником для проведення монтажу та налагоджувальних робіт з обладнанням.

Стрічковий графік представлено у вигляді відомої діаграми Ганта, на якій відображено виконання основних операцій, тривалість кожної операції, якщо вони виконуються підприємством, вказується необхідна кількість працівників для виконання кожної операції в заданий час за графіком.

Поетапне виконання завдань впровадження проекту удосконалення виробничого процесу на ТОВ «Дизель-Київ» представлені у таблиці 3.3

Таблиця 3.3

Поетапне впровадження проекту удосконалення виробничого процесу на ТОВ «Дизель-Київ»

Завдання	Початок	Завершення	Тривалість, днів
Розробка ТЕО проекту, дн.	01 березня	01 березня	1
Складання ТЗ на проектування і поставку обладнання, дн.	02 березня	04 березня	3
Укладення договору на поставку станку, дн.	05 березня	07 березня	3
Демонтаж станку 12psdw-A-150, дн.	08 березня	09 березня	2
Установка станку UIS-CAM, дн.	10 березня	12 березня	3
Монтаж станку UIS-CAM, дн.	13 березня	15 березня	3
Проведення ПНР, дн.	16 березня	18 березня	3
Навчання персоналу, дн.	19 березня	25 березня	7

Джерело: сформовано автором

Завдання з техніко-економічного обґрунтування розробки, що представлено у наведеній таблиці включає в себе заходи, що спрямовані на виконання організаційних, технічних та економічних аспектів даного проекту.

Для наочності на рис. 3.2 відображені етапні завдання впровадження проекту на діаграмі Ганта.

Етапні завдання	Тривалість, днів					
	1.03	6.03	11.03	16.03	21.03	26.03
Розробка ТЕО проекту	1					
Складання ТЗ на проектування і поставку	3					
Укладання договору на поставку станку		3				
Демонтаж станку		2				
Установка станку			3			
Монтаж станку			3			
Проведення ПНР				3		
Навчання персоналу					7	

Рис. 3.2. Етапи впровадження проекту удосконалення виробничого процесу на ТОВ «Дизель-Київ».

Як видно з таблиці, найбільше днів виділено і передбачено на навчання персоналу працівників товариства для освоєння на новому стенді. На демонтаж старого стенду 12psdw-A-150 та монтаж нового стенду «UIS-CAM» виділено – три дні. Планово-налагоджувальні роботи мають проводитись інженерами розробниками нового стенду. Увесь процес впровадження даного проекту удосконалення виробничого процесу, а саме встановлення нового стенду «UIS-CAM» відбуватиметься протягом 25 днів.

Таблиця 3.4

Порівняльна характеристика стендів для випробування і регулювання дизельних двигунів

Показники	Стенд для випробування і регулювання дизельних двигунів	
	12psdw-A-150	«UIS-CAM»
Потужність приводу	7,5 kw	7,5 kw
Перевірка і регулювання:		
рядних ТНВД BOSCH/Zexel	+	+
ТНВД китайського виробництва	+	+
роторних ТНВД фірми DELPHI	+	+
ТНВД фірми DENSO	+	+
ТНВД MOTORPAL	+	+
ТНВД Bosch	+	+
ТНВД Siemens	-	+
ТНВД MAN	-	+
ТНВД Volvo	-	+
ТНВД Renault	-	+
Випробування:		
Перевірка і регулювання циклової подачі секцій	+	+
Перевірка і регулювання початку подачі палива кожною секцією ТНВД	+	+
Перевірка і регулювання регуляторів частоти обертання ТНВД	+	+
Вимірювання тиску живильного насоса	+	+
Перевірка і регулювання роботи пневматичного коректора наддуву	+	+
Вимірювання внутрішнього тиску в корпусі ТНВД розподільного типу	+	+
Перевірка електромагнітного клапана зупинки ТНВД (12/24V)	+	+
Тестування насос – форсунки (системи UIS)	- потребує додаткового обладнання- прибору RQ400(CRP680)	+
Індивідуальні ТНВД (система UPS).	-	+
Країна виробник	Китай, спільне підприємство Bosch і КНР	Україна, ЧП "Open System" розроблений інженерами Open System з залученням провідних фахівців України та Латвії.

Джерело: сформовано автором

Підтвердження необхідності удосконалення виробничого процесу на підприємстві обґрунтовується у таблиці 3.4 представленою характеристикою та зробленою порівняльною оцінкою по старому стенду та новому стенду «UIS-CAM» після заміни-12psdw-A-150.

Як свідчать наведені представлені порівняльні характеристики в таблиці, новий стенд «UIS-CAM» може обслуговувати набагато більший перелік марок автомобілів країн, що їх виробляють, ніж діючий на даному підприємстві стенд 12psdw-A-150. Поряд з цим, важливою перевагою нового стенду «UIS-CAM» є уможливлення виконання автоматизованої обкатки і випробування двигунів внутрішнього згорання, не лише з механічним приводом ТНВД, а й з електронною системою управління двигуном (ЕСУД). Також є можливість випробування двигунів зі системами уприскування палива – Common Rail, випробовувати, регулювати, в також кодувати насос-форсунки (UI) і насосні секції (UP) BOSCH, DELPHI.

У новому, більш ефективному стенді «UIS-CAM» можуть використовуватись такі пристрої та системи::

- 1) тестовий пристрій UIS-tester з двома незалежними каналами управління, лічильником та контролером кодування E3, DAF 105;
- 2) безмензурочний процес вимірювання продуктивності форсунок;
- 3) автоматична програма управління та кодування «ARM-Дизель»;
- 4) CAM BOX зі вдалими знімними кулачками;
- 5) асинхронний привід Mitsubishi 7,5 кВт;
- 6) система оптимального повітряного охолодження;
- 7) автоматизований блок заміни масла.

Отже, впровадження нового стенду «UIS-CAM» на підприємстві, що розроблений за самою новітньою технологією, дає можливість проводити своєчасну і більш точну оцінку технічного стану паливної системи двигунів внутрішнього згорання, за рахунок чого скорочується термін ремонтів автомобілів та суттєво підвищується якість їх обслуговування.

3.3 Економічне обґрунтування впровадження проекту удосконалення виробничого процесу на ТОВ «ДИЗЕЛЬ-КИЇВ»

Економічна практика сьогодення використовує спеціальну конкретизовану систему показників визначення економічної ефективності, які розраховуються шляхом співвідношення основних кінцевих корисних результатів від впровадження запланованого проекту або ж відповідної розробки до витрачених на її впровадження ресурсів. Визначення цих показників залежить від використання правильної та прийнятої методики оцінювання економічної ефективності.

Критерієм необхідності і доцільності здійснення удосконалення виробничого процесу на досліджуваному товаристві виступає наявна економічна ефективність впровадженого проекту, яка в загальному вигляді визначається як співвідношення між зробленими витратами і отриманими результатами, як узагальнений підсумковий показник конкурентоспроможного економічного розвитку підприємства.

Далі проведемо оцінювання ефективності запровадженого проекту удосконалення виробничої діяльності підприємства, яке працює на спрощеній системі оподаткування.

1. Розрахунок загальної вартості нового стенду «UIS-CAM» проведемо у табл. 3.5.

Таблиця 3.5

Розрахунок вартості нового обладнання

Показники	Сума
1. Ціна стенду «UIS-CAM», грн.	640800
2. ПДВ, 20%, грн	128200
2. Транспортні витрати, грн	10000
3. Монтаж, грн	входить у ціну стенду
3. Вартість нового стенду «UIS-CAM», грн	779000

Для придбання нового обладнання підприємство має використати 779 тис. грн власних коштів. Строк використання цього стенду – 5 років.

2. З метою економічного обґрунтування запропонованого проекту удосконалення виробничої діяльності ТОВ «Дизель-Київ» будемо

застосовувати такі показники, які уможливають провести комплексне оцінювання позитивів і негативів по підприємству, виявити зміну вартості грошей у часі, розрахувати період окупності проекту.

Оцінювання запропонованого інвестиційного проекту проводимо за таким алгоритмом:

1. Встановлення періоду тривалості отримання доходності від впровадження нового проекту. Такий строк обираємо як 3 роки, враховуючи можливість проведення обґрунтованості прогнозу.

2. Створення прогнозів руху грошових коштів кожному року з вкладенням капіталу:

- прогноз розміру доходу;
- прогноз можливих змін доходу;
- прогноз періодичності отримання доходу.

3. Визначення та вибір ставки дисконтування.

4. Проведення дисконтування потоків грошових коштів.

5. Визначення показників: чистого приведенного доходу (ЧПД), індексу дохідності (ІД) та періоду окупності (ПО).

Чистий приведений дохід (ЧПД) – розглядається як різниця між розрахованими до теперішньої (дійсної) вартості величиною чистого грошового потоку за час експлуатації проекту і величиною інвестиційних витрат на його впровадження. Цей показник ЧПД розраховуємо за такою формулою:

$$\text{ЧПД} = \sum_{t=1}^n \frac{\text{ЧГП}_t}{(1+p)^t} - I_{\text{взаг}}, \quad (3.1),$$

де ЧГП_t – величина чистого грошового потоку за окремі етапи загального строку експлуатації проекту;

t – обсяг життєвого циклу проекту, який необхідно обґрунтовувати в кожному окремому випадку. В розрахунку цю величину t приймаємо на рівні такого терміну експлуатації обладнання (основних засобів), які впроваджуються, до їх остаточного зношення відповідно до норм вітчизняного законодавства як мінімальний корисний термін експлуатації обладнання згідно Податкового кодексу України, тобто $t = 5$ років;

n – кількість інтервалів у загальному розрахунковому періоді t ;

p – ставка дисконту (в частках одиниці), що характеризує стохастичний рівень втрат чистих грошових доходів під впливом різних факторів протягом періоду t , $p = 12\%$.

Індекс дохідності (або коефіцієнт) (ІД) дає можливість співставити та співвіднести обсяг інвестиційних витрат з майбутнім чистим грошовим потоком стосовно запровадженого проекту. Даний коефіцієнт може бути використаний не лише для порівняльного оцінювання, але й як критерій при прийнятті інвестиційного рішення для можливого впровадження проекту. При значенні цього індексу дохідності менше одиниці або коли індекс дорівнює одиниці, даний проект має бути відхилений з причини, що він не принесе додаткового доходу на інвестовані кошти.

Індекс дохідності розраховується за такою формулою:

$$ID = \frac{ЧГП_t}{(1+p)_t} / I_{в\text{заг}} \quad (3.2),$$

Нормативне значення коефіцієнту дохідності $ID \geq 1$.

Період окупності (ПО) вважається одним з найбільш поширених показників оцінювання ефективності проекту та визначається за такою формулою:

$$ПО_{\text{сер}} = \frac{I_{в\text{заг}}}{ЧГП_{\text{сер}}} \quad (3.3),$$

де: $ЧГП_{\text{сер}}$ – середньорічна сума чистого грошового потоку за час експлуатації проекту.

Враховуючи можливість розрахунку обґрунтованого прогнозу для встановлення тривалості отримання доходів від реалізації проекту обираємо строк - 3 роки. Зробимо прогноз потоків грошових коштів по кожному року вкладеного капіталу (табл. 3.6)

3. Вибір ставки дисконтування. 1) Ставка дисконтування обирається за ставкою доходності за державними облігаціями, у відповідності до статистичних повідомлень НБУ за посиланням: https://bank.gov.ua/control/доходність_ОВДП. Відповідно до вказаного документу показник мінімальної ставки дисконту на 01.12.2021 р. становив 11,57% (приблизно 12%).

Таблиця 3.6

Прогноз потоків грошових коштів по рокам від вкладеного капіталу

Показники	0	1 рік	2 рік	3 рік
1. Загальний обсяг інвестицій, тис. грн	-779,0			
2. Виручка (дохід) підприємства, тис. грн	996,8			
3. Річний темп зростання доходу, %		-	3%	3%
4. Прогнозована виручка (дохід) підприємства, тис. грн		996,8	1026,7	1057,5
5. Прогнозовані витрати підприємства, тис. грн		919,3	925,9	938,9
- змінні витрати, тис. грн		638,7	651,4	664,4
- постійні витрати		274,6	274,5	274,5
6. Прибуток до оподаткування, тис. грн		77,5	100,8	118,6
7. Витрати з податку на прибуток, тис. грн		-	18,1	21,3
8. Чистий прибуток, тис. грн		247,5	272,7	357,3
9. Прогнозовані потоки грошових коштів, тис. грн, в тому числі		470	540	610
- чистий прибуток, тис. грн		247,5	272,7	357,3
- амортизація, тис. грн		222,5	267,3	252,7

Джерело: сформовано автором

2) Розрахунок ставки дисконтування відбувається на базі показників рентабельності. В даному випадку процес обґрунтування ставки дисконтування здійснюється з використанням різних показників рентабельності, які, в свою чергу, розраховуються за даними бухгалтерського балансу і Звіту про фінансові результати.

Як базовий ми використаємо показник рентабельності активів (ROA). За 2020 рік рентабельність активів по підприємству становила 13,4%.

Враховуючи світову практику як ставку дисконтування оберемо ставку доходності за державними облігаціями станом на 01.12.2021 року – 12% . Водночас, необхідно також врахувати рівень інфляції цього періоду – 11% та 3% втрат через можливі ризики. Наявність таких ризиків пов'язана, перш за все, з апробацією та обслуговуванням технічної системи нового стенду. Також необхідно прогнозувати можливе прискорення інфляційних процесів, певне зниження попиту в цьому сегменті ринку тощо. Отже, з врахуванням ставки доходності за держоблігаціями і рівня інфляції, ставка дисконтування становитиме 26%.

Дисконтування потоків грошових коштів та розрахунок визначеного чистого приведенного доходу (ЧПД) наведено у табл. 3.7.

Таблиця 3.7

Дисконтування потоків грошових коштів та чистий приведений дохід

Показники	Період часу, роки			
	0	1	2	3
1. Первинні інвестиції, тис. грн	-779,0			
2. Вхідні потоки грошових коштів, тис. грн		470	540	610
3. Коефіцієнт дисконтування,	1	0,794	0,623	0,5
4. Дисконтований грошовий потік, тис. грн (р.2*р.3)	-779	373,2	336,4	305
5. Чистий приведений дохід, тис. грн	-779	-779 + 373,2 = -405,8	-405,8 + 336,4 = -69,4	-69,4 + 305 = 235,6

5. Визначення індексу дохідності (ID) та періоду окупності (PP).

Індекс дохідності (ID) : $(236 + 779) / 779 = 1,31$, $1,31 > 1$.

6. Період окупності (PP) : 2,23 роки.

7. Внутрішня ставка дохідності (IRR) становитиме: 45,2% ($45,2\% > 26\%$), що свідчить про доцільність реалізації даного проекту.

Зведений загальний розрахунок економічної ефективності впровадження стенду «UIS-CAM» наведено у табл. 3.8.

Таблиця 3.8

Загальна економічна ефективність впровадження стенду «UIS-CAM»

Показники	0	1	2	3	Разом
Інвестиційні витрати:					
- Вартість стенду UIS-CAM, тис. грн	779				
Виручка від реалізації, тис. грн		996	1026,7	1057,5	3080
Амортизація, тис. грн		222,5	267,3	252,7	742,5
Поточні витрати, тис. грн		919,3	925,9	938,9	2784,1
Прибуток до оподаткування, тис. грн		247,5	321,8	421,6	990,9
Витрати на прибуток, тис. грн		-	49,1	64,3	113,4
Чистий прибуток, тис. грн		247,5	272,7	357,3	877,5
Ставка прибутковості інвестицій, %		26	26		26
Грошовий потік, тис. грн		470	540	610	1620
Коефіцієнт дисконтування, од.		0,794	0,623		0,5
Дисконтований грошовий потік, тис. грн	-779	373,2	336,4	305	1014,6
Чиста теперішня вартість (NPV), тис. грн		1014,6 - 779 = 235,6			
Індекс дохідності, од		$(779 + 236) / 779 = 1,31$			
Період окупності, років		2,23			

Здійснений розрахунок економічної ефективності впровадження нового стенду «UIS-CAM» на підприємстві «Дизель-Київ» показує:

- розрахована величина чистого приведенного доходу є показником позитивним, тобто реальні очікувані вигоди від впровадження проекту перевищують зроблені витрати на проект на 235,6 тис. грн;

- індекс дохідності становить 1,31, тобто 1 грн. вкладених інвестицій дасть можливість товариству отримувати 1,31 грн дисконтованого чистого грошового доходу за весь період життєвого циклу запровадженого проекту;

- значення індексу дохідності становить більше одиниці, отже вкладення інвестицій для проведення удосконалення виробничої діяльності підприємства шляхом заміни раніше встановленого на підприємстві станду 12psdw-A-150 на новий модернізований стенд «UIS-CAM» є процесом доцільним;

- період окупності вкладених коштів є одним з найбільш важливих і поширених показників оцінювання їх ефективності і становить 2,23 р., що менше 5 років встановленого терміну експлуатації для модернізованого станду «UIS-CAM».

Таким чином, обґрунтовані порівняння розрахованих економічних показників з нормативними їх значеннями, проведений аналіз цих порівнянь дозволяє зробити узагальнений висновок про доцільність впровадження даного проекту з удосконалення виробничої діяльності досліджуваного підприємства.

Впровадження зазначеного проекту беззаперечно уможливить отримати такі додаткові переваги у здійсненні основної виробничо-господарської діяльності підприємства:

1. Значне розширення надання системи послуг підприємства, а отже посилення його стійкості на автомобільному ринку шляхом диверсифікації;

2. Збільшення отриманих додаткових доходів, що уможливить розширювати підприємству операційну діяльність у майбутніх періодах;

3. Розвиток нових знанневих і практичних компетенцій працівників на основі розширення системи додаткових послуг підприємством;

4. Значне прискорення виконання операційних процесів – нова технологія дозволяє значно швидше надавати необхідні послуги;

5. Розширення ринкового сегменту обслуговування, а отже розвиток співпраці з новою клієнтурою;

6. Відпрацювання та налагодження завершеного циклу ремонту комплектуючих паливних систем згідно стандартів Євро 5 та Євро 6.

У таблиці 3.9 наведено порівняння системи послуг підприємства до і після впровадження нового проекту.

Таблиця 3.9

Порівняння системи надання послуг ТОВ «Дизель-Київ» до і після впровадження проекту нового стенду «UIS-CAM»

№ з/п	Система послуг до впровадження проекту	Система послуг після впровадження проекту
1	Відновлення клапану Bosch Piezo	Відновлення клапану Bosch Piezo
2	Відновлення розпилювача Bosch Piezo	Відновлення розпилювача Bosch Piezo
3	Регулювання Насос-Форсунок VW	Регулювання Насос-Форсунок VW
4	Ремонт ТНВД Bosch VE	Ремонт ТНВД Bosch VE
5	Ремонт насос-форсунки Iveco/Scania	Ремонт насос-форсунки Iveco/Scania
6	Ремонт насос-форсунки Volkswagen	Ремонт насос-форсунки Volkswagen
7	Ремонт насос-форсунки Volvo 2-х кон	Ремонт насос-форсунки Volvo 2-х кон
8	Ремонт насос-форсунки Volvo 4-х кон	Ремонт насос-форсунки Volvo 4-х кон
9	Ремонт секції PLD E2/E3 (DAF/Renault/Mercedes-Benz)	Ремонт секції PLD E2/E3 (DAF/Renault/Mercedes-Benz)
10	Ремонт секції PLD E5 (DAF)	Ремонт секції PLD E5 (DAF)
11	Ремонт/регулювання форсунки Bosch CR 110/120	Ремонт/регулювання форсунки Bosch CR 110/120
12	Ремонт/регулювання форсунки Bosch Piezo	Ремонт/регулювання форсунки Bosch Piezo
13	Ремонт/регулювання форсунки Delphi CR	Ремонт/регулювання форсунки Delphi CR
14	Ремонт/регулювання форсунки E2/E3 (DAF/Renault/Mercedes-Benz)	Ремонт/регулювання форсунки E2/E3 (DAF/Renault/Mercedes-Benz)
15	Ремонт/регулювання форсунки E5 (DAF)	Ремонт/регулювання форсунки E5 (DAF)
16	Ремонт/регулювання форсунки Siemens/Continental Piezo	Ремонт/регулювання форсунки Siemens/Continental Piezo
17	Ремонт/регулювання форсунки механічної	Ремонт/регулювання форсунки механічної
18	Комп'ютерна діагностика авто	Комп'ютерна діагностика авто
19	Ремонт клапана Lucas	Ремонт клапана Lucas
20	Ремонт насос-секції Deutz	Ремонт насос-секції Deutz
21		Ремонт/регулювання форсунки E6 (DAF)
22		Ремонт насосної секції E6 (DAF)
23		Ремонт/регулювання насос-форсунки E6 (Volvo)
24		Ремонт/регулювання форсунки E6 (MAN)
25		Ремонт/регулювання насос-форсунки E6 (Scania)

Джерело: сформоване автором

На рис. 3.3 показаний напрямок траєкторії подальшого розвитку підприємства з врахуванням зміни його сегментного позиціонування серед важливих основних конкурентів.

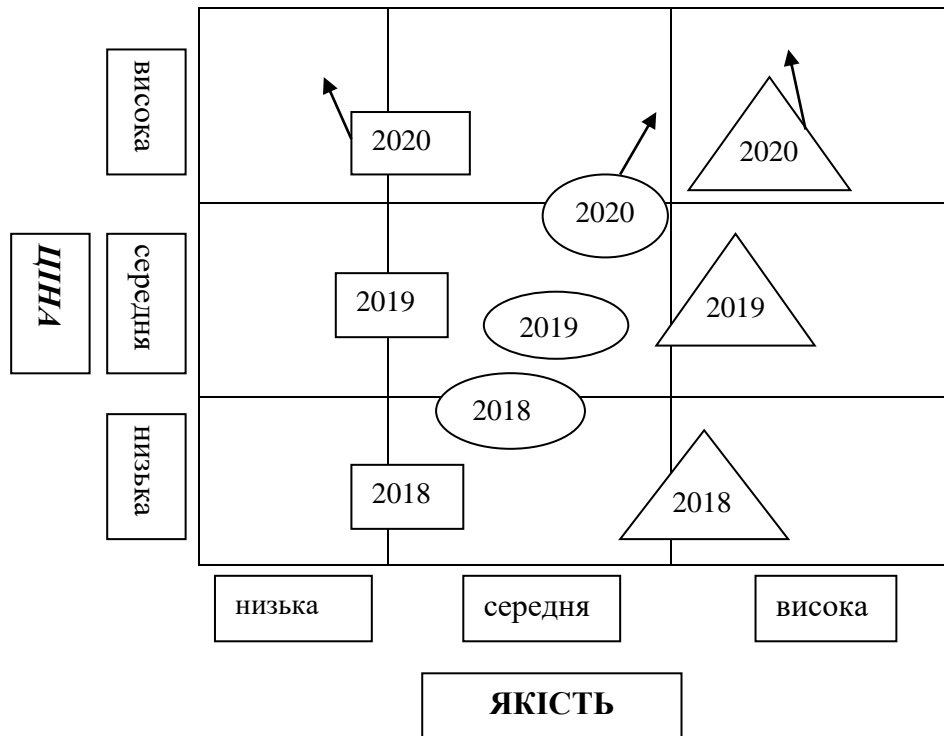


Рис 3.3 Карта основних стратегічних конкурентів ТОВ «Дизель-Київ»
Умовні позначення:

□ – ТОВ «ТУРБО ДИЗЕЛЬ СЕРВІС»

○ – ТОВ «Дизель-Київ»

△ – ТОВ «БОШ СЕРВІС»

Таким чином, досліджуване ТОВ «Дизель-Київ» відпрацьовує налагодження повного циклу технічного обслуговування та ремонту всіх відомих комплектуючих паливних систем стандартів Євро 5 та Євро 6, та має достатні можливості швидкого реагування на підвищений попит та зміну кон'юнктури ринку. Все зазначене уможливорює значно розширити систему надання послуг підприємством, стабілізувати отримання додаткового доходу, налагодити тісну співпрацю з новою клієнтурою та отримати додаткові конкурентні переваги.

Подальші кроки в стратегічному розвитку ТОВ «Дизель-Київ» будуть направлені на суттєве розширення надання відповідних послуг підприємством з технічного обслуговування та ремонту паливної апаратури дизельних двигунів саме на регіональних ринках. Отримання додаткових доходів після впровадження запропонованого проекту дасть можливість розширити операційно-господарську діяльність підприємства у напрямку відкриття нових

ремонтних цехів в крупних містах, можливо в Одесі та Харкові в наступних роках. Не виключно відкриття таких ремонтних цехів можна здійснити у містах центральної та західної України, враховуючи військові дії.

Отже, таке розширення досліджуваним підприємством ринкового сегменту при здійсненні налагодженого повного циклу ремонту всіх відомих комплектуючих паливних систем стандартів Євро 5 та Євро 6, суттєво розширить та забезпечить можливість розвитку територіальної співпраці з новими клієнтами по всій Україні. Таким чином, реалізація стратегічних цілей і задач зі зміцнення ринкових позицій ТОВ «Дизель-Київ» безперечно зумовить вихід його в лідери вітчизняного ринку обслуговування та ремонту паливних систем дизельних двигунів внутрішнього згорання.

3.4 Висновки до розділу 3

У третьому розділі розглянуто шляхи удосконалення управління виробничою діяльністю на підприємстві ТОВ «Дизель-Київ», визначені стратегічні напрямки покращення господарювання підприємства та обґрунтована потреба в оновленні його виробничої діяльності.

Визначено, що на досліджуваному ТОВ «Дизель-Київ» сформована інформаційна база даних потенційних клієнтів, постачальників та посередників, що уможливорює тісну співпрацю з ними, та свідчить про безумовну перевагу цього товариства над іншими підприємствами-конкурентами стосовно диверсифікації обслуговуючого ринку. Наявність такої переваги засвідчує та однозначно підтверджує необхідність не лише збереження існуючих, а й розширення секторів та сегментів ринку надання автотранспортних послуг.

Результати проведеного аналізу стратегічних напрямків покращення господарювання підприємства ТОВ «Дизель-Київ» показали як досягти стабільного розвитку підприємства на ринку і довели необхідність внесення змін у саму виробничу систему, яку для ефективного функціонування товариства потрібно постійно удосконалювати у тісній відповідності до змін в конкурентно-ринковому середовищі, визначених ринкових цінностей та виробничих можливостей.

Доведено об'єктивність і необхідність подальшого удосконалення виробничої діяльності підприємства, що обумовлено, зокрема сучасними вимогами Міжнародних стандартів європейських компаній та підвищеними екологічними вимогами до безпеки автомобільних транспортних засобів і до практичного впровадження на підприємстві послуг з обслуговування та ремонту паливної апаратури різноманітних типів дизельних двигунів, що безумовно відповідало б вимогам і нормам Євро-5 та Євро-6.

Удосконалення виробничого процесу на досліджуваному підприємстві проводиться відповідно до вимог, зазначених в календарному плані, складеному на основі затверджених норм, які встановлені підприємством-виробником для проведення налагоджувальних робіт обладнання та монтажу.

Здійснення процесу удосконалення виробництва на даному товаристві передбачає повну заміну діючого стенду, призначеного для випробування і регулювання дизельних двигунів 12psdw-A-150 на інший універсальний, з підвищеною ефективністю стенд «UIS-CAM», для обслуговування дизелів що обґрунтовано підтвердженням їх наведеною порівняльною характеристикою.

Проведено економічне обґрунтування впровадження проекту удосконалення виробничої діяльності підприємства з використанням впровадження нового стенду «UIS-CAM» на ТОВ «Дизель-Київ».

Здійснений розрахунок економічної ефективності впровадження нового стенду «UIS-CAM» на підприємстві «Дизель-Київ» показав:

- розрахована величина чистого приведенного доходу є показником позитивним, тобто реальні очікувані вигоди від впровадження проекту перевищують зроблені витрати на проект на 235,6 тис. грн;

- індекс дохідності становить 1,31, тобто 1 грн. вкладених інвестицій дасть можливість товариству отримувати 1,31 грн дисконтованого чистого грошового доходу за весь період життєвого циклу запровадженого проекту;

- значення індексу дохідності становить більше одиниці, отже вкладення інвестицій для проведення удосконалення виробничої діяльності підприємства шляхом заміни раніше встановленого на підприємстві стенду 12psdw-A-150 на новий модернізований стенд «UIS-CAM» є процесом доцільним;

- період окупності вкладених коштів є одним з найбільш важливих і поширених показників оцінювання їх ефективності і становить 2,23 р., що менше 5 років встановленого терміну експлуатації для модернізованого станку «UIS-CAM».

Таким чином, обґрунтовані порівняння розрахованих економічних показників з нормативними їх значеннями, проведений аналіз цих порівнянь дозволяє зробити узагальнений висновок про доцільність впровадження даного проекту з удосконалення виробничої діяльності досліджуваного підприємства.

ВИСНОВКИ

У процесі виконання магістерської кваліфікаційної роботи була досягнута головна мета, а саме з'ясовані теоретичні та практичні аспекти управління удосконаленням виробництва на підприємстві та здійснен обґрунтування практичних рекомендацій ефективного управління удосконаленням виробництва на промисловому підприємстві, а також вирішені основні завдання, які були поставлені у вступі даної роботи.

Розглянуто сутність та основоположні цілі управління удосконаленням виробничої діяльності промислового підприємства. В сучасній економічній теорії та практичному бізнесі удосконаленням виробництва називається комплекс процедур, направлених на оновлення і заміну базових аспектів виробничого процесу.

Основною метою будь-якого удосконалення виробництва є, як правило, підвищення економічної ефективності функціонування підприємства в цілому, хоча дана мета може бути деталізована. Зокрема, в межах удосконалення виробництва можуть вирішуватися такі питання: покращення якості продукції, розширення об'ємів виробництва, зміна принципів організації праці, пошук нових споживачів і постачальників, повна заміна застарілого обладнання новим або його ремонт та обслуговування для поліпшення показників.

Отже, удосконалення виробництва як процес, охоплює в собі багато різноманітних напрямків діяльності, вузловими особливостями яких є якісно-кількісне покращення відповідних показників функціонування підприємства, яке здійснюється планово і в значних обсягах, здатних суттєво вплинути на функціонування окремого структурного підрозділу або підприємства в цілому. Зроблене узагальнення наявних підходів до розуміння процесу удосконалення виробництва, уможливило сформулювати власне трактування цього процесу. Під удосконаленням виробничої діяльності підприємства ми розуміємо комплексний процес якісних, інноваційних трансформаційних перетворень на всіх рівнях і напрямках, підвищення ефективності діяльності шляхом вдосконалення технології та організації виробництва і праці у всіх структурних

підрозділах підприємства, підвищення якості продукції та надання послуг, спрямований на забезпечення його конкурентоспроможного розвитку.

Проведена характеристика фінансового забезпечення удосконалення виробничої діяльності підприємства. В цьому напрямку було з'ясовано, що впровадження проектів удосконалення виробництва відбувається за рахунок таких джерел: наявні власні кошти підприємства (кошти амортизаційного фонду, прибуток підприємства, що спрямований на реінвестування), позикові кошти (які залучені від фінансово-кредитних організацій, чи отримані в результаті облігаційних позик), бюджетне фінансування (кошти бюджетів різних рівнів, які виділяються за державними програмами підтримки окремих галузей і підприємств).

В роботі визначені методологічні принципи управління удосконаленням виробничої діяльності підприємства. Відтак, розширення діючого виробництва або підвищення ефективності функціонування підприємства є результатом цілеспрямованого проведеного процесу удосконалення виробництва. Отже з'ясовано, що удосконалення виробничої діяльності, як системне оновлення всіх базових елементів промислового виробництва, потребує постійного покращення управління, яке пов'язане і впливає, в першу чергу, на інноваційний розвиток підприємства.

Визначено та проаналізовано організаційно-економічні передумови функціонування підприємства, сутність і показники сучасних тенденцій його розвитку. Досліджуване підприємство ТОВ «Дизель-Київ» спеціалізується на ремонті та технічному обслуговуванні автотранспортних засобів в Україні та успішно функціонує на цьому конкурентному ринку. Проведений аналіз динаміки розвитку підприємства засвідчив, що базові показники його фінансово-економічної діяльності демонструють тенденцію до зростання. Відтак, спостерігалось деяке збільшення виручки від реалізації продукції (послуг), чисельності працюючих, збільшення середньорічної вартості основних фондів та їх фондівіддачі, зростання прибутку. Рентабельність підприємства ТОВ «Дизель-Київ», хоч і має деяку тенденцію до зниження, все ж ще знаходиться у рамках нормативних значень.

Визначено, що на досліджуваному ТОВ «Дизель-Київ» сформована інформаційна база даних потенційних клієнтів, постачальників та посередників, що уможливорює тісну співпрацю з ними, та свідчить про безумовну перевагу цього товариства над іншими підприємствами-конкурентами стосовно диверсифікації обслуговуючого ринку. Наявність такої переваги засвідчує та однозначно підтверджує необхідність не лише збереження існуючих, а й розширення секторів та сегментів ринку надання автотранспортних послуг.

В процесі проведення аналізу зовнішнього середовища функціонування підприємства було вивчено чинники прямого і непрямого впливу на діяльність ТОВ «Дизель-Київ». Серед основних факторів прямого впливу у зовнішньому середовищі варто виділити конкурентів, оскільки товариство на цьому ринку працює не надто довгий термін, всього понад п'ять років, що ускладнює вихід йому на освоєння нових сегментів ринку. Основними факторами непрямого впливу у зовнішньому середовищі виступають політичні, економічні і меншою мірою науково-технічні фактори.

Оцінювання технічного рівня підприємства було здійснено з використанням показників, які дають змогу охарактеризувати технічний рівень виробничого устаткування, рівень механізації та автоматизації виробництва і ступінь технічної оснащеності праці персоналу. Аналіз даних показників засвідчив їх позитивну динаміку та поступальний технічний розвиток досліджуваного підприємства.

Проведено діагностування виробничого потенціалу підприємства та досліджене оцінювання результативності управління його розвитком. Було з'ясовано, що в аналізованому періоді спостерігається не значне зростання ефективності загальної діяльності підприємства, рівень витратності підприємства дещо перевищує рівень обсягу чистого доходу; показники, які характеризують обсяг фактичного впровадження досягнень науки і технології, управління та праці у виробничий процес характеризуються зниженням темпів росту коефіцієнтів технічної озброєності праці та автоматизації виробництва, показники, що характеризують рівень ефективності використання активів також знижуються, зростає плінність кадрів.

У процесі аналітичного аналізу, що проведений у другому розділі, на основі використання методу SWOT-аналізу проведено визначення сильних та слабких сторін досліджуваного підприємства. Відтак зроблений висновок, що існує обґрунтована необхідність внесення змін у систему виробничого процесу ТОВ «Дизель-Київ», не зважаючи на даний час стабільне становище підприємства на цьому ринку. Як основний стратегічний пріоритет розвитку ТОВ «Дизель-Київ» запропоновано обрати стратегію однорідної диверсифікації. Передбачається, що це дасть можливість підприємству освоїти нові технології і ринки надання послуг з обслуговування та ремонту паливної апаратури дизельних двигунів.

Результати проведеного аналізу стратегічних напрямків покращення господарювання підприємства ТОВ «Дизель-Київ» показали як досягти стабільного розвитку підприємства на ринку і довели необхідність внесення змін у саму виробничу систему, яку для ефективного функціонування товариства потрібно постійно удосконалювати у тісній відповідності до змін в конкурентно-ринковому середовищі, визначених ринкових цінностей та виробничих можливостей.

Доведено об'єктивність і необхідність подальшого удосконалення виробничої діяльності підприємства, що обумовлено, зокрема сучасними вимогами Міжнародних стандартів європейських компаній та підвищеними екологічними вимогами до безпеки автомобільних транспортних засобів і до практичного впровадження на підприємстві послуг з обслуговування та ремонту паливної апаратури різноманітних типів дизельних двигунів, що безумовно відповідало б вимогам і нормам Євро-5 та Євро-6.

Розроблений проект удосконаленням виробничої діяльності ТОВ «Дизель-Київ» представляє собою процес удосконалення, поліпшення та оновлення об'єкта. Для підвищення ефективності і надійності роботи запропоновано здійснити демонтаж і заміну старого стенду для випробування і відрегулювання дизельних двигунів 12psdw-A-150 на новий, більш якісний, універсальний дизельний стенд «UIS-CAM». Передбачається, що впровадження

даного удосконаленого проекту уможливить підприємству значно розширити та збільшити кількість потенційних клієнтів.

Також здійснено економічне обґрунтування нового проекту удосконалення виробничої діяльності підприємства. Економічне обґрунтування проекту удосконалення виробничого процесу ТОВ «Дизель-Київ» було здійснено з використанням системи показників, до якої увійшли: чистий приведений дохід, коефіцієнт дохідності та період окупності. Показник величини чистого приведенного доходу є позитивним, тобто реальні вигоди-доходи від реалізації нового проекту перевищують витрати на впровадженій проект на 17 тис. грн.; індекс дохідності становить 1,31, що свідчить про доцільність інвестування в даний проект удосконалення виробничої діяльності підприємства. Період окупності цього проекту становить 2,23 роки.

Проведені розрахунки та їх обґрунтованість свідчать про достатню ефективність запропонованого проекту з метою удосконалення виробничої діяльності та про доцільність його впровадження на підприємстві ТОВ «Дизель-Київ».

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Андрійчук В. Г. Економіка підприємств : підручник. К. : КНЕУ, URL: kneu.org.ua/upload/economy.pdf.
2. Андрушків Б.М., Солотвінський О.А. Модернізація підприємств як конкурентна перевага організаційно-економічного розвитку. Вісник Миколаївського національний університет імені В.О. Сухомлинського. 2015. С. 198–203. URL:<http://global-national.in.ua/archive/3-2015/41.pdf>
3. Балахонова О.В. Сталий економічний розвиток регіону: інвестиційна складова / О.В. Балахонова, К. Лаглер, О.Г. Підвальна // ЕКОНОМІКА. ФІНАНСИ. МЕНЕДЖМЕНТ: актуальні питання науки і практики. 2018. № 9(37). С. 24-32.
4. Балджи М.Д. Сутність модернізації в контексті сучасної економічної категорії. Науковий вісник Херсонського державного університету. Випуск 11. Частина 1. 2015. С. 64–67.
5. Башилова В. П., Марченко В. М. Управління ефективністю діяльності машинобудівного підприємства. Актуальні проблеми економіки та управління : збірник наукових праць молодих вчених. 2016. Вип. 10. URL: https://ela.kpi.ua/bitstream/123456789/22504/1/4_6_Bashilova.pdf
6. Бедринець М.Д. Ефективність діяльності суб'єктів підприємництва у сучасних умовах господарювання / М.Д. Бедринець // Бізнес-інформ. 2013. № 4. С. 183-190.
7. Белікова Н.В. Особливості інтенсифікації оновлення активної частини основних виробничих фондів промислових підприємств / Н.В. Белікова // Економіка: проблеми теорії та практики: 36. наук, праць. Вил. 200. Дніпропетровськ: ДНУ, 2011. С. 353-358.
8. Богданович О.Г. Аналіз ефективності діяльності підприємства на засадах узгодження інтересів груп економічного впливу / О.Г. Богданович // Маркетинг і менеджмент інновацій. 2012. № 1. С. 45-58.
9. Бойчик І.М. Економіка підприємства: підручник. / І.М.Бойчик. К.: Кондор-Видавництво, 2016. – 378 с.
10. Бриксіна В.О., Шульгіна Л.М. Процеси та етапи управління модернізацією виробничої діяльності на підприємстві. Економіка і суспільство. Випуск № 5. 2016 С. 137- 141.
11. Бужимська К. О. Деякі складові теоретико-методологічної бази інноваційно-технологічної модернізації. Вісник ЖДТУ. 2019. № 4. С. 201-209.
12. Бужимська К. О. Модернізація економіки: технологічно-структурний аспект. Вісник ЖДТУ. 2014 URL: osvita.org.ua/upload/Modernizationeconomy.pdf.
13. Бужимська, К. О., Ткачук, Г. Ю. Оцінка процесів модернізації на підприємствах деревообробної промисловості. Економіка, управління та

- адміністрування. 2020. №1(91). С.15-20. URL: [https://doi.org/10.26642/ema-2020-1\(91\)-15-20](https://doi.org/10.26642/ema-2020-1(91)-15-20)
14. Бутнік-Сіверський О. Б. Оновлення виробничої системи підприємства з позиції теорії інноваційного доходу / Ефективна економіка № 11, 2011. С.35-41.
 15. Валінкевич Н. В. Організаційно-економічна модернізація підприємств харчової промисловості в умовах інноваційної економіки: проблеми теорії та практики. Житомир: ЖДТУ, 2014. 439 с
 16. Валінкевич Н. В. Управління потенціалом та розвитком підприємств на основі модернізації. Вісник Чернівецького торговельно-економічного інституту. 2015. № 1(45). С. 128-134.
 17. Валінкевич Н.В. Організаційно-економічна модернізація підприємств харчової промисловості: автореферат дисертації на здобуття наукового ступеня доктора економічних наук: спеціальність 08.00.04 – економіка та управління підприємствами (за видами економічної діяльності). Київ, 2015. 44 с.
 18. Гончар О. І. Управління потенціалом підприємства із врахуванням життєвих стадій бізнесу. Науковий вісник Полісся Чернігівського національного технологічного університету. 2016. № 3 (7). С. 190-196.
 19. Гончарук А. Г. Формування механізму управління ефективністю підприємства : автореф. дис. на здобуття наук. ступеня докт. екон. наук: спец. 08.00.04 «Економіка та управління підприємствами» / А.Г. Гончарук. Одеса, 2010. 37 с.
 20. Дослідження організації виробничих процесів на підприємстві, на прикладі ТОВ «Медобори». [Рукопис]: дипломна робота на здобуття кваліфікації магістра за спеціальністю 073 «Менеджмент» / Назар Віталійович Головчук; ТНТУ. Тернопіль: [б. в.], 2019. 176 с.
 21. Захарін С. В. Інвестиційне забезпечення інноваційного й технологічного розвитку промислових підприємств : монографія. К. : КНЕУ, 2013. С. 147-159.
 22. Згалат-Лозинська Л.О. Методичні рекомендації щодо забезпечення самостійної роботи студентів з дисципліни «Техніко-технологічна база і виробнича потужність підприємства» (для бакалавр). К.: МАУП, 2018. 53 с.
 23. Іщук С. О. Сучасний стан і перспективні напрями модернізації основного капіталу України. Регіональна економіка. 2019. № 1(71). С. 24-33.
 24. Квятковська Л. А. Економічна оцінка виробничого потенціалу машинобудівного підприємства: автореф. дис. ... канд. економ. наук : 08.00.04; [наук. керівник О. І. Маслак]; Нац. техн. ун-т «Харківський політехнічний ін-т». Харків, 2011. 20 с.

25. Кіндзерський Ю. В. Промисловість України: стратегія і політика структурно-технологічної модернізації: монографія / НАН України, ДУ «Ін-т екон. та прогнозів. НАН України». Київ, 2013. 536 с.
26. Коваль Л. М., Русин-Гриник Р. Р. Світовий досвід управління організаційно-економічними механізмами конкурентоспроможності підприємства. Маркетинг і менеджмент інновацій. 2011. № 3(1). С. 103-108.
27. Корецький С.Л. Методика прогнозування економічних процесів методом динамічного факторного аналізу / Корецький С.Л., Квіта Г.М., Молдованов М.І. // Економіка і управління. 2014. № 1. С. 107-112.
28. Коцко Т.А., Мальцев Т.В. Деякі аспекти формування передумов модернізації промислових підприємств України / АКТУАЛЬНІ ПРОБЛЕМИ СУЧАСНОЇ НАУКИ : Збірник VIII міжнародної науково-практичної конференції викладачів та студентів навчально-наукового інституту фізики, математики, економіки та інноваційних технологій / за ред. М.Б. Паласевича, П.В. Скотного. Дрогобич : Редакційно-видавничий відділ, Дрогобицького державного педагогічного університету імені Івана Франка, 2021. С. 131-133 с.
29. Кравченко О. Методичні аспекти розрахунку макроекономічної ефективності ресторанного господарства / Оксана Кравченко // Науковий вісник Одеського національного економічного університету. О.: ОНЕУ, 2015. № 9. С. 91-106.
30. Кравченко О.А. Забезпечення результативності і ефективності виробничої діяльності підприємства [Електронний ресурс] / О.А. Кравченко, В.В. Ільницький, О.І. Ульяновський // Економіка: реалії часу. Науковий журнал. – 2013. № 3 (8). С. 29-35. Режим доступу: <http://economics.opu.ua/files/archive/2013/n3.html>. Теорія і практика економіки та управління промисловими підприємствами Theory and practical aspects of economics and industrial enterprises management.
31. Кравченко О.А. Удосконалення класифікаційних факторів впливу на економічну ефективність діяльності підприємства [Електронний ресурс] / О.А. Кравченко, О.І. Ульяновський // Матер. Міжнар. українсько-японської конференції з питань науково-промислового співробітництва (24- 25 жовтня 2013 р., м. Одеса). Одеса: ОНПУ, 2013. Т. 2. С. 85-89. Режим доступу: http://economics.opu.ua/confs/conf_japan.html.
32. Крисанов Д. Ф. Стратегічне управління модернізацією підприємств у контексті поглиблення інтеграції України до ЄС. Сталий розвиток економіки. 2019. №1 (42). С. 65-74.
33. Лизунова О. М., Пуханов О. О. Забезпечення ефективності діяльності підприємства. Науковий вісник Ужгородського національного університету. Серія : Міжнародні економічні відносини та світове господарство. 2017. Вип. 12(1). С. 187-190.

- 34.Ляшук О. Л., Гевко Р. Б., Дзюра В. О. Створення та модернізація транспортно-технологічних механізмів машин і обладнання: монографія. Тернопіль : ТНТУ, 2019. 167 с.
- 35.Методичні вказівки до виконання магістерської кваліфікаційної роботи студентами спеціальності «Менеджмент» освітньої програми «Менеджмент підприємств, організацій і установ» / Уклад. В. О. Козловський, О. Й. Лесько. – Вид.3-е, переробл. і допов. – Вінниця : ВНТУ, 2021. – 64 с.
- 36.Мазко І. М., Денисюк О. Г. Механізм оцінки управління виробничим потенціалом підприємства. Житомир : Житомир. держ. технол. ун-т, 2013. Т. 2. С. 77-88.
- 37.Міняйленко І. В. Стратегічні напрями інноваційної перебудови економіки регіону. URL : www.pdaa.edu.ua/sites/default/files/nppdaa/4.3/127.pdf.
- 38.Морщенок Т.С. Огляд підходів до визначення економічної сутності поняття «ефективність» [Електронний ресурс] / Т.С. Морщенок, О.М. Біляк. – Режим доступу: www/zgia.zp.ua/gazeta/evzdia_8_082.pdf.
- 39.Новікова М. М. Конспект лекцій з дисципліни «Організація виробництва» (для студентів усіх форм навчання напряму підготовки 6.030504 – Економіка підприємства та слухачів другої вищої освіти за спеціальністю 7.03050401– Економіка підприємства (за видами економічної діяльності)) / М. М. Новікова, М. В. Боровик ; Харків. нац. ун-т міськ. госп-ва ім. О. М. Бекетова. – Харків : ХНУМГ ім. О. М. Бекетова, 2015.130 с.
- 40.Організація виробництва: Методичні рекомендації до проведення практичних занять для здобувачів першого (бакалаврського) рівня вищої освіти спеціальності 051 «Економіка», галузь знань 05 «Соціальні і поведінкові науки», ОП «Економіка та бізнес» /укладач У. В. Росола. Мукачєво: МДУ, 2022. –21 с.
- 41.Пасєка Д.В. Фактори підвищення ефективності діяльності підприємства [Електронний ресурс] / Д.В. Пасєка, Т.В. Гринько // WEB – ресурс науково-практичної конференції «Економіка і менеджмент – 2013: Перспективи інтеграції та інноваційного розвитку». 2013. т. 4. Режим доступу:http://confcontact.com/2014_04_25_ekonomika_i_menedgment/tom4/48_Paseka.htm
- 42.Петрищева Юлія. Напрямки підвищення ефективності діяльності підприємства в сучасних умовах господарювання [Електронний ресурс] / Юлія Петрищева // Портал конференцій кафедри стратегії підприємств ДВНЗ «КНЕУ ім. Вадима Гетьмана. – Режим доступу: <http://conference.spkneu.org/2014/12/napryamki-pidvishhennya-efektivnosti-diyal-nosti-pidpriyemstva -v-suchasnih-umovah-gospodaryuvannya/>.

- 43.Петрович Й. М., Борбулевич В. З. Модернізація промислових підприємств та її інноваційне забезпечення. Маркетинг і менеджмент інновацій, 2016, № 1. URL: <http://mmi.fem.sumdu.edu.ua/>
- 44.Петрович Й. М., Лушак Н. С. Сутнісна характеристика поняття модернізації підприємства в системі економічних категорій. Вісник Національного університету «Львівська політехніка». 2015. № 748. С. 199-206
- 45.Петрович Й.М., Савоніна Н.С. Інноваційні засади модернізації організування виробничої діяльності промислових підприємств. Економіка: реалії часу. 2018. № 2 (36). С. 5–16. URL: <http://economics.opu.ua/ejopu/2018/No2/5>.
46. Положення «Про кваліфікаційні роботи на другому (магістерському) рівні вищої освіти». Затверджене Наказом ВНТУ № 203 від 29.06.2021 р. URL: <https://iq.vntu.edu.ua/repository/getfile.php/3091.pdf>.
- 47.Прохорова В. В. ДІЗ Організація виробництва : навч. посібник / В. В. Прохорова, О. Ю. Давидова. Х. : Вид-во Іванченка І.С., 2018. 275 с.
- 48.Прохорчук С.В. Інноваційна спроможність економіки України в умовах глобалізації / С.В. Прохорчук // Глобальні та національні проблеми економіки. 2015. №7. С. 203-206.
- 49.Радченко Л. П. Інноваційний розвиток національної економіки та механізми його забезпечення [Електронний ресурс] / Л. П. Радченко. Режим доступу до ресурсу: https://zenodo.org/record/20716/file_15X159-167.pdf.
- 50.Рудінська О. В., Ленська Н. І. Сучасна структура та ефективність методів менеджменту. Ринкова економіка: сучасна теорія і практика управління. 2016. Т. 15, вип. 2. С. 105-122.
- 51.Савицька Г.В. Аналіз господарської діяльності підприємства : Навч. посіб. 4-те вид., перероб. і доповн. [Електронний ресурс] / Г.В. Савицька. К.: Знання, 2001. Режим доступу: <http://epi.cc.ua/klassifikatsiya-faktorov-analize-26571.html>.
- 52..Салун М. М. Фактори модернізації ресурсного потенціалу промислового підприємства. Інноваційна економіка. 2012. № 4(30). С. 49-51.
- 53.Сарай Н. І. Виробничий потенціал підприємства: сутність та особливості діагностики. Інноваційна економіка. 2012. № 12. С. 100-103.
- 54.Системи управління якістю: Основні положення та словник термінів (ISO 9000:2005 IDT) : Національний стандарт України ДСТУ ISO 9000: 2007. – Київ: Держспоживстандарт України, 2008. – 29 с.
- 55.Скопенко Н.С. Сучасний стан і перспективи розвитку харчової промисловості України на основі формування інтегрованих структур. Актуальні проблеми економіки. 2011. № 4 (118). С. 103–110.
- 56.Стратегічні проблеми оновлення промислового виробництва України в сучасних умовах: колективна монографія / За ред.. Сударкіної С.П.Х.: Друкарня Мадрид, 2020. 230 с.

- 57.Талавирия О. М. Аспекти розробки економічної стратегії розвитку підприємств. Вісник Ужгородського університету. Серія: Економіка. 2016. Вип. 1(47). Т. 2. С. 335-339.
- 58.Тарасюк Г.М., Валінкевич Н.В. Фінансово-економічний механізм управління інвестиційними ресурсами у процесі проведення модернізації підприємств. Проблеми теорії та методології бухгалтерського обліку, контролю і аналізу. 2016. Вип. 2–3 (35). С.448-458.
- 59.Тимофєєв В.О. Визначення факторів і напрямків оцінки функціонування господарського механізму промислових підприємств / В.О. Тимофєєв, Ю.В. Овсюченко // Економіка та управління підприємствами машинобудівної галузі: Проблеми теорії і практики. 2008. № 3 (3). С. 136-146.
- 60.Ткаченко Т. П. Розвиток інноваційного підприємництва в Україні [Електронний ресурс] / Т. П. Ткаченко, Р. В. Тульчинський Режим доступу до ресурсу: http://economy.kpi.ua/files/files/40_kpi_2010_7.pdf.
- 61.Тульчинська С.О., Вовк О.М. Методологічні засади модернізації підприємств інфраструктурної сфери. Адаптивне управління підприємствами в умовах неотехнологічного відтворення: Монографія. За редакцією Ареф'євої О.В. К. : ФОП Маслаков, 2020. 260 с.
- 62.Тюха І. В. Проблеми інноваційної діяльності в Україні та на вітчизняних підприємствах [Електронний ресурс] / І. В. Тюха, В. А. Кузнєцова. Режим доступу до ресурсу: <http://www.economy.nauka.com.ua/?op=1&z=4545>
- 63.Тюха І. В., Денисюк І. О. Стратегія розвитку у системі розвитку підприємства. Економіка харчової промисловості. 2013. № 3(19). С. 33-37.
- 64.Федонін О. С., Рєпіна І. М. Потенціал підприємства: формування та оцінка : навч. посіб. 2-ге вид., без змін. Київ : КНЕУ, 2016. 316 с.
- 65.Шляга О.В. Відтворення основних фондів підприємств: сутність, види, джерела [Електронний ресурс] О.В. Шляга, Б.В. Масилюк // Економічний вісник Запорізької державної інженерної академії. 2014. Вип. 7. С. 120-128.
- 66.<https://www.dieselkiev.com.ua/>

Додаток А
(об'єкт вивчення)

ПРОТОКОЛ
ПЕРЕВІРКИ КВАЛІФІКАЦІЙНОЇ РОБОТИ
НА НАЯВНІСТЬ ТЕКСТОВИХ ЗАПОЗИЧЕНЬ

Назва роботи: «Організаційно-економічний механізм управління удосконаленням процесу виробництва у товаристві з обмеженою відповідальністю «Дизель-Кітв»

Тип роботи: Магістерська кваліфікаційна робота
(ФДР, МКР)


Підрозділ: факультет менеджменту та інформаційної безпеки, кафедра економіки підприємства та виробничого менеджменту
(кафедра, факультет)

Показники звіту подібності Unischek

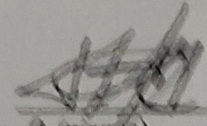
Оригінальність 83,9 % Схожість 14,1 %

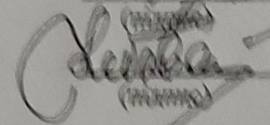
Аналіз звіту подібності (відмітити потрібне):

- 1. Запозичення, виявлені у роботі, оформлені коректно і не містять ознак плагіату.
- 2. Виявлені у роботі запозичення не мають ознак плагіату, але їх надмірна кількість викликає сумніви щодо цінності роботи і відсутності самостійності її виконання автором. Роботу направити на розгляд експертної комісії кафедри.
- 3. Виявлені у роботі запозичення є недобросовісними і мають ознаки плагіату та/або в ній містяться навмисні створення тексту, що вказують на спроби приховування недобросовісних запозичень.

Особа, відповідальна за перевірку  Нікіфорова Д.О.
(підпис, ініціали) (підпис, ініціали)

Ознайомлені з повним звітом подібності, який був згенерований системою Unischek щодо роботи.

Автор роботи  Горбачов А. С.
(підпис) (підпис, ініціали)

Керівник роботи  Небава М.І.
(підпис) (підпис, ініціали)

Додаток Б

Вінницький національний технічний університет
 Факультет менеджменту та інформаційної безпеки
 Кафедра економіки підприємства та виробничого менеджменту
 Спеціальність 073 «Менеджмент»

ЗАТВЕРДЖУЮ
 Завідувач кафедри ЕПВМ
 О. Й. Лесько
 професор _____
 2023 року

ТЕХНІЧНЕ ЗАВДАННЯ
 на виконання магістерської кваліфікаційної роботи
 на тему:
 «Організаційно-економічний механізм управління удосконаленням
 процесу виробництва у товаристві з обмеженою відповідальністю
 «Дизель-Київ»

08-71.МКР.207.00.000.ТЗ

Керівник _____

підпис

к.е.н., професор кафедри ЕПВМ
 Небава М.І.

16.12. 2023 р.

Виконавець – студент 2-го курсу
 магістратури групи МПОУ-22 м
 спеціальності 073 «Менеджмент»

Горбачов А. С.

підпис

01.12. 2023 р.

Вінниця ВНТУ 2023

1. Підстава для виконання роботи:

Підставою для виконання роботи є Наказ ВНТУ № 247 від 18.09.2023 р. та індивідуальне завдання до виконання магістерської кваліфікаційної роботи, затверджене протоколом № засідання кафедри ЕПІМ від 2023 року.

2. Мета та призначення розробки:

Метою магістерської роботи є дослідження теоретичних аспектів та обґрунтування практичних рекомендацій ефективного управління удосконаленням виробництва на промисловому підприємстві.

3. Вихідні дані для виконання роботи:

а) Стратегічні проблеми оновлення промислового виробництва України в сучасних умовах: колективна монографія / За ред. Сударкіної С.П., Х.: Друкарня Мадрид, 2020. 230 с.; б) Петрович Й.М., Савоніна Н.С. Інноваційні засади модернізації організування виробничої діяльності промислових підприємств. Економіка: реалії часу. 2018. № 2 (36). С. 5–16. URL: <http://economics.org.ua/ejoru/2018/No2/5>; в) Башилова В. П., Марченко В. М. Управління ефективністю діяльності машинобудівного підприємства. Актуальні проблеми економіки та управління : збірник наукових праць молодих вчених. 2016. Вип. 10. URL: https://ela.kpi.ua/bitstream/123456789/22504/1/4_6_Bashilova.pdf; г) Белікова Н.В. Особливості інтенсифікації оновлення активної частини основних виробничих фондів промислових підприємств / Н.В. Белікова // Економіка: проблеми теорії та практики: 36. наук, праць. Вил. 200. Дніпропетровськ: ДНУ, 2011. С. 353-358; ж) Закони України, нормативні документи Кабінету Міністрів України, матеріали наукових конференцій, монографії та статті у наукових журналах, офіційні статистичні матеріали, фінансова звітність ТОВ «Дизель-Київ», інформаційні ресурси Інтернет тощо.

4. Методи дослідження та аналізу:

Табличний, порівняння та узагальнення; метод системного аналізу; методи кількісного аналізу та синтезу; прогнозування, моделювання тощо.

5. Етапи та терміни виконання:

- | | |
|--|---------|
| 1) Вибір напрямку досліджень, аналіз літературних джерел | 2023 р. |
| 2) Обґрунтування методики досліджень | 2023 р. |
| 3) проведення теоретичних досліджень | 2023 р. |
| 4) Виконання практичної частини | 2023 р. |
| 5) Виконання проєктної частини | 2023 р. |
| 6) Формування висновків та пропозицій | 2023 р. |
| 7) Оформлення супутньої документації | 2023 р. |
| 8) Подання готової роботи на кафедрі | 2023 р. |

6. Очікувані результати:

В результаті виконання МКР очікується одержання ґрунтовних рекомендацій та пропозицій щодо удосконалення системи управління удосконаленням виробничої діяльності на підприємстві ТОВ «Дизель-Київ».

7. Вимоги до розробленої документації:

Згідно Методичних вказівок до виконання магістерської кваліфікаційної роботи студентами спеціальності «Менеджмент організацій» освітньої програми «Менеджмент підприємств, організацій і установ» / Уклад. В. О. Козловський, О. Й. Лесько, 3-є видання, перероблене і доповнене – Вінниця : ВНТУ, 2021. 64 с.

8. Порядок приймання роботи:

- | | |
|----------------------------------|-----------------------|
| Засідання екзаменаційної комісії | грудень 2023 р. |
| Попередній захист | 2023 р. |
| Початок розробки | 2023 р. |
| Граничний термін виконання | 01 грудня 2023 р. |
| Розробив: | студент Горбачов А.С. |
| Науковий керівник | Небава М.І. |
| _____ 2023 р. | |

ДОДАТКИ

Додаток А

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

Фінансова звітність малого підприємства

		КОДИ		
		2021	01	01
Підприємство	ТОВ "Дизель=Київ"			
Територія	Київська	42045468		
Організаційно-правова форма господарювання	товариство з обмеженою відповідальністю	8038200000		
Вид економічної діяльності	ремонт і технічне обслуговування суден і човнів	240		
Середня кількість працівників, осіб	20	33.15		
Одиниця виміру:	тис. грн. з одним десятковим знаком			
Адреса, телефон Україна, 01054, місто Київ, вулиця Ярославів Вал, будинок 13/2 ЛІТЕРА «Б».				

на 1. Баланс 2020 р. Форма № 1-м Код за ДКУД 1801006

Актив	Код рядка	На початок звітного року	На кінець звітного періоду
1	2	3	4
I. Необоротні активи			
Нематеріальні активи	1000		
первісна вартість	1001		
накопичена амортизація	1002	()	()
Незавершені капітальні інвестиції	1005		
Основні засоби:	1010	439,2	450,1
первісна вартість	1011	488,6	607,9
знос	1012	49,4	157,8
Довгострокові біологічні активи	1020		
Довгострокові фінансові інвестиції	1030		
Інші необоротні активи	1090		
Усього за розділом I	1095	439,2	450,1
II. Оборотні активи			
Запаси:	1100		82
у тому числі готова продукція	1103		
Поточні біологічні активи	1110		
Дебіторська заборгованість за товари, роботи, послуги	1125	152,1	13,6
Дебіторська заборгованість за розрахунками з бюджетом	1135		
у тому числі з податку на прибуток	1136		
Інша поточна дебіторська заборгованість	1155	11,4	
Поточні фінансові інвестиції	1160		
Гроші та їх еквіваленти	1165	0,2	1,1
Витрати майбутніх періодів	1170	0,5	2,7
Інші оборотні активи	1190	4,5	
Усього за розділом II	1195	30,2	237,9
III. Необоротні активи, утримувані для продажу, та групи вибуття			
Баланс	1300	469,4	688
Пасив			
I. Власний капітал			
Зареєстрований (пайовий) капітал	1400	6	6
Додатковий капітал	1410		
Резервний капітал	1415		
Нерозподілений прибуток (непокритий збиток)	1420	133,8	211,3
Неоплачений капітал	1425	()	()
Усього за розділом I	1495	139,8	217,3
II. Довгострокові зобов'язання, цільове фінансування та забезпечення			
	1595	5	5

III. Поточні зобов'язання			
Короткострокові кредити банків	1600		
Поточна кредиторська заборгованість за:			
догостроковими зобов'язаннями	1610		
товари, роботи, послуги	1615	288,6	437,9
розрахунками з бюджетом	1620	16,7	1,2
у тому числі з податку на прибуток	1621	15,4	
розрахунками зі страхування	1625	1	1,4
розрахунками з оплати праці	1630	2,9	5,1
Доходи майбутніх періодів	1665		
Інші поточні зобов'язання	1690	15,4	20,1
Усього за розділом III	1695	324,6	465,7
IV. Зобов'язання, пов'язані з необоротними активами, утримуваними для продажу, та групами вибуття	1700		
Баланс	1900	469,4	688

2. Звіт про фінансові результати
за _____ 2020 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	996,8	678,8
Інші операційні доходи	2120		
Інші доходи	2240		
Разом доходи (2000 + 2120 + 2240)	2280	996,8	678,8
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	2050	29,6	()
Інші операційні витрати	2180	889,7	593,2
Інші витрати	2270	()	()
Разом витрати (2050 + 2180 + 2270)	2285	919,3	593,2
Фінансовий результат до оподаткування (2280 - 2285)	2290	77,5	85,6
Податок на прибуток	2300	()	15,4
Чистий прибуток (збиток) (2290 - 2300)	2350	77,5	70,2

Керівник

_____ (підпис)

_____ (ініціали, прізвище)

Головний бухгалтер

_____ (підпис)

_____ (ініціали, прізвище)

Додаток Д
Ілюстративний матеріал



Рис. 3.1 а) стенд 12psdw-A-150



Рис. 3.1 б) стенд «UIS- CAM»

«Організаційно-економічний механізм управління удосконаленням процесу виробництва у товаристві з обмеженою відповідальністю «Дизель-Київ» за спеціальністю 073 – Менеджмент

Виконав: магістрант
групи МПОУ-22м
Горбачов А. С.
Керівник роботи: к. е. н.,
проф. **Небава М. І.**

Актуальність проблематики. Основною умовою сталого розвитку будь-якого промислового підприємства в сучасному конкурентному середовищі стає перехід до якісно нового рівня організації бізнес-процесів, своєчасна підготовка до освоєння нових технологій і видів продукції, а також здійснення послідовних заходів щодо зростання ефективності виробництва.

Сучасне виробниче підприємство концентрує у собі комплекс виробничих ресурсів, поєднує різні форми організації виробництва, методи розвитку позиціонування в ринковому середовищі. Проте, фундаментальною основою стратегічного розвитку підприємства є високий рівень техніко-технологічної бази, який забезпечується через продуману та стратегічно орієнтовану політику удосконалення виробництва. Техніко-технологічне удосконалення виробництва промислового підприємства є складним процесом, що зачіпає основні виробничі фонди, технологію виробництва, інвестиційні, трудові та природні ресурси. Ефективність такого удосконалення залежить від цілого комплексу факторів внутрішнього і зовнішнього характеру.

Останнім часом знову підвищується інтерес до вивчення і осмислення значення і ролі техніко-технологічного удосконалення в економічному розвитку сучасного підприємства. Це пояснюється різноманітними причинами, серед яких варто особливо відзначити спостережувану в сучасному світі занадто високу нерівномірність темпів інноваційного розвитку, а також значні відмінності підприємств у можливостях забезпечувати власні інноваційні зрушення – фінансові, організаційні, кадрові тощо.

Метою магістерської роботи є дослідження теоретичних аспектів та обґрунтування практичних рекомендацій ефективного управління удосконаленням виробництва на промисловому підприємстві.

Об'єкт дослідження – процеси управління удосконаленням виробництва на сучасному підприємстві.

Предметом дослідження є сукупність теоретичних, методичних підходів та організаційних засад до управління удосконаленням виробництва на підприємстві.

В межах поставленої мети вирішувалися такі завдання:

- з'ясувати сутність та обґрунтувати основні цілі управління удосконаленням виробництва на сучасному підприємстві;
- розглянути базові методологічні принципи ефективного управління удосконаленням процесу виробництва на підприємстві;
- визначити необхідність і характерні особливості фінансового забезпечення удосконалення виробництва на підприємстві;
- проаналізувати сучасні тенденції розвитку товариства з обмеженою відповідальністю «Дизель-Київ» та особливості його ринкового позиціонування;
- провести аналіз виробничої діяльності ТОВ «Дизель-Київ», визначити основні проблемні аспекти стратегічного розвитку підприємства;
- здійснити моніторинг виробничого потенціалу ТОВ «Дизель-Київ» та оцінювання ефективності менеджменту його розвитку;
- визначити стратегічні пріоритети ТОВ «Дизель-Київ» та проаналізувати можливості удосконалення виробничого процесу;
- здійснити обґрунтування інструментів реалізації пріоритетів розвитку ТОВ «Дизель-Київ» та розробити проект удосконалення виробничої діяльності підприємства та визначити його економічну ефективність.

Наукова новизна дослідження полягає в аналізі особливостей зовнішнього середовища підприємства сфери технічного обслуговування та ремонту автотранспортних засобів та обґрунтуванні на цій основі об'єктивної необхідності пошуку механізму управління удосконаленням виробництва на підприємстві як важливого інструменту адаптації до сучасних міжнародних тенденцій в умовах економічної нестабільності.

Основні цілі удосконалення виробничого процесу підприємства

Мета удосконалення	Об'єкт удосконалення	Вид удосконалення	Спосіб удосконалення	Рівень охоплення
Оновлення виробництва	Техніка Технологія	Технічне Технологічне	Техніко-технологічний	У межах комплексного удосконалення виробництва на підприємстві
Оновлення системи управління	Адміністративно-управлінські служби	Організаційне Управлінське	Інформаційно-управлінський	
Покращення екології	Техніка, технологія	Екологічне	Техніко-екологічний	
Підвищення рівня управління персоналом	Персонал	Кадрове	Організаційно-кадровий	
Покращення продуктового ряду	Технологія	Технологічне	Організаційно-технологічний	

Джерело: сформовано автором на основі [43].

**Найважливіші проблеми, що пов'язані із
удосконаленням процесу виробництва підприємств та
конкурентоспроможністю вітчизняної економіки в
цілому:**

- досить значна структурно-технологічна відсталість економіки, високий ступінь зношення основних фондів і значний рівень енергомісткості ВВП;
- нерозвинений стан інноваційної системи та ринкової інфраструктури;
- залежність від зовнішніх джерел ресурсів;
- наявна диспропорція між реальним і фінансовим секторами економіки, а також у їх усередині;
- існуюча непрозора структура об'єктів власності як співіснування приватних, державних і корпоративних інтересів;
- низький рівень капіталізації виробництва і організаційна його недосконалість;
- переважні обсяги торгівлі сировиною і напівфабрикатами, замість товарів з високою доданою вартістю (високотехнологічними виробами);
- досить низька інвестиційна активність.

Управління удосконаленням виробництва підприємств передбачає зміну, оновлення їх діяльності відповідно до сучасних потреб ринкового господарювання в швидкоплинних умовах науково-технічного прогресу.

У широкому розумінні **удосконалення виробництва** спрямовує управлінський потенціал підприємств на орієнтацію різних видів діяльності промислового підприємства, його матеріально-технічної бази у минулому, на досконаліші сучасні організаційно-технічні характеристики, втілення яких сприятиме досягненню поставленої мети.

Звідси формується чітка мета подальшого розвитку підприємств шляхом поступового удосконалення виробничого процесу, тобто вони мають бути підготовлені до якісно нової виробничої діяльності, результатом якої має бути випуск оновленої продукції для задоволення потреб суспільства та його громадян.

Концепція стратегічного технологічного оновлення виробництва побудована на таких принципах:

- а) відповідна ієрархія рівнів управління і організації;
- б) принцип системності (об'єкт, суб'єкт, механізм впливу);
- в) можливість порівняння показників (відображення в бухгалтерській та статистичній звітності) та простота в їх розрахунках і їх аналітичність;
- д) врахування та облік специфіки галузі;
- е) контроль та облік ризиків;
- ж) принцип прогнозування і врахування соціальних наслідків.

Технічний аналіз	Технічний аналіз показує техніко-технологічну обґрунтованість проектних рішень. За допомогою цього аналізу визначають поточні витрати на випуск продукції та величину інвестиційних витрат за проектом. Техніко-економічний аналіз дає змогу розкрити залежність результатів виробничо-фінансової діяльності підприємства від експлуатаційних, технічних і організаційних чинників, визначити ступінь впливу кожного з них на виконання плану, виявити наявні резерви виробництва, розкрити недоліки в роботі. Основними завданнями аналізу є: визначення ступеня виконання плану з виробничих, експлуатаційних і фінансових показників роботи підприємства в цілому і кожного виробничого підрозділу окремо; виявлення причин і факторів, що зумовлюють перевиконання або недовиконання встановлених планових завдань і планових показників роботи, виявлення резервів виробництва та отримання даних для розробки заходів щодо усунення причин невиконання планових завдань і ліквідації втрат у виробництві.
Маркетинговий аналіз	Метою даного аналізу є оцінка інвестицій із погляду перспектив кінцевого ринку продукції чи послуг. Для цього проводять оцінку використання підходів до оцінки ціни, попиту і пропозиції, розроблені світовою практикою, наскільки ефективно використовується стратегія активного впливу на ринок, яка характеризується відмовою від практики пасивного пристосування до ринкових умов і переходом до політики впливу на ринок конкретного споживача продукції. Основними об'єктами вивчення і впливу стають споживач, конкурент, кон'юнктура ринку, якісні характеристики товару та заходи щодо просування товару на ринок.
Фінансовий аналіз	Метою фінансового аналізу є визначення рентабельності й ефективності проекту удосконалення виробництва з погляду інвесторів та організації, що реалізує проект, а також оцінка поточного й прогнозованого фінансового стану підприємства. Фінансовий аналіз має на меті: виявлення змін у фінансовому стані та результатах у просторово-часовому розрізі; виявлення основних факторів, що викликали зміни у фінансовому стані й результатах; прогноз основних тенденцій у фінансовому стані й результатах діяльності фірми. Фінансовий аналіз може розглядатися як складова частина проектного аналізу, так і фінансового менеджменту. Проектний аналіз вимагає обґрунтування вкладень із найкращими результатами. Фінансовий менеджмент вимагає постійної роботи менеджера в пошуку фінансових ресурсів. Фінансовий аналіз проекту передбачає вирішення таких завдань: дати оцінку фінансового стану і фінансових результатів підприємства «без проекту» і «з проектом»; оцінити потребу у фінансуванні проекту і забезпечити координацію використання фінансових ресурсів у часі; визначити достатність економічних стимулів для потенційних інвесторів.
Оцінка ризиків проекту	Під ризиком у проектному аналізі розуміють імовірність визначеного рівня втрат фірмою частини своїх ресурсів або недоотримання доходів, або появу додаткових витрат при реалізації проекту. Ризик – категорія ймовірнісна, тому його вимірюють як імовірність певного рівня втрат. Всі рішення, що приймаються, можна віднести до одного з таких варіантів. 1. Рішення приймаються в умовах визначеності, коли точно відомий результат кожного з альтернативних варіантів рішення. 2. Рішення приймаються в умовах ризику з відомою ймовірністю одержання результатів. 3. Рішення приймаються в умовах

Таблиця 1.4 – Основні положення теорії «X», «Y» та «Z».

Структура фінансових ресурсів для забезпечення удосконалення виробництва на підприємстві

Фінансові ресурси			
Власні та притримані до них засоби		Мобілізовані на фінансовому ринку	Надходження за рахунок перерозподілу
Прибутки	Надходження	Амортизаційні відрахування	Бюджетні асигнування
Прибуток від реалізації товарної продукції	Амортизаційні відрахування	Продаж власних акцій, облігацій та інших цінних паперів	Страхові відшкодування з ризиків, що настали
Прибуток від наданих послуг	Виручка від реалізації майнових цінностей	Кредитні інвестиції	Фінансові ресурси різних фондів удосконалення виробництва
Прибуток від фінансових операцій	Стійкі пасиви	Фінансовий лізинг	Фінансові ресурси, що формуються на пайових засадах
Прибутки від раніше проведеного удосконалення виробництва	Цільові надходження	Спонсорські засоби	Дивіденди і відсотки з цінних паперів
	Інші види надходжень	Засоби венчурного фонду	



Рис. 2.1. Організаційно-управлінська структура ТОВ «Дизель-Київ»

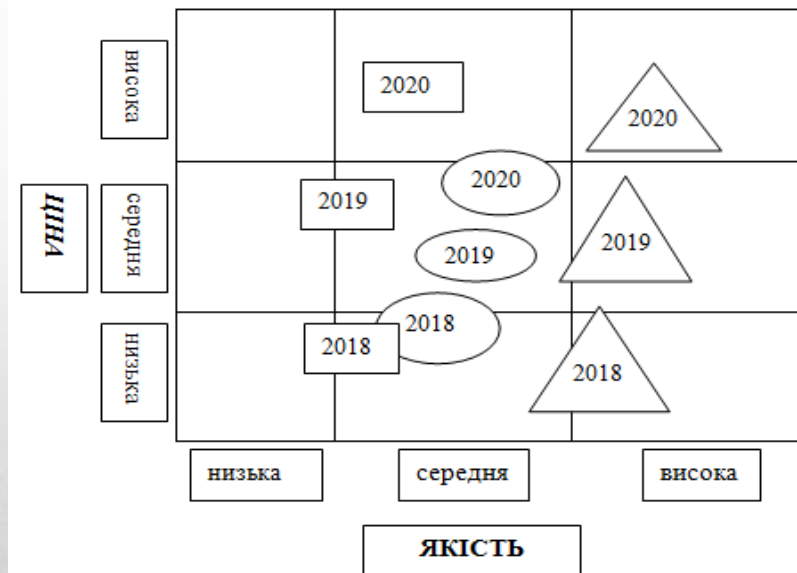


Рис. 2.2 Логічна схема надання послуг ТОВ «Дизель-Київ»

№ з/п	Перелік послуг
1.	Відновлення клапану Bosch Piezo
2.	Відновлення розпилювача Bosch Piezo
3.	Регулювання Насос-Форсунок VW
4.	Ремонт ТНВД Bosch VE
5.	Ремонт насос-форсунки Iveco/Scania
6.	Ремонт насос-форсунки Volkswagen
7.	Ремонт насос-форсунки Volvo 2-х кон
8.	Ремонт насос-форсунки Volvo 4-х кон
9.	Ремонт секції PLD E2/E3 (DAF/Renault/Mercedes-Benz)
10.	Ремонт секції PLD E5 (DAF)
11.	Ремонт/регулювання форсунки Bosch CR 110/120
12.	Ремонт/регулювання форсунки Bosch Piezo
13.	Ремонт/регулювання форсунки Delphi CR
14.	Ремонт/регулювання форсунки E2/E3 (DAF/Renault/Mercedes-Benz)
15.	Ремонт/регулювання форсунки E5 (DAF)
16.	Ремонт/регулювання форсунки Siemens/Continental Piezo
17.	Ремонт/регулювання форсунки механічної
18.	Комп'ютерна діагностика авто
19.	Ремонт клапана Lucas
20.	Ремонт насос-секції Deutz

Перелік послуг, що надаються ТОВ «Дизель-Київ»

<i>Підприємство</i>	<i>Вид діяльності</i>
1. ТОВ «БРИЗ С» Статутний капітал 50000 грн	Ремонт і технічне обслуговування автотранспортних засобів Ремонт і технічне обслуговування машин і устаткування промислового призначення
2. ТОВ «ІНЖИНІРІНГ ГРУП» Статутний капітал 4000 грн	Ремонт і технічне обслуговування автотранспортних засобів
3. ТОВ «ТУРБО ДИЗЕЛЬ СЕРВІС» Статутний капітал 4000 грн	Ремонт і технічне обслуговування автотранспортних засобів
4. ТОВ «БОШ СЕРВІС» Статутний капітал 7400 грн	Ремонт і технічне обслуговування автотранспортних засобів
5. ТОВ «ЕТЕРНО» Статутний капітал 14000 грн	Ремонт і технічне обслуговування суден і човнів. Ремонт і технічне обслуговування машин і устаткування промислового призначення
6. ТОВ «ТІАМАС» Статутний капітал 30000 грн	Ремонт і технічне обслуговування машин і устаткування промислового призначення



**Основні економічні показники функціонування ТОВ
«Дизель-Київ», 2018-2020 рр.**

Найменування показника	Роки			Відхилення +,-	
	2018	2019	2020	2019/ 2018	2020/ 2019
1	2	3	4	5	6
1. Чистий дохід (виручка) від реалізації продукції, тис. грн	335	678,8	996,8	343,8	318
2. Витрати, тис. грн	335	593,2	919,3	258,2	326,1
3. Фінансовий результат до оподаткування, тис. грн	-	85,6	77,5	85,6	-8,1
4. Чистий прибуток, тис. грн	-	70,2	77,5	70,2	7,3
5. Середньорічна вартість основних засобів, тис. грн	264,6	351,9	444,7	87,3	92,8
6. Фондовіддача, грн	1,26	1,93	2,24	0,67	0,31
7. Рентабельність продажів, %	-	10,34	7,78	10,34	-2,56

Отже, підсумовуючи, можна ствердно зазначити, що ТОВ «Дизель-Київ» є підприємством, яке прибутково функціонує на ринку обслуговування паливних систем двигунів внутрішнього згорання. Основні тенденції господарської діяльності підприємства є позитивними, воно є прибутковим, успішно конкурує з аналогічними підприємствами, розширює свою присутність у своєму ринковому сегменті. З огляду на сучасні тенденції ринку обслуговування паливних систем двигунів внутрішнього згорання, хоча напрями діяльності підприємства достатньо диверсифікованими, їх все ж таки потрібно розвивати та проводити додаткову диверсифікацію. Подальше зміцнення ринкових сегментних позицій підприємства може відбуватися напрямку розвитку технічного обслуговування та ремонт паливних систем стандартів Євро 5 та Євро 6, що на сьогодні найбільш перспективним і від якого, в першу чергу, залежить нароцвання конкурентоспроможних переваг товариства.

Чинники зовнішнього середовища прямого впливу на діяльність ТОВ «Дизель-Київ»

Група чинників	Чинник	Сприйомчість впливу чинника	Оцінка впливу чинника	Загальна оцінка впливу факторів	Тенденції зміни	Віртілість	Прогноз
Споживачі	Зміна вподобань споживачів	+1	2	+2	=	С	+2
	Стан і тенденції розвитку ринку	+1	2	+2	=	С	+2
	Рівень платоспроможності	+1	2	+2	↓	В	-3
	Ступінь прихильності споживачів до товарів	-1	3	-3	↑	В	+3
	Ступінь мінливості потреб, смаків споживачів	-1	1	-1	=	С	-1
Постачальники	Постачальники фінансових ресурсів (кредити)	-1	2	-2	=	С	-2
	Конкурентна сила постачальників	+1	3	+3	=	В	+3
	Постачальники сировини	+1	2	+2	↑	Н	+2
	Доцільність договірної політики	+1	3	3	↑	С	3
Конкуренти	Стан конкурентної боротьби	-1	2	-2	=	С	-3
	Кількість і розмір конкурентів	-1	3	-3	↑	В	-3
Параметри	Надійність	+1	2	+2	↑	С	+3

Перелік сильних та слабких сторін ТОВ «Дизель-Київ»

№ з/п	Функціональ на сфера	Сильні сторони	Слабкі сторони
1	Маркетинг	Ефективні канали поширення і просування; Цінові переваги серед найближчих конкурентів	Високі витрати на створення іміджу за кордоном; Недостатньо коштів на вивчення конкретних потреб ринку.
2	Фінанси	Достатні фінансові ресурси.	Обмежені інвестиційні можливості.
3	Виробництво	Можливість розширення виробничих потужностей; Ефективна система контролю якості; Сприйнятливність до нових розробок	Швидко старіючі виробничі потужності; Орієнтація на поточні проблеми виробництва
4	Персонал	Повна укомплектованість персоналом Власна база підготовки кадрів	Погано організована система управління персоналом; Важкість пошуку кваліфікованих кадрів
5	Організація управління	Використання переваг організаційно-правових форм організації бізнесу	Недостатньо ефективний менеджмент

Матриця SWOT-аналізу ТОВ «Дизель-Київ»

Сильні сторони	Слабкі сторони
<ul style="list-style-type: none"> ✓ ефективні канали поширення і просування; ✓ цінові переваги серед найближчих конкурентів; ✓ стабільний фінансовий стан, забезпеченість оборотними ресурсами; ✓ можливість розширення виробничих потужностей; ✓ ефективна система контролю якості; ✓ сприйнятливість до нових розробок; ✓ повна укомплектованість персоналом; ✓ власна база підготовки кадрів; ✓ використання переваг організаційно-правових форм організації бізнесу 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ обмежені інвестиційні можливості для реалізації крупних проектів розвитку; ✓ швидко старіючі виробничі потужності; ✓ обмеженість стратегічної орієнтації підприємства; ✓ відсутність ефективної системи управління персоналом;
Можливості	Загрози
<ul style="list-style-type: none"> ✓ зростання темпів розвитку підприємства; ✓ розширення виробничої діяльності підприємства через стійку тенденцію до збільшення цін на дизельне паливо; ✓ впровадження нових екологічних стандартів; ✓ налагодження нового виробництва на основі однорідної диверсифікації; ✓ збільшення переліку пропонованих послуг 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ нестабільна політична ситуація в країні; ✓ суттєве посилення конкуренції на ринку; ✓ зменшення частки виробництва дизельних авто в світі; ✓ зростання закупівельних цін на запчастини та матеріали; ✓ зменшення платоспроможності вітчизняних споживачів послуг.

Динаміка вартості основних засобів ТОВ «Дизель-Київ»

Найменування показників	2018 рік	2019 рік	Темпи зростання (2019/2018), %	2020 рік	Темпи зростання (2020/2019), %
Основні засоби всього, тис.грн в т.ч.:	264,6	450,1	105,8	439,2	97,6
Будівлі, споруди та передавальні пристрої, тис.грн	31,3	49,3	157,5	34,1	69,2
Машини та устаткування, тис.грн	221,3	379,8	171,6	393,5	103,6
Транспортні засоби, тис.грн	12	21	175	11,6	55,2

Співвідношення активної і пасивної частин основних засобів ТОВ Дизель-Київ»

Основні фонди	2018 рік	2019 рік	2020 рік	Відхилення, +/-	
				2019/2018	2020/2019
Основні засоби, тис.грн.	264,6	450,1	439,2	185,5	-10,9
у тому числі активна частина:					
сума, тис.грн	233,3	411,3	405,1	178	-6,2
питома вага, %	88,2	91,4	92,2	3,2	0,8
пасивна частина:					
сума, тис.грн	31,3	49,3	34,15	18	-15,2
питома вага, %	11,8	8,6	7,8	-3,2	-0,8

Показники стану основних засобів ТОВ «Дизель-Київ»

Найменування показників	2018 рік	2019 рік	2020 рік
1	2	3	4
1. Первісна вартість основних засобів на початок року, тис.грн.	288,9	488,6	607,9
2. Знос основних засобів, тис.грн.	24,3	49,4	157,8
3. Залишкова вартість основних засобів, тис.грн.	264,6	439,2	450,1
4. Коефіцієнт зносу,%	8,4	10,1	26,0
5. Коефіцієнт придатності,%	91,6	89,9	74,0

Показники ефективності використання основних засобів на ТОВ «Дизель-Київ»

Показники	2018 р.	2019 р.	2020 р.	Відхилення, +/-	
				2019/2018	2020/2019
1. Обсяг виробництва продукції, тис.грн.	335,0	678,8	996,8	343,8	318
2. Середньорічна вартість основних виробничих фондів, тис.грн.	264,6	351,9	444,7	87,3	92,8
3. Середньооблікова чисельність в еквіваленті повної зайнятості, чол.	12	19	20	7	1
4. Чистий прибуток, тис.грн	-	70,2	77,5	70,2	7,3
5. Фондовіддача, грн.	1,26	1,93	2,24	0,67	0,31
6. Фондомісткість, грн	0,79	0,52	0,45	-0,27	-0,07
7. Фондоозброєність, грн.	22050	18521	22235	-3529	3714
8. Рентабельність основних засобів, %	-	19,94	17,42	19,94	-2,52

Показники рентабельності ТОВ «Дизель-Київ» за 2019-2020 рр.

Показник	Роки		Відхилення, 2020/2019	
	2019	2020	+,-	%
Рентабельність власного капіталу, %	50,2	43,4	-6,8	86,5
Рентабельність активів, %	19,1	13,4	-5,7	70,0
Рентабельність виробничих фондів, %	19,9	17,4	-2,5	87,4
Рентабельність продажів, %	10,34	7,78	-2,56	75,2

**Показники рентабельності ТОВ «Дизель-Київ»
за 2019-2020 рр.**

Показник	Роки		Відхилення, 2020/2019	
	2019	2020	+,-	%
Рентабельність власного капіталу,%	50,2	43,4	-6,8	86,5
Рентабельність активів,%	19,1	13,4	-5,7	70,0
Рентабельність виробничих фондів,%	19,9	17,4	-2,5	87,4
Рентабельність продажів,%	10,34	7,78	-2,56	75,2

**Показники ефективності використання основних
засобів на ТОВ «Дизель-Київ»**

Показники	2018 р.	2019 р.	2020 р.	Відхилення,+,-	
				2019/2018	2020/2019
1. Обсяг виробництва продукції, тис.грн.	335,0	678,8	996,8	343,8	318
2. Середньорічна вартість основних виробничих фондів, тис.грн.	264,6	351,9	444,7	87,3	92,8
3. Середньооблікова чисельність в еквіваленті повної зайнятості, чол.	12	19	20	7	1
4. Чистий прибуток, тис.грн	-	70,2	77,5	70,2	7,3
5. Фондовіддача, грн.	1,26	1,93	2,24	0,67	0,31
6. Фондомісткість, грн	0,79	0,52	0,45	-0,27	-0,07
7. Фондоозброєність, грн.	22050	18521	22235	-3529	3714
8. Рентабельність основних засобів,%	-	19,94	17,42	19,94	-2,52

Показники рентабельності ТОВ «Дизель-Київ» за 2019-2020 рр.

Показник	Роки		Відхилення, 2020/2019	
	2019	2020	±,-	%
Рентабельність власного капіталу,%	50,2	43,4	-6,8	86,5
Рентабельність активів,%	19,1	13,4	-5,7	70,0
Рентабельність виробничих фондів,%	19,9	17,4	-2,5	87,4
Рентабельність продажів,%	10,34	7,78	-2,56	75,2

Показники	2019 рік	2020 рік	Темпи росту,%
Показники, що характеризують рівень витратності товариства			
Темп зростання оборотних активів,%	30,2	237,9	787,7
Темп зростання вартості основних засобів,%	439,2	450,1	102,5
Темп зростання витрат виробництва,%	593,2	919,3	155,0
Темп зростання чисельності працівників,%	19	20	105,3
Показники, що характеризують рівень ефективності використання активів			
Рентабельність власного капіталу,%	50,2	43,4	86,5
Рентабельність активів,%	19,1	13,4	70,2
Рентабельність продажів,%	10,34	7,78	75,2
Показники, що характеризують рівень потужності виробничого потенціалу та рівень ефективності фінансової діяльності підприємства			
Коефіцієнт придатності основних фондів,%	91,6	89,9	98,1
Фондовіддача, грн	1,93	2,24	116,1
Рентабельність основних фондів,%	19,94	17,42	87,4
Обсяг реалізованої продукції, тис.грн	678,8	996,8	146,8
Обсяг власного капіталу, тис.грн	139,8	217,3	155,4
Чистий прибуток, тис.грн	70,2	77,5	110,4
Коефіцієнт автономії, од	0,297	0,316	106,4
Коефіцієнт фінансової стійкості, од	0,431	0,466	108,1
Темп приросту обсягу продажів,%	678,8	996,8	146,8
Плинність кадрів,%	10,5	15,0	142,9
Показники, що характеризують рівень обсягу фактичного впровадження досягнень техніки, науки, технології, організації управління та праці у виробництві			
Фондоозброєність праці, грн/ос.	18521	22235	120,1
Технічна озброєність праці, грн/ос	21,6	20,3	94,0
Продуктивність праці, грн/ос.	35,72	49,84	139,5
Коефіцієнт оновлення основних виробничих фондів,%	23,7	4,8	20,3
Коефіцієнт вибуття основних виробничих фондів,%	5,0	1,9	38,0
Коефіцієнт автоматизації виробництва,%	53,0	47,0	88,6

Матриця потенційних можливостей ТОВ «Дизель-Київ»

Фактор	Ймовірність використання			Ступінь впливу		
	Висока	Середня	Низька	Висока	Середня	Низька
Розвиток цільового ринку		+			+	
Зростання попиту на послуги підприємства			+		+	
Підвищення ступеню прихильності постачальників до співпраці з підприємством	+			+		
Розширення мережі постачальників	+			+		
Зростання темпів розвитку галузей		+				
Підвищення цін на дизельну апаратуру			+	+		
Прихід інвестора			+	+		
Збільшення розміру статутного фонду			+		+	

Матриця потенційних загроз товариства

Фактор	Ймовірність реалізації			Можливі наслідки реалізації		
	Висока	Середня	Низька	Руйнування	Важкий стан	«Легкі удари»
Обмежені інвестиційні можливості		+			+	
Скорочення чисельності постачальників		+			+	
Загострення конкурентної боротьби		+				+
Важкість виходу на нові ринки			+			+
Виникнення низки труднощів і проблем у процесі освоєння нових технологій		+				+
Зростання закупівельних цін на запчастини та матеріали		+			+	
Зменшення авто з дизельними двигунами			+		+	
Нестабільність економічної ситуації в країні		+			+	

Основні стратегічні пріоритети розвитку досліджуваного підприємства є такі:

- завоювання передових позицій на ринку ремонту паливних систем дизельних двигунів в Україні;
- розроблення та впровадження новітніх технологій ремонту за рахунок удосконалення виробничої системи підприємства;
- розширення вітчизняного ринку надання автомобільних послуг та можливий вихід на міжнародний ринок;
- розроблення та освоєння високотехнологічних та науковомістких виробничих проектів.
- створення сучасної бази підвищення кваліфікації для фахівців різних профілів та напрямків;
- збереження існуючих та розширення інноваційних секторів ринку надання послуг;
- стабільний інноваційний розвиток з поступовим розширенням комерційного напрямку.

Поетапне впровадження проекту удосконалення виробничого процесу на ТОВ «Дизель-Київ»

Завдання	Початок	Завершення	Тривалість, днів
Розробка ТЕО проекту, дн.	01 березня	01 березня	1
Складання ТЗ на проектування і поставку обладнання, дн.	02 березня	04 березня	3
Укладення договору на поставку стенду, дн.	05 березня	07 березня	3
Демонтаж стенду 12psdw-A-150, дн.	08 березня	09 березня	2
Установка стенду UIS-CAM, дн.	10 березня	12 березня	3
Монтаж стенду UIS-CAM, дн.	13 березня	15 березня	3
Проведення ПНР, дн.	16 березня	18 березня	3
Навчання персоналу, дн.	19 березня	25 березня	7

Загальна економічна ефективність впровадження стенду «UIS-CAM»

Показники	0	1	2	3	Разом
Інвестиційні витрати:					
- Вартість стенду UIS-CAM, тис. грн	779				
Виручка від реалізації, тис. грн		996	1026,7	1057,5	3080
Амортизація, тис. грн		222,5	267,3	252,7	742,5
Поточні витрати, тис. грн		919,3	925,9	938,9	2784,1
Прибуток до оподаткування, тис. грн		247,5	321,8	421,6	990,9
Витрати на прибуток, тис. грн		-	49,1	64,3	113,4
Чистий прибуток, тис. грн		247,5	272,7	357,3	877,5
Ставка прибутковості інвестицій, %		26	26		26
Грошовий потік, тис. грн		470	540	610	1620
Коефіцієнт дисконтування, од.		0,794	0,623		0,5
Дисконтований грошовий потік, тис. грн	-779	373,2	336,4	305	1014,6
Чиста теперішня вартість (NPV), тис. грн		1014,6 – 779 = 235,6			
Індекс дохідності, од		$(779 + 236) / 779 = 1,31$			
Період окупності, років		2,23			

ВИСНОВКИ

Результати проведеного аналізу стратегічних напрямків покращення господарювання підприємства ТОВ «Дизель-Київ» показали як досягти стабільного розвитку підприємства на ринку і довели необхідність внесення змін у саму виробничу систему, яку для ефективного функціонування товариства потрібно постійно удосконалювати у тісній відповідності до змін в конкурентно-ринковому середовищі, визначених ринкових цінностей та виробничих можливостей.

Доведено необхідність подальшого удосконалення виробничої діяльності підприємства, що обумовлено, зокрема сучасними вимогами Міжнародних стандартів європейських компаній та підвищеними екологічними вимогами до безпеки автомобільних транспортних засобів і до практичного впровадження на підприємстві послуг з обслуговування та ремонту паливної апаратури різноманітних типів дизельних двигунів, що безумовно відповідало б вимогам і нормам Євро-5 та Євро-6.

Здійснення процесу удосконалення виробництва на даному товаристві передбачає повну заміну діючого стенду, призначеного для випробування і регулювання дизельних двигунів 12psdw-A-150 на інший універсальний, з підвищеною ефективністю стенд «UIS-CAM», для обслуговування дизелів що обґрунтовано підтвердженням їх наведеною порівняльною характеристикою.

Проведено економічне обґрунтування впровадження проекту удосконалення виробничої діяльності підприємства з використанням впровадження нового стенду «UIS-CAM» на ТОВ «Дизель-Київ».

Здійснений розрахунок економічної ефективності впровадження нового станду «UIS-CAM» на підприємстві «Дизель-Київ» показав:

- розрахована величина чистого приведеного доходу є показником позитивним, тобто реальні очікувані вигоди від впровадження проекту перевищують зроблені витрати на проект на 235,6 тис. грн;

- індекс дохідності становить 1,31, тобто 1 грн. вкладених інвестицій дасть можливість товариству отримувати 1,31 грн дискontованого чистого грошового доходу за весь період життєвого циклу запровадженого проекту;

- значення індексу дохідності становить більше одиниці, отже вкладення інвестицій для проведення удосконалення виробничої діяльності підприємства шляхом заміни раніше встановленого на підприємстві станду 12psdw-A-150 на новий модернізований станд «UIS-CAM» є процесом доцільним;

- період окупності вкладених коштів є одним з найбільш важливих і поширених показників оцінювання їх ефективності і становить 2,23 р., що менше 5 років встановленого терміну експлуатації для модернізованого станду «UIS-CAM».

Таким чином, обґрунтовані порівняння розрахованих економічних показників з нормативними їх значеннями, проведений аналіз цих порівнянь дозволяє зробити узагальнений висновок про доцільність впровадження даного проекту з удосконалення виробничої діяльності досліджуваного підприємства.