

Центральноукраїнський національний технічний університет
Центр заочної та дистанційної освіти
Кафедра економіки та підприємництва

«ДОПУЩЕНО ДО ЗАХИСТУ»
Завідувач кафедри
д.е.н., професор
_____ Володимир ЗАЙЧЕНКО
« ____ » _____ 2024 р.

КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА
ЗА ДРУГИМ (МАГІСТЕРСЬКИМ) РІВНЕМ ВИЩОЇ ОСВІТИ
на тему: «Формування стратегії розвитку бізнесу в умовах
невизначеності (на прикладі ТОВ «Кропбуд»
м. Кропивницький)»
«Formation of a business development strategy under
conditions of uncertainty»

Виконала здобувачка вищої освіти
2м курсу, групи ЕОБ-22МЗ-1,4
ОПП «Економіка та організація
бізнесу»
спеціальності 076 «Підприємництво та
торгівля»

_____ Криволап Н.В.
« ____ » _____ 2024 р.

Керівник роботи: к.е.н., доцент
_____ Ірина Журило
« ____ » _____ 2024 р.

Рецензент: д.е.н., професор
_____ Сибірцев В.В.

м. Кропивницький

Факультет Центр заочної та дистанційної освіти
Кафедра Економіки, підприємництва та готельно-ресторанного бізнесу
Рівень вищої освіти другий (магістерський)
Галузь знань 07 – «Управління та адміністрування»
Спеціальність 076 – «Підприємництво та торгівля»
Освітньо-професійна (освітньо-наукова) програма «Економіка та організація бізнесу»

Завідувач кафедри економіки
та підприємництва

(підпис)
д.е.н., проф. Володимир ЗАЙЧЕНКО
«_____» _____ 20__ року

Криволап Наталі Вікторівни

1. Тема роботи «Формування стратегії розвитку бізнесу в умовах невизначеності (на прикладі ТОВ «Кропбуд» м. Кропивницький)»

2. Керівник роботи Журило Ірина Валентинівна, к.е.н., доцент

3. Строк подання роботи до захисту 15 січня 2024 р.

4. Мета та завдання кваліфікаційної роботи *Мета кваліфікаційної роботи: дослід-*

ження теоретико-методологічних основ формування стратегії розвитку підприємства в умовах невизначеності, проведення аналізу факторів невизначеності для їх врахування у процесі формування стратегії розвитку бізнесу з виробництва світлопрозорих конструкцій (на прикладі ТОВ «Кропбуд» м. Кропивницький).

Завдання: розкрити теоретичні засади стратегічного управління підприємством, а також методологічні засади розробки стратегій його діяльності; визначити особливості формування стратегії розвитку підприємства в умовах невизначеності; дати аналітичну оцінку цільового ринку підприємства з виробництва СПК та провести стратегічний аналіз діяльності ТОВ «Кропбуд»; скласти стратегічний баланс факторів зовнішнього і внутрішнього середовищ підприємства; визначити напрямки подальшого стратегічного розвитку аналізованого підприємства; обґрунтувати тактичні заходи реалізації запропонованої стратегії.

КАЛЕНДАРНИЙ ПЛАН

№ з/п	Назва етапів виконання кваліфікаційної роботи	Строк виконання етапів роботи	Примітка
1.	Ознайомлення з літературними джерелами	2.09.23-20.09.23	
2.	Написання вступу та першого розділу «Методологічні засади розробки стратегії діяльності підприємства»	21.09.23-20.10.23	
3.	Написання другого розділу «Стратегічний аналіз діяльності ТОВ «Кропбуд»	21.10.23-21.11.23	
4.	Написання третього розділу «Напрямки стратегічного розвитку ТОВ «Кропбуд» в умовах невизначеності»	22.11.23-19.12.23	
5.	Оформлення кваліфікаційної роботи	20.12.23-30.12.23	
6.	Перевірка кваліфікаційної роботи на унікальність та виявлення академічного плагіату	01.01.24-05.01.24	
7.	Підготовка ілюстративного матеріалу, отримання відгуку наукового керівника, зовнішньої рецензії, підготовка до захисту	06.01.24-14.01.24	

Дата видачі завдання

«___» _____ 2023 р.

Керівник роботи _____ Журило І.В.
(підпис) (прізвище та ініціали)

Завдання прийняте до виконання

«___» _____ 2023 р.

Здобувач _____ Криволап Н.В.
(підпис) (прізвище та ініціали)

АНОТАЦІЯ

Криволап Н.В. Формування стратегії розвитку бізнесу в умовах невизначеності (на прикладі ТОВ «Кропбуд» м. Кропивницький): Кваліфікаційна робота за другим (магістерським) рівнем вищої освіти за ОПП «Економіка та організація бізнесу» зі спеціальності 076 – «Підприємництво та торгівля» / Центральноукраїнський національний технічний університет. Кропивницький, 2024. 122 с.

У першому розділі роботи розглянуто ключові етапи історичного розвитку поняття «стратегія»; проведено аналіз сучасних підходів до його розуміння та розглянуто види стратегій, які входять до стратегічного набору підприємства; висвітлено стратегічні підходи до укріплення стратегічної позиції підприємства за рахунок проведення конкурентного аналізу галузі та вибору однієї з конкурентних стратегій за М. Портером; розглянуто особливості формування стратегії розвитку підприємства в умовах невизначеності; запропоновано авторське визначення понять «стратегія підприємства» та «невизначеність у функціонуванні системи (підприємства)».

В другому розділі подано загальну характеристику підприємства; проведено поглиблений аналіз стану та перспектив розвитку ринку світлопрозорих конструкцій, аналіз конкурентних сил у даній галузі і позиції в ній аналізованого підприємства; зроблено SNW-аналіз його сильних та слабких сторін; складено баланс факторів зовнішнього та внутрішнього середовищ підприємства за методикою SWOT-аналізу.

В третьому розділі визначено базисну еталонну і базисну конкурентну стратегію подальшого розвитку аналізованого підприємства; запропоновано удосконалений методичний підхід до формування інформаційного забезпечення процесу прийняття стратегічних рішень в умовах чотирьох видів (рівнів) невизначеності, а також методичний підхід до процесу сценарного планування; обґрунтовано вибір формувальної стратегії діяльності аналізованого підприємства, яка відповідає другому рівню невизначеності, а також освоєння ним виробництва металевих виробів у якості супутньої продукції.

Ключові слова: стратегія, стратегічне управління, невизначеність у функціонуванні системи, види (рівні) невизначеності середовища, стратегічний аналіз, SNW-аналіз, SWOT-аналіз, сценарне планування, формувальна стратегія.

ANNOTATION

Kryvolap N.V. Formation of a business development strategy under conditions of uncertainty: Qualification work on the second (master's) level of higher education for OPP "Economics and business organization" in specialty 076 – "Entrepreneurship and trade" / Central Ukrainian National Technical University. Kropyvnytskyi, 2024. 122 p.

The first section of the work examines the key stages of the historical development of the concept of "strategy"; an analysis of modern approaches to its understanding was carried out and the types of strategies included in the strategic set of the enterprise were considered; strategic approaches to strengthening the strategic position of the enterprise by conducting a competitive analysis of the industry and choosing one of the competitive strategies according to M. Porter are highlighted; the peculiarities of the formation of the company's development strategy in conditions of uncertainty are considered; the author's definition of the concepts "enterprise strategy" and "uncertainty in the functioning of the system (enterprise)" is proposed.

The second section provides a general description of the enterprise; an in-depth analysis of the state and prospects for the development of the transparent structures market, an analysis of competitive forces in this industry and the position of the analyzed enterprise in it was carried out; a SNW analysis of its strengths and weaknesses was made; a balance of factors of the external and internal environments of the enterprise was drawn up using the SWOT analysis method.

In the third section, the basic reference and basic competitive strategy for the further development of the analyzed enterprise is defined; an improved methodical approach to the formation of information support for the strategic decision-making process in conditions of four types (levels) of uncertainty, as well as a methodical approach to the process of scenario planning, is proposed; the choice of the formative strategy of the analyzed enterprise's activity, which corresponds to the second level of uncertainty, as well as its development of the production of metal products as a by-product, is substantiated.

Keywords: strategy, strategic management, uncertainty in system functioning, types (levels) of environmental uncertainty, strategic analysis, SNW analysis, SWOT analysis, scenario planning, formative strategy.

ЗМІСТ

ВСТУП	4
1. МЕТОДОЛОГІЧНІ ЗАСАДИ РОЗРОБКИ СТРАТЕГІЇ ДІЯЛЬНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА	8
1.1 Сутність та види стратегій	8
1.2 Стратегічні підходи щодо укріплення конкурентної позиції підприємства в галузі	18
1.3 Особливості формування стратегії розвитку підприємства в умовах невизначеності	31
2. СТРАТЕГІЧНИЙ АНАЛІЗ ДІЯЛЬНОСТІ ТОВ «КРОПБУД»	38
2.1. Загальна характеристика підприємства	38
2.2 Аналіз стану та перспектив розвитку ринку світлопрозорих конструкцій	40
2.3 Аналіз конкурентних сил галузі.....	51
2.3.1 Загроза входу конкурентів.....	51
2.3.2 Інтенсивність конкуренції серед існуючих фірм	53
2.3.3 Тиск товарів-замінників.....	58
2.3.4 Вплив покупців	60
2.3.5 Вплив постачальників	65
2.4 Аналіз внутрішнього середовища підприємства	71
2.4.1 Загальна оцінка рентабельності роботи	71
2.4.2 Аналіз використання трудових ресурсів підприємства	74
2.4.3 Аналіз витрат підприємства	78
2.4.4 Аналіз фінансового стану підприємства	81
2.4.5 SNW-аналіз сильних і слабких сторін ТОВ «Кропбуд»	81
2.5 Складання стратегічного балансу досліджуваного підприємства	82
3. НАПРЯМКИ СТРАТЕГІЧНОГО РОЗВИТКУ ТОВ «КРОПБУД» В УМОВАХ НЕВИЗНАЧЕНОСТІ	85
3.1 Врахування ефекту невизначеності при формуванні стратегій діяльності ТОВ «Кропбуд»	85
3.2 Пропозиції щодо укріплення стратегічної позиції ТОВ «Кропбуд» в умовах невизначеності	94
ВИСНОВКИ	98
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ	106
ДОДАТКИ.....	111
Додаток А.....	111
Додаток Б.....	114
Додаток В	118
Додаток Г	120

ВСТУП

Актуальність теми. Сучасний світ характеризується високим ступенем динамічності, глобалізації та інтенсивності конкуренції. Економічна ситуація в нашій країні впродовж останніх років, викликана спочатку пандемією covid-19, згодом – російською військовою агресією, призвела до того, що вітчизняний бізнес змушений функціонувати в турбулентних умовах, які ускладнюють стратегічне бачення його майбутнього та створюють високий ступінь невизначеності щодо ефективного функціонування. Ці обставини, а також розпочатий процес інтеграції України у європейську спільноту, який посилює конкурентні виклики для вітчизняних підприємств, обумовлюють необхідність активізації системи стратегічного управління їхньою діяльністю. Для ефективного вирішення цих завдань керівники підприємств повинні не лише освоїти теоретико-методологічні основи стратегічного управління підприємством, а й оволодіти методичним інструментарієм аналізу, планування і довгострокового прогнозування в умовах ризику та невизначеності.

Ефективність діяльності суб'єктів господарювання у значній мірі визначає їхня стратегія розвитку. Підприємства, які на належному рівні займаються розробкою власної стратегії, виявляються, як правило, більш конкурентоспроможними і стійкішими в умовах невизначеності зовнішнього оточення.

Необхідність стратегічної діяльності посилюється також тим, що у світовій економіці фактори підвищення рівня невизначеності набувають нових форм, які ще не розглядалися існуючими науковими концепціями, а тому не можуть бути пояснені з точки зору відомих закономірностей. До цих факторів можна віднести суперечливість регіоналізації та глобалізації економіки, невідповідність між споживчими сприйняттями і динамікою прибутків, масову індивідуалізацію продукції та ін., що почали впливати і на діяльність вітчизняних підприємств.

Враховуючи вищевикладене, вважаємо дослідження питання особливостей формування стратегії розвитку підприємства в умовах невизначеності надзвичайно актуальним.

Відносно змісту та різновидів стратегій компанії в умовах невизначеності в науковій літературі існують різні погляди. Проблему невизначеності середовища підприємства в процесі формування стратегії розвитку компанії досліджували такі вітчизняні та зарубіжні вчені, як І. Ансофф [40], Я. Барибіна [2], В. Жихарева [11], Б. Карлофф [43], Г. Коломієць [17], Х. Кортні [19], М. Корчак [23], О. Костіна [21], Я. Ларіна [24], Т. Литвиненко [25], Г. Мінцберг [45], М. Портер [47], А. Ревуцька [29], В. Черкасов [35], Е. Юрій [38], та ін.

Проте, не зважаючи на широку зацікавленість питаннями формування стратегії розвитку підприємства в умовах невизначеності, на нашу думку, наразі їм приділено недостатньо уваги. Потребують подальшого розвитку питання особливостей формування стратегій функціонування підприємства в умовах різних видів (рівнів) невизначеності. Крім того, в умовах інтенсивних трансформаційних змін, залишається недостатньо дослідженою і потребує вирішення проблема стратегічного розвитку підприємств окремих галузей економіки, методологічна база розробки ефективної стратегії з урахуванням їх особливостей. Оскільки набір стратегій конкретного суб'єкта господарювання визначається своєрідним впливом середовища, ресурсним потенціалом, а також специфічною реакцією на ринкові сигнали, вважаємо, що методичні рекомендації щодо обґрунтування стратегії їх подальшого розвитку в умовах невизначеності мають розглядатися крізь призму галузевої належності.

Мета та завдання дослідження. Мета кваліфікаційної роботи полягає в дослідженні теоретико-методологічних основ формування стратегії розвитку підприємства в умовах невизначеності, проведенні аналізу факторів невизначеності для їх врахування у процесі формування стратегії розвитку бізнесу з виробництва світлопрозорих конструкцій (на прикладі ТОВ «Кропбуд», м. Кропивницький).

Для досягнення поставленої мети у роботі необхідно було вирішити такі **завдання**:

- розкрити теоретичні засади стратегічного управління підприємством, а також методологічні засади розробки стратегій його діяльності;

- визначити особливості формування стратегії розвитку підприємства в умовах невизначеності;
- дати аналітичну оцінку цільового ринку підприємства (СПК) та провести стратегічний аналіз діяльності ТОВ «Кропбуд»;
- скласти стратегічний баланс факторів зовнішнього та внутрішнього середовища підприємства;
- визначити напрямки подальшого стратегічного розвитку аналізованого підприємства;
- обґрунтувати тактичні заходи реалізації запропонованої стратегії.

Об’єктом дослідження виступають процеси формування стратегії розвитку суб’єкта господарювання.

Предметом дослідження є найбільш суттєві особливості процесу формування стратегії розвитку підприємства з урахуванням впливовості того чи іншого рівня невизначеності в оточенні суб’єкта господарювання.

Наукова новизна кваліфікаційної роботи полягає в наступному:

1) *удосконалено* сутність понять «стратегія підприємства» та «невизначеність у функціонуванні системи (підприємства)» на основі аналізу існуючих дефініцій даних категорій;

2) *набули подальшого розвитку* методичні підходи:

- до формування стратегій розвитку підприємства в умовах невизначеності шляхом узагальнення, конкретизації та розширення існуючих підходів до отримання актуальної інформації, необхідної для прийняття рішень щодо стратегічного вибору в умовах кожного з чотирьох видів (рівнів) невизначеності;
- до процесу сценарного планування діяльності підприємства в умовах невизначеності зовнішнього середовища.

Практична цінність роботи полягає у тому, що

- використання запропонованого методичного підходу до формування інформаційного забезпечення процесу прийняття стратегічних рішень в умовах невизначеності забезпечує можливість систематичного осмислення керівництвом підприємства рівня невизначеності в процесі розробки стратегій, дає змогу обрати

аналітичні інструменти для прийняття рішень в умовах різних видів невизначеності;

– використання запропонованого методичного підходу до сценарного планування допоможе аналізованому підприємству освоїти даний ефективний інструмент стратегічного управління для отримання якісної інформації для прийняття ключових стратегічних рішень в умовах невизначеності зовнішнього середовища;

– пропозиції щодо вибору товариством «Кропбуд» формувальної стратегії, яка відповідає другому рівню невизначеності, конкурентних стратегій диференціації й оптимальних витрат, базових еталонних стратегій концентрованого зростання, а також освоєння ним виробництва металевих виробів (водовідливів, козирків тощо) в якості супутньої продукції забезпечать подальший стабільний розвиток даного підприємства в умовах невизначеності зовнішнього середовища.

Структура та обсяг кваліфікаційної роботи. Робота складається із вступу, трьох розділів, висновків, списку використаних джерел та додатків. Загальний її обсяг – 122 стор. друкованого тексту, в тому числі основний текст – 107 стор. Ілюстративний матеріал до дипломної роботи містить 16 таблиць і 13 рисунків, які відповідають темі дослідження.

За матеріалами кваліфікаційної роботи опубліковано тези доповіді на Всеукраїнській науково-практичній конференції «Проблеми і перспективи економічного розвитку в умовах модернізаційних процесів в Україні та світі» [14, 15].

Використані скорочення:

МПК – метало-пластикові конструкції

СПК – світло-прозорі конструкції

ПВХ - полівінілхлорид

1. МЕТОДОЛОГІЧНІ ЗАСАДИ РОЗРОБКИ СТРАТЕГІЇ ДІЯЛЬНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА

1.1 Сутність та види стратегій

Стратегічне управління – це складна система, у котрій відбуваються процеси діагностики та аналізу середовищ, розробки, реалізації та контролю стратегій, спрямованих на досягнення місії та цілей функціонування суб'єкта господарювання. Це також високопрофесійна управлінська діяльність, яка має свою власну структурну спеціалізацію.

Основними складовими системи стратегічного управління є суб'єкт та об'єкт управління. На думку авторів [13]: «об'єкт стратегічного управління – це потенціал підприємства, який включає трудові, матеріальні, фінансові, інформаційні ресурси, залучені в господарську діяльність підприємства і які здатні визначати конкурентоспроможність підприємства в довгостроковому періоді. Суб'єкт управління – вища, іноді середня ланка управління підприємством, спроможна сформулювати, розробити й реалізувати стратегію розвитку» [13, с. 87].

В історичному плані термін «стратегія» мало військове походження і означало мистецтво стратега щодо підготовки і досягнення перемоги у війнах. Стратегія передбачала планування зовнішньої політики держави, утворення військово-політичних союзів, розрахунок балансу сил. Стратегію використовували Олександр Македонський, римський диктатор Юлій Цезар та інші видатні воєначальники античного періоду [1, с. 10].

З часом термін «стратегія» почали застосовувати не лише у військовій справі, а й у політиці та економіці. У сфері економіки починаючи з 1926 року стратегію стали вживати у сенсі управління ресурсами. Особливу увагу ця проблема привернула тоді, коли фахівці Бостонської консалтингової групи (BCG) виявили, що зростання обсягу виробництва викликає відчутне зниження рівня витрат на одиницю продукції. Для виробника було надзвичайно вигідно

завоювати більшу частку ринку, та отримати значну перевагу над конкурентами за рахунок нижчого рівня витрат і вищого рівня рентабельності [40, с. 58].

Ситуація дещо змінилася наприкінці 60-х – середині 70-х рр. Невпинно зростаючий рівень конкуренції на ринках змінив підходи до розуміння стратегії. Під стратегією почали розуміти не лише правильне управління ресурсами, а й визначення напрямку діяльності на ринку. Стратегія все частіше стала трактуватися як план дій, спрямований на досягнення перемоги над конкурентами.

У 80-х – на початку 90-х років стратегія стала невід’ємною частиною управління бізнесом практично у всіх країнах з ринковою економікою. Глобалізація економічних процесів, зростання конкуренції між виробниками, збільшення впливу високотехнологічних компаній обумовили широке визнання стратегічного мислення як єдиного правильного підходу до управління підприємством в умовах ринку [40, 47].

Сучасне визначення стратегії важко сформулювати одним реченням. Багато авторитетних вчених пропонували власне бачення даної дефініції, тому їхні визначення відрізняються.

Так, відомий спеціаліст у галузі стратегічного управління І. Ансофф стверджує, то стратегія являє собою перелік правил для прийняття рішень, якими організація керується у своїй діяльності [40, с. 25]. На думку американських вчених А.А. Томпсона і А.Дж. Стрікланда, стратегія – це план управління фірмою, спрямований на зміцнення її позицій, задоволення споживачів і досягнення поставлених цілей [34, с. 35]. Існують також інші визначення (табл. А.1 дод. А).

Велика кількість визначень стратегії є свідченням значної уваги до цього поняття серед зарубіжних та вітчизняних науковців та практиків. Аналізуючи їх, потрібно звернути увагу на декілька важливих моментів.

По-перше, більшість авторів визначають стратегію як план управління фірмою в цілому.

По-друге, призначення цього плану – це досягнення довгострокових цілей фірми. Отже, стратегія розробляється і реалізується для всього підприємства як єдиної господарської одиниці на тривалий період і стосується лише концептуальних, життєво важливих для підприємства напрямів діяльності.

Ще однією важливою характеристикою стратегії є визначення її як «мистецтва управління» [49]. Саме цим словосполученням підкреслюється винятково творчий, неформалізований характер стратегії. Розробити типову стратегію неможливо; кожна стратегія є унікальною.

Тому, найбільш повним і точним вважаємо таке визначення: *стратегія* – це довгостроковий якісно новий напрямок розвитку підприємства, який стосується галузі, засобів та форми його діяльності, системи взаєностосунків всередині підприємства, а також його позиції в оточуючому середовищі, що сприяє досягненню підприємством своїх цілей.

Як правило, реальна стратегія підприємства складається з двох частин:

- 1) цілеспрямованих і продуманих дій;
- 2) реакції на посилення конкуренції та непередбачуваний розвиток подій.

Слід мати на увазі, що стратегія – це не тільки план, завчасно придуманий менеджерами, який вони збираються здійснити для досягнення певної мети. Через корективи, які постійно вносять обставини реального життя, усі стратегічні варіанти передбачити неможливо. Тому підприємство повинно мати не лише обґрунтовану стратегію, а й готовність адаптуватися до будь-яких обставин, що можуть виникнути у майбутньому.

Кожне підприємство, яке веде конкурентну боротьбу на ринку, користується певною стратегією (очевидною або неочевидною). Така стратегія може розроблятися експліцитно через процес планування або ж розгортатися приховано через діяльність різних підрозділів і відділів фірми. Для того, щоб правильно сформулювати стратегію через експліцитний процес або ідентифікувати приховану стратегію, необхідно знати, які ж види стратегій існують взагалі і які з них можуть бути вибрані для конкретного підприємства при тих чи інших обставинах. Система класифікації стратегій підприємства (рис. 1.1) включає низку ознак, за якими стратегії поділяються на окремі групи [13].



Рис. 1.1 – Класифікація стратегій підприємства [13]

За ієрархією в системі управління виділяють чотири види стратегій, які відповідають різним організаційним рівням компанії:

1. *Корпоративна стратегія* – це стратегія найвищого рівня для компанії і сфер її діяльності в цілому. Вона характерна для диверсифікованих компаній, вищий менеджмент яких повинен створювати високопродуктивний портфель господарських підрозділів (придбавати інші фірми, зміцнювати існуючі позиції на ринку, виходити з бізнесу, що не відповідає існуючим стратегічним планам) і керувати ним; досягати синергізму серед споріднених господарських підрозділів і перетворювати його на конкурентну перевагу; визначати інвестиційні пріоритети і спрямовувати корпоративні ресурси у найпривабливіші сектори бізнесу.

2. *Ділова стратегія* – це стратегія найвищого рівня для вузькоспеціалізованих компаній або стратегія другого рівня для диверсифікованих компаній (рівень окремих господарських підрозділів). Полягає у розробці заходів, спрямованих на посилення конкурентоспроможності і збереження конкурентних переваг; формуванні механізму реагування на зовнішні зміни; об'єднанні стратегічних дій основних функціональних підрозділів; вирішенні специфічних питань і проблем, пов'язаних з бізнесом.

3. *Функціональна стратегія* існує окремо для кожного функціонального напрямку діяльності диверсифікованої чи вузькоспеціалізованої компанії (стратегія маркетингу, стратегія фінансів тощо). Спрямовується на підтримку ділової стратегії і досягнення поставлених цілей.

4. *Операційна стратегія* є вузкою стратегією для окремих структурних одиниць (заводів, магазинів та ін.) та окремих відділів (всередині функціональних напрямів). Повинна вирішувати специфічні проблеми, пов'язані з досягненням поставлених перед окремими підрозділами компанії цілей.

За функціональним критерієм виділяється ціла низка окремих стратегій, серед яких варто визначити маркетингову, виробничу, фінансову, організаційну та соціальну [4]. Крім того, різновидами функціональних стратегій є екологічна стратегія, стратегія НДПКР тощо. Кожна з них вимагає окремого дослідження, але спочатку зупинимось на тих взаємозв'язках, які існують серед перерахованих функціональних стратегій (рис. 1.2).

Як свідчить практика, у ринковому середовищі перше місце серед інших посідає маркетингова стратегія, яка має найвищий пріоритет і розробляється першою.

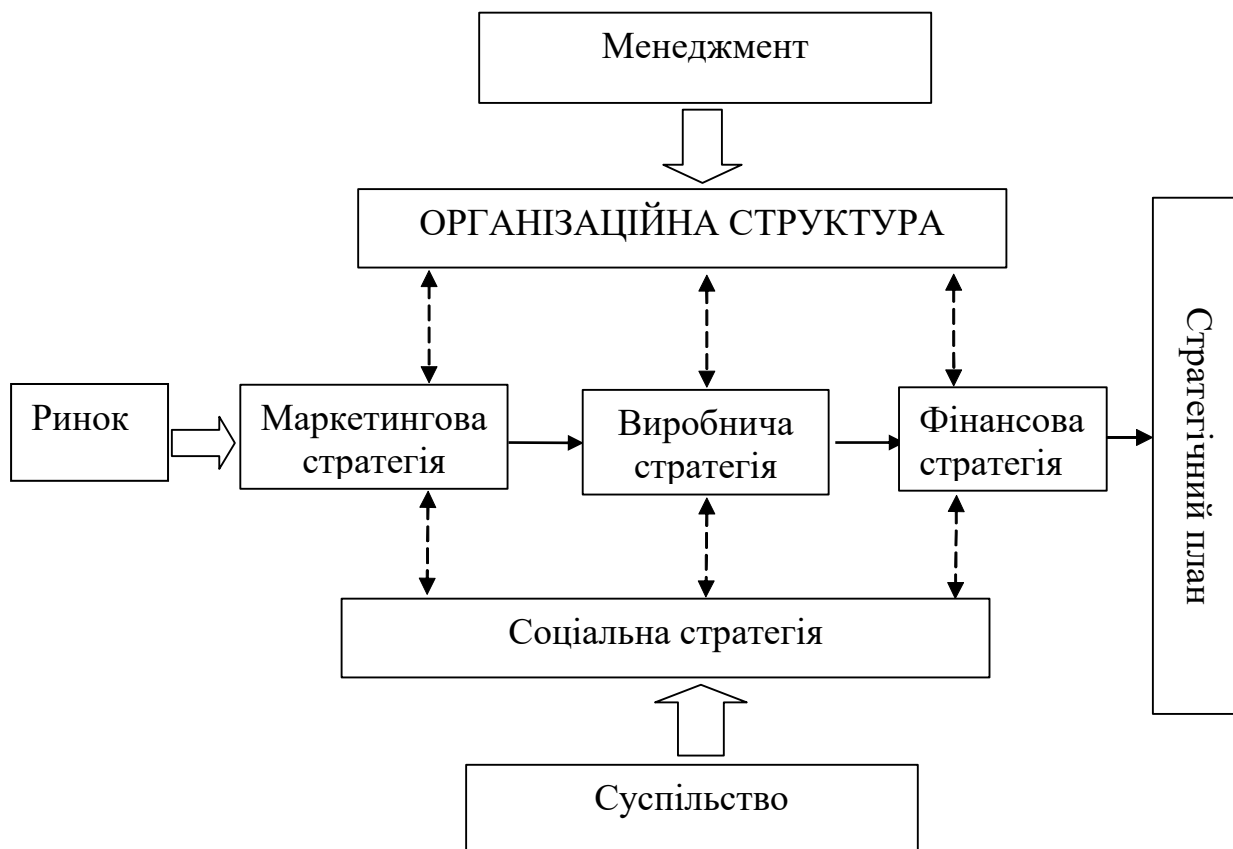


Рис. 1.2 – Взаємозв’язок між головними функціональними стратегіями [4]

Маркетингову стратегію можна визначити «як загальний план узгодження маркетингових цілей фірми та її можливостей, дослідження ринків та вимог споживачів, визначення на цій основі тих товарів, які мають найбільшу цінність для споживачів і найкращі перспективи збуту» [1, с. 128].

Після того, як визначено маркетингову стратегію, на її основі будують виробничу стратегію. Такий підхід обумовлюється тим, що у ринковій економіці центральною фігурою є споживач: кожна фірма намагається знайти свого споживача, вивчити його потреби і смаки, а лише потім думати про виробництво відповідного продукту.

Виробнича стратегія – це загальний план нарощування виробничих потужностей і матеріально-технічного забезпечення виробничого процесу відповідно до маркетингової стратегії підприємства.

Фінансовий аспект досліджується ще пізніше, коли маркетингова і виробнича стратегії у цілому вже визначені. Це пов’язано з тим, що ринок

капіталу (у країнах зі сформованою ринковою економікою) практично завжди є доступним для тих фірм, які мають привабливі ідеї щодо виробництва і просування того чи іншого продукту.

Фінансова стратегія – це загальний план визначення фінансових результатів і фінансових потреб, а також альтернативного вибору джерел фінансування з метою мінімізації вартості капіталу та максимізації прибутку.

Особливе місце серед функціональних стратегій посідають *організаційна та соціальна*. Перша з них формується під впливом потреб менеджменту. Вона тісно пов'язується з маркетинговою, виробничою і фінансовою стратегіями, адаптується та впливає на них. Друга – соціальна стратегія – розробляється підприємством під впливом суспільства, його соціальних груп та інституцій. Вона тісно взаємопов'язана з іншими функціональними стратегіями.

За стадіями життєвого циклу бізнесу можна умовно виділити стратегії зростання, утримання, скорочення відповідно до основних стадій життєвого циклу галузі чи окремого продукту.

Стратегія зростання є характерною для тих компаній, бізнес яких лише починається або розвивається. Ця стратегія передбачає вибір цільових сегментів, посилене інвестування, науково-дослідні розробки та інновації. Для цієї стратегії можна виділити три основні різновиди: 1) стратегія інтенсивного (органічного) зростання (розширення присутності на ринку, розвиток бізнесу і товару); 2) стратегія інтеграційного зростання (об'єднання або поглинання інших підприємств – вертикальна чи горизонтальна інтеграція); 3) стратегія диверсифікації. Підприємства намагаються захопити найбільшу частку ринку інвестуючи кошти з надією отримати у майбутньому великі прибутки.

Стратегія утримання – це стратегія компаній, бізнес яких досягнув зрілості. Підприємства намагаються захищати свої позиції від конкурентів, знижувати витрати і ціни, шукати нові ринки збуту. Стратегія утримання пов'язана із здійсненням вибіркового інвестування і утриманням балансу між витратами і доходами.

Стратегія скорочення передбачає комплексні дії щодо поступового згортання бізнесу, що перейшов у завершальну стадію життєвого циклу. Можливі різні лінії поведінки – зниження цін і активізація маркетингових зусиль метою продовження життєвого циклу або припинення будь-якого інвестування і реалізація стратегії «жнив» (отримання максимального прибутку від продажу продукції і активів).

За конкурентною позицією на ринку розрізняють стратегії лідера, претендента, послідовника і новачка у галузі [34].

Стратегія лідера передбачає підтримання становища на ринку і зміцнення конкурентних позицій. Для лідерів у галузі можливі три стратегічні лінії поведінки: 1) стратегія постійного наступу (компанія дотримується концепції безперервного удосконалення та інноваційного розвитку); 2) стратегія захисту і зміцнення позицій (компанія намагається перешкодити фірмам-новачкам увійти до галузі, створюючи штучні бар'єри, а фірмам-претендентам – отримати конкурентні переваги); 3) стратегія щодо перетворення фірм-претендентів на послідовників (компанія здійснює конкурентний тиск на фірми, що претендують на лідерство, з метою змусити їх змінити агресивну стратегію на пасивну).

Стратегія претендента (на лідерство) – це, як правило агресивна стратегія, спрямована на створення своїх власних конкурентних переваг, таких, яких не має лідер у галузі (наприклад, зниження витрат і цін, підвищення якості продукції та ін.). Дуже рідко успіх приносить стратегія імітування поведінки лідера.

Стратегія послідовника (фірми, яка не є лідером у галузі, і не прагне завоювати цю позицію) – це, переважно, сукупність дій, спрямованих на фокусуванні і диференціації. Фірми-послідовники не намагаються виграти конкурентну боротьбу у лідера; вони прагнуть лише посісти ті сфери, на які у лідерів не вистачає ресурсів або які не належать до сфери їх стратегічних пріоритетів. Стратегія послідовника – досить пасивна, "оборонна" стратегія.

Стратегія новачка – фірми, яка намагається увійти у новий бізнес, залежить від здатності подолати вхідні бар'єри галузі (наприклад, високу точку беззбитковості). Якщо підприємство-новачок має значні фінансові ресурси, воно

може реалізувати стратегію наступу, концентруючись на певних сегментах ринку і цілеспрямовано добиваючись зниження витрат або диференціації продукції. Іноді доцільно дотримуватися стратегії наступу за рахунок придбання давно існуючих фірм і використання набутого ними конкурентного потенціалу у власних цілях.

За способом досягнення конкурентних переваг виділяють п'ять стратегій, докладно розглянуті у розд. 1.2 даної кваліфікаційної роботи.

Розглянемо деякі найбільш поширені стратегії розвитку бізнесу. Зазвичай, ці стратегії називають базисними, або еталонними. Вони відображають 5 різних підходів до росту підприємства і пов'язані із змінами у стані одного або декількох елементів: 1) продукт; 2) ринок; 3) галузь; 4) позиція підприємства у галузі; 5) технологія. Кожний з цих п'яти елементів може знаходитися у одному з двох станів: стан, який вже існує або ж новий [3, 37].

Першу групу еталонних стратегій складають стратегії **концентрованого зростання**. Сюди потрапляють ті стратегії, які пов'язані із змінами продукту та ринку і не зачіпають три інших елементи.

До першої групи належать наступні типи стратегій:

- *стратегія посилення позиції на ринку* – підприємство докладає зусиль, щоб зі своїм продуктом на конкретному ринку зайняти кращі позиції, що потребує великих маркетингових зусиль для реалізації;

- *стратегія розвитку ринку* – передбачає пошук нових ринків для того продукту, який вже виробляється;

- *стратегія розвитку продукту* – передбачає вирішення завдання зростання за рахунок пропозиції нового продукту на вже освоєному підприємством ринку.

До другої групи еталонних стратегій належать **стратегії інтегрованого зростання**, пов'язані з розширенням підприємства за рахунок додавання нових структур.

Існують два типи стратегій інтегрованого росту:

- *стратегія оберненої вертикальної інтеграції*, спрямована на придбання або посилення контролю над постачальниками. Підприємство може або придбавати

компанії, які спеціалізуються на постачаннях, або створювати дочірні постачальницькі структури;

- стратегія *вертикальної інтеграції вперед* передбачає зростання компанії за рахунок придбання або посилення контролю над структурами, які займають місце між нею і кінцевим споживачем і здійснюють функції розподілу і продажу. Даний тип інтеграції є вигідним тоді, коли компанія не може знайти посередників з прийнятним рівнем роботи, або при надмірному розширенні посередницьких послуг.

До третьої групи еталонних стратегій належать стратегії **диверсифікованого зростання**. Вони впроваджуються у випадку, коли підприємство не має подальших перспектив розвитку на існуючому ринку зі своїм продуктом у межах даної галузі.

Основними стратегіями диверсифікованого зростання є:

- стратегія *центрованої диверсифікації* передбачає пошук і використання додаткових можливостей освоєння виробництва нових продуктів;
- стратегія *горизонтальної диверсифікації* передбачає пошук можливостей функціонування на існуючому ринку з новим продуктом, який потребує використання нової технології, відмінної від нинішньої;
- стратегія *конгломератної диверсифікації* передбачає розширення підприємства за рахунок виробництва нових продуктів, не пов'язаних технологічно з уже вироблюваними.

До четвертого типу еталонних стратегій належать **стратегії скорочення**, які впроваджуються у випадках, коли після довготривалого періоду росту підприємство потребує перерозподілу сил або через необхідність підвищення ефективності у період спадів і кардинальних змін в економіці.

Виокремлюють чотири типи стратегій скорочення бізнесу:

- стратегія *ліквідації* використовуються у випадках неспроможності підприємства в подальшому вести свій бізнес;
- стратегія *«збирання врожаю»* передбачає скорочення поточних витрат підприємства і отримання максимального доходу від продажу продукції і виробництва, яке продовжує скорочуватися;

- стратегія *скорочення* передбачає закриття або продаж підприємством одного із своїх бізнесів або підрозділів, щоб змінити кордони ведення бізнесу;
- стратегія *скорочення витрат* – пошук можливостей зменшення витрат на відповідні заходи, спрямовані на скорочення витрат.

Розглянуті нами стратегії мають свої характерні особливості і повинні застосовуватися зважено і продумано.

У джерелі [42] пропонується наступна матриця вибору стратегії в залежності від конкурентної позиції фірми та динаміки зростання ринку даної продукції (послуги) (рис. 1.3.)

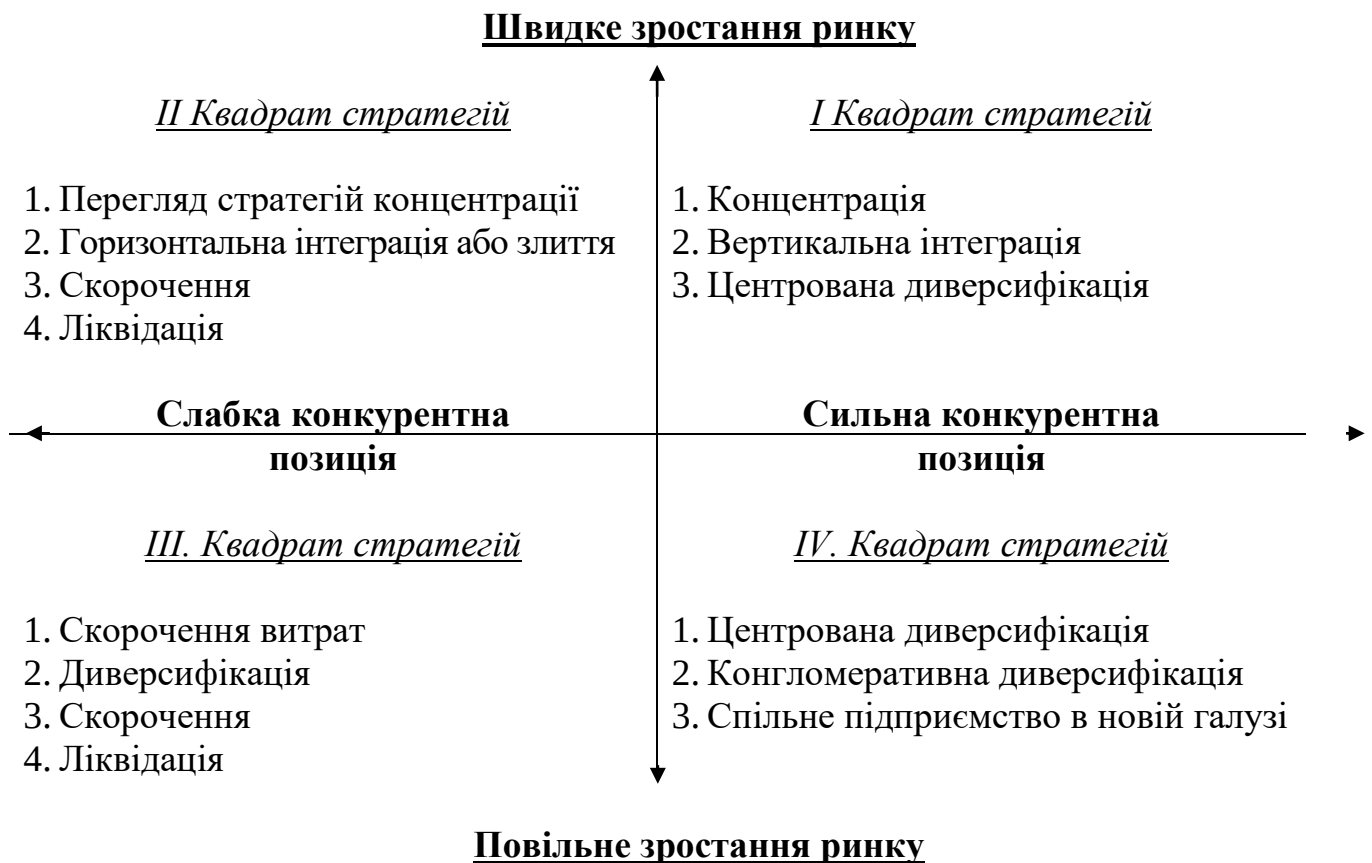


Рис. 1.3 – Матриця Томпсона і Стрікланда [42]

1.2 Стратегічні підходи щодо укріплення конкурентної позиції підприємства в галузі

Конкурентні переваги набуваються певним суб'єктом господарювання в результаті суперництва у здійсненні ним процесів проектування, виробництва, реалізації та експлуатації продукції або послуг. Суб'єкти ринку (фактори

конкуренції) взаємодіють між собою, спричиняючи суперництво і утворюючи тим самим конкурентне середовище підприємства.

М. Портер створив класичну модель конкурентного середовища [47, с. 18], відповідно до якої значення і сила впливу кожного фактору змінюється в залежності від ринку й визначають витрати, ціни, розміри капіталовкладень та, у підсумку – прибутковість того або іншого бізнесу (рис. 1.4).

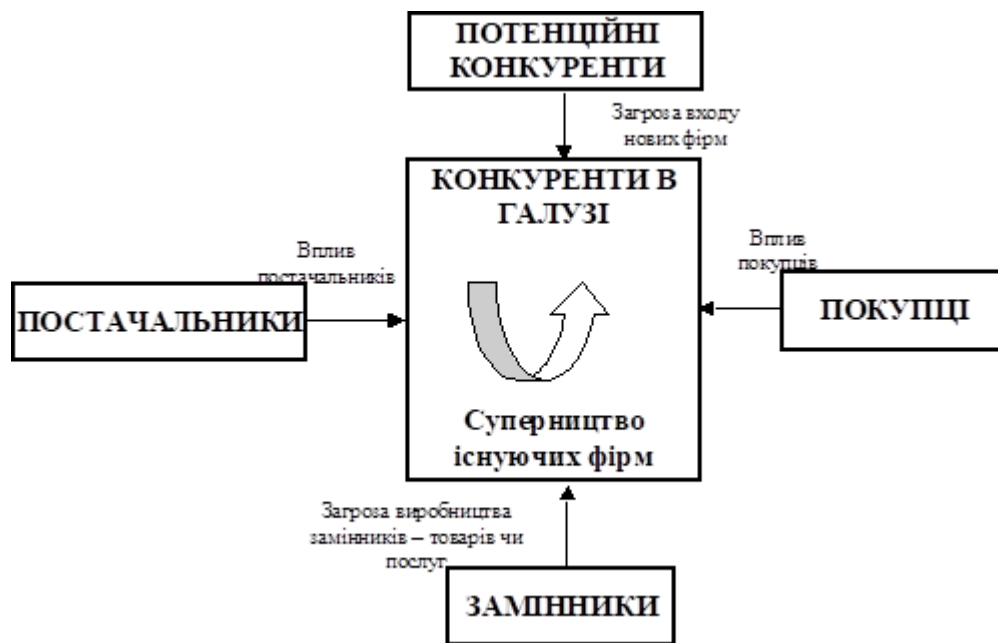


Рис 1.4 – Чинники галузевої конкуренції [47]

Конкурентна стратегія повинна ґрунтуватися на всебічному розумінні структури галузі й процесу її зміни. У будь-якій галузі економіки (немає значення, діє вона тільки на внутрішньому ринку чи й на зовнішньому теж) – суть конкуренції виражається п'ятьма силами:

- загрозою появи нових конкурентів;
- суперництвом уже наявних конкурентів між собою;
- загрозою появи товарів або послуг-замінників;
- здатністю постачальників торгуватися;
- здатністю покупців торгуватися.

Загальний вплив цих факторів визначає потенціал граничного прибутку в галузі (довгострокову віддачу від інвестованого капіталу). Вплив факторів коливається від інтенсивного у галузях, де жодна з фірм не отримує високих

прибутків до відносно не суворого у сферах, де високі прибутки отримує багато фірм.

Завдання стратегії конкуренції у галузі для певної компанії – знайти таку позицію в галузі, при якій фірма здатна найкращим чином захиститися від впливу факторів конкуренції або повернути їх вплив на свою користь. Для правильного вибору стратегії необхідно провести поглиблений аналіз джерел кожного фактору.

Загроза появи нових конкурентів. Нові фірми, що входять у галузь, приносять нові потужності і ресурси. Тому можуть знижуватися ціни або зростати витрати існуючих фірм.

Загроза входження в галузь залежить від вхідних бар'єрів та від реакції існуючих конкурентів. Якщо вхідні бар'єри є достатньо високими, а опір конкурентів – рішучий, то ймовірність входження – не висока.

Вхідні бар'єри можна створити шістьма основними способами:

1) економія за рахунок масштабів виробництва (зменшення витрат на одиницю продукції в міру збільшення обсягу випуску продукції);

2) створення власного кола покупців за рахунок товарної диференціації або прибічництва до певної товарної марки. Фірма-новачок може переконати покупців в тому, що її марка є кращою, запропонувавши кращу якість, обслуговування, надаючи знижки, рекламою;

3) потреба великого інвестування;

4) інші переваги (запатентована технологія виробництва, сприятлива доступність до сировини, сприятливе місцезнаходження, урядові субсидії, ефект кривої "досвід-навчання");

5) доступ до каналів збуту (розподілу);

6) політика уряду. Уряд може обмежити або навіть заборонити входження в галузь такими засобами, як ліцензування або обмеження доступу до сировини.

Інтенсивність конкуренції серед існуючих фірм. Конкурентні ініціативи однієї фірми мають помітний вплив на інших конкурентів і можуть викликати з їх

боку протидію або відсіч (наприклад за допомогою цінової політики або реклами).

Треба мати на увазі, що високими можуть бути не тільки вхідні бар'єри, а й бар'єри виходу з галузі. У цьому випадку компанії, що програють у конкурентній боротьбі, не здають позиції. Скоріше вони відчайдушно опираються та через свою слабкість вимушені іти на крайні заходи. Прибутковість цілої галузі через це може довго залишатися низькою.

Спільний рівень вхідних та вихідних бар'єрів є важливим аспектом аналізу (рис. 1.5).

		Вихідні бар'єри	
		Низькі	Високі
Вхідні бар'єри	Низькі	Незначні, сталі прибутки	Незначні ризиковані прибутки
	Високі	Великі, сталі прибутки	Великі, ризиковані прибутки

Рис. 1.5 – Бар'єри та прибутковість [47]

Вплив товарів-замінників (субститутів). Вироби здатні так чи інакше замінити реалізовані товари, являють собою важливий фактор, що впливає на період дії конкурентних переваг. Відносно подібних товарів-замінників на ринку діє правило цінової привабливості: якщо ціна на один з товарів зростає, збільшується попит на інший, що є його замінником. У результаті відбувається переорієнтація покупців на виробників, що пропонують вирішення споживчих проблем більш дешевим способом.

Крім легального виробництва товарів-замінників, практика бізнесу знає багато прикладів протизаконної імітації і дублювання відомих товарів, марок, марочних назв, товарних знаків. Подібні замінники також загострюють конкуренцію, тому що відволікають основного виробника на створення

непотрібних споживачеві атрибутів товару, які підвищують ціну виробу, але не дають можливості нелегальному виробникові якісно копіювати (імітувати) характеристики товару-оригіналу.

Вплив постачальників. Укладаючи договір, постачальники можуть впливати на виробника, погрожуючи підвищити ціну або знизити якість своїх товарів або послуг.

Конкурентна сила постачальника велика, якщо:

- на продукцію постачальника припадає значна частина витрат при виробництві кінцевого продукту;
- якщо якість матеріалів або комплектуючих у значній мірі впливає на якість кінцевого продукту;
- пропозиція продукції постачальників обмежена;
- складний та дорогий перехід від одного постачальника до іншого;
- постачальники можуть забезпечити поставку комплектуючих виробів за більш низькими цінами, ніж при виробництві цих виробів самими фірмами-споживачами.

Якщо постачальники постачатимуть комплектуючі вироби з високим рівнем дефектності, то фірми-виробники будуть нести такі витрати з гарантійного обслуговування та заміни дефектних запчастин, що постраждають їх прибутки, репутація та конкурентна позиція на ринку.

Вплив постачальників великий до тих пір, поки кількість комплектуючих виробів, необхідних споживачу, не збільшиться настільки, щоб виправдати зворотну інтеграцію (стратегія зворотної вертикальної інтеграції направлена на зростання фірми за рахунок придбання компаній постачальників або ж посилення контролю над постачальниками).

Вплив покупців. Покупці конкурують з ринком, збиваючи ціни, вимагаючи високу якість та спонукаючи виробників до взаємної конкуренції.

Сила впливу різних груп споживачів на процес формування конкурентних переваг значна при наявності таких умов.

1. Споживачі купують більшу частину продукції, виробленої конкретним підприємством і за рахунок цього натискають на нього під загрозою зменшення обсягу закупівель.

2. Придбана продукція становить значну частину бюджету споживача, що робить його більш чутливим до зміни цін, якості й інших комерційних характеристик товарів і послуг.

3. Високий ступінь стандартизації продукції зумовлює ситуацію, в якій існує великий вибір виробників того самого (аналогічного) товару, а отже, відсутні істотні перешкоди для переходу споживача до іншого виробника (продавця).

4. Споживачі являють собою низькорентабельні виробництва або складаються з фізичних осіб, що мають невеликі доходи. Невеликий прибуток є причиною малих закупівель. Він формує високу чутливість до зміни цін, підвищує еластичність попиту й обмежує виробників у підвищенні цін, що вимагає пошуку нецінових переваг над конкурентами.

5. Високий ступінь вертикальної інтеграції виробництва у споживача. В ситуації, коли споживач купує товар, він має можливість натискувати на виробника під загрозою припинення закупівель і переходу на самозабезпечення.

6. Споживач має велику інформацію про продукцію, вироблену в галузі. Повна інформація про обсяги, ціни, типи, собівартість продукції збільшує можливий вибір і за рахунок цього сприяє загостренню конкуренції.

7. Високий ступінь організації споживачів: наявність союзів споживачів, спеціальної преси, законів про права споживачів і т.п. Перераховані умови, що загострюють конкуренцію на товарному ринку й ініціюють пошук нових конкурентних переваг, не є абсолютними. Виробники, як показує практика, прагнуть змінити обставини, що породжують ці умови, зокрема, за рахунок пошуку таких споживачів, які менше відповідають перерахованим вище характеристикам.

Функція планування включає розробку конкретних програм і стратегічних планів задоволення потреб споживачів із використанням конкурентних переваг,

обґрунтованих на стадії стратегічного маркетингу. Для організації системами більш високого рівня є галузь, регіон, країна, конкурентоспроможність яких для неї є вирішальним фактором.

Конкурентні переваги реалізуються на рівні стратегічних одиниць бізнесу і складають основу ділової (портфельної) і конкурентної стратегій підприємств. Отже, у стратегічному управлінні конкурентоспроможністю необхідно розрізняти два взаємопов'язаних види стратегії: портфельна та конкурентна.

Портфельна стратегія виступає як сучасна версія концепції «бізнесу, яким займається підприємство», а конкурентна стратегія визначає різні підходи, за допомогою яких підприємство буде діяти у кожній стратегічній області бізнесу.

Конкурентна стратегія – це концепція і підпорядкована їй система дій підприємства, спрямованих на досягнення його стратегічних конкурентних цілей. Конкурентна стратегія – набір правил поведінки в обраних стратегічних областях бізнесу, якими підприємство керується для досягнення поставлених цілей у кожній області в умовах конкуренції [1, с. 33].

З тих пір, як керівництво компаній стало поєднувати короткострокові і довгострокові маневри для приведення у відповідність специфічної ситуації компанії і ринкового середовища, існує безліч варіантів і нюансів стратегії. У цьому сенсі існує стільки конкурентних стратегій, скільки є конкурентів. Проте тонкість і поверхневі відмінності мають вражаючу схожість, коли розглядаються, по-перше, мета діяльності компанії на ринку і, по-друге, тип конкурентної переваги, яку компанія намагається досягти. На рис. 1.6 наведено п'ять варіантів підходів до стратегії конкуренції компанії. Кожен із них займає різну позицію на ринку та передбачає цілком різні підходи до управління конкурентними перевагами підприємства.

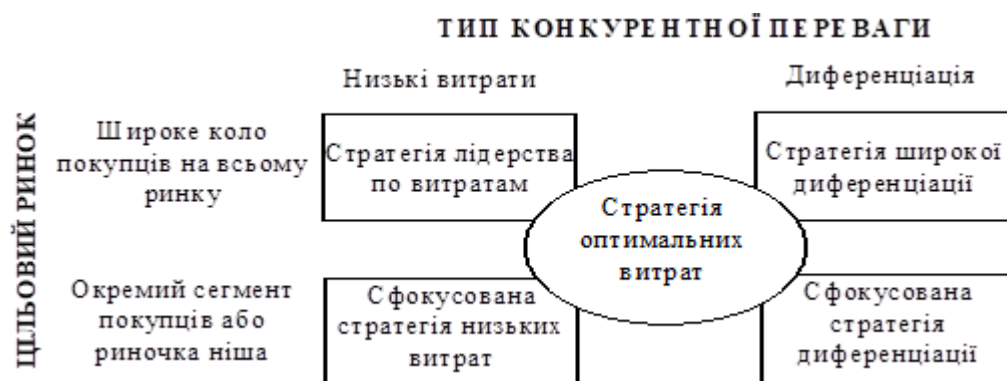


Рис 1.6 – П'ять основних конкурентних стратегій [47, 49]

1. *Стратегія лідерства по витратах* передбачає зниження повних витрат виробництва товару або послуги, що приваблює велику кількість покупців.

2. *Стратегія широкої диференціації* спрямована на надання товарам компанії специфічних рис, які відрізняють їх від товарів фірм-конкурентів, що сприяє залученню більшої кількості покупців.

3. *Стратегія оптимальних витрат* дає можливість покупцям отримати за свої гроші велику цінність за рахунок поєднання низьких витрат і широкої диференціації продукції. Завдання полягає в тому, щоб забезпечити оптимальні (найнижчі) витрати і ціни відносно виробників продукції з аналогічними рисами і якістю.

4. *Сфокусована стратегія, або стратегія ринкової ніші*, заснована на *низьких витратах*, орієнтована на вузький сегмент покупців, де фірма випереджає своїх конкурентів за рахунок нижчих витрат виробництва.

5. *Сфокусована стратегія, або стратегія ринкової ніші*, заснована на *диференціації продукції*, ставить собі за мету забезпечення представників вибраного сегменту товарами або послугами, що якнайповніше відповідають їхнім смакам і вимогам.

У табл. А.1 додатку А наведено характерні риси цих базових конкурентних стратегій (БКС) за А. А. Томпсоном і А. Дж. Стріклендом [49, с. 208], а у табл. А.2, яку ми склали на основі аналізу наукових джерел, – переваги і ризики БКС.

В основі концепції типових стратегій лежить ідея, що кожна стратегія ґрунтується на конкурентній перевазі, й для того щоб домогтися її, фірма повинна

вибрати свою позицію. Фірма повинна вирішити, який тип конкурентної переваги вона хоче одержати і в якій сфері це можливо.

Як показує аналіз літературних джерел, науковці мають різні думки з приводу того, скільки конкурентних стратегій в один і той же час може обрати компанія (одну чи декілька) для отримання істотних переваг. Вважається, що одна з найбільших стратегічних помилок організації – це прагнення використати декілька базових конкурентних стратегій одночасно, оскільки по-суті вказані БКС є альтернативними.

На нашу думку, більш виправданою та правильною позицію у цьому питанні вітчизняних науковців – авторів [9], які вважають, що «важко, але все-таки можна одержати конкурентну перевагу на основі й більш низьких витрат і диференціації. Важко це зробити тому, що забезпечення дуже високих споживчих властивостей, якості або відмінно поставленого обслуговування неминуче призводять до подорожчання товару; це обійдеться дорожче, ніж якщо прагнути просто бути на рівні конкурентів. Звичайно, фірми можуть удосконалювати технологію або виробничі методи так, щоб одночасно знижувати витрати й підсилювати диференціацію, але, в остаточному підсумку, конкуренти зроблять те саме й змусять вирішувати, на якому ж типі конкурентної переваги зосередитися. Проте будь-яка діюча стратегія повинна приділяти увагу обома типам конкурентної переваги, хоча й суворо дотримуючись одного з них. Фірма, що зосередилася на низьких витратах, повинна забезпечувати прийнятну якість і обслуговування. Так само товар фірми, яка випускає диференційовану продукцію, повинен бути не настільки дорожчим від товарів конкурентів, щоб це було на шкоду фірмі» [9, с. 54].

Розглянемо джерела досягнення конкурентної переваги при кожній з БКС.

Стратегія низьких витрат. Коли на ринку багато покупців чутливих до ціни, боротьба за те, щоб бути в галузі виробником з низькими повними витратами виробництва, є сильною конкурентною перевагою. Ціль полягає у створенні стійкої переваги по витратах над конкурентами, які пропонують низькі ціни, і, потім, використанні її як основи для боротьби з конкурентами шляхом

завоювання долі ринку за їх цінами або отримання додаткового прибутку від продажів товарів за ринковими цінами.

Найважливішим інструментом стратегічного аналізу витрат є ланцюжок цінностей, який визначає діяльність, функції і процеси з розробки, виробництва, маркетингу, доставки й підтримки продукту чи послуги (рис. 1.7).

Ланцюжок цінностей компанії дозволяє визначити основні види діяльності, що створюють вартість для споживача, та допоміжні види діяльності. Ланцюжок цінностей є засобом для стратегічної оцінки зв'язку між видами діяльності, які здійснюються усередині фірми та за її межами, що важливо для розробки стратегії, а також для визначення того, як можливо розвинути наявні переваги.

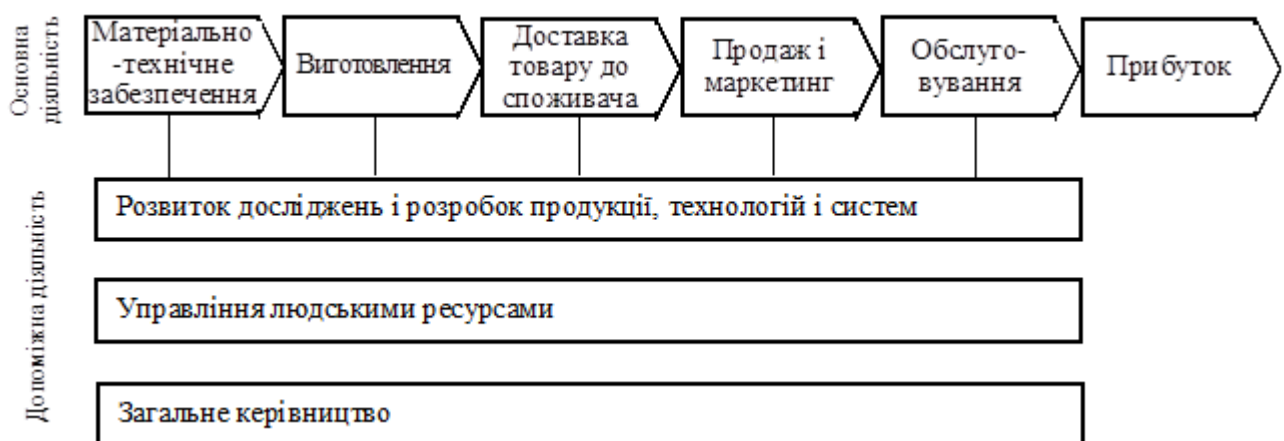


Рис. 1.7 – Ланцюжок цінностей компанії [49]

Конкурентоспроможність компанії з точки зору витрат залежить не лише від внутрішньофірмових витрат (власного ланцюжка цінностей фірми), але й від витрат у ланцюгу цінностей постачальників і дистриб'юторів

Стратегічний аналіз витрат концентрує увагу на співставленні витрат фірми та її конкурентів у кожній ланці ланцюжка цінностей. Для досягнення переваги за витратами загальні витрати фірми по всьому ланцюжку цінностей повинні бути меншими за сукупні витрати конкурентів. Є два шляхи досягнення цього:

1. Контроль за рухом витрат. Основні показники витрат, що визначають витрати у кожній ланці поділяються на дві категорії: 1) структурні показники, які

залежать в основному від економічної природи бізнесу; 2) показники, які залежать від того, наскільки успішно йдуть справи усередині фірми.

Управління структурними показниками може передбачати наступні заходи:

- економія на масштабах виробництва може бути виявлена або створена практично у будь-якій ланці ланцюжка цінностей;

- ефект кривої досвіду за рахунок покращення плану, підвищення ефективності праці, технології, та виробництва т. ін. Вигоди від наявного досвіду можуть залишатися власністю фірми за рахунок створення та модифікації виробничого обладнання власними силами, збереження ключових працівників, обмеження розповсюдження інформації через публікації і посилення вимог до нерозголошення службової інформації;

- зв'язок між видами діяльності у ланцюжку цінностей за рахунок кращої координації та/або спільної оптимізації;

- спільне використання можливостей різними виробничими одиницями усередині підприємства;

- використання вигод вертикальної інтеграції у порівнянні з винесенням за межі компанії певних видів діяльності. Знизити витрати можливо за рахунок часткової або повної інтеграції з постачальниками або каналами розподілу, а також за рахунок координації та об'єднання відповідних ланок ланцюжка цінностей;

- використання залежності від географічного розташування. Від району розташування компанії залежать рівень заробітної плати співробітників, сума податків, вартість електроенергії, витрати на отримання та відвантаження продукції. Для скорочення витрат, можливо необхідно змінити місцезнаходження підприємства або його структурних підрозділів.

2. Удосконалення ланцюжка цінностей передбачає такі основні шляхи:

- спрощення розробки товару;
- пропозиція товару без зайвих прикрас;
- використання простішої, менш капіталомісткої технології;

- знаходження шляхів для усунення використання дорогих матеріалів і комплектуючих;
- використання продажів кінцевому споживачу та маркетингових підходів, які скорочують невиправдані великі витрати й прибутки оптових та роздрібних торговців;
- перенесення виробничих потужностей ближче до споживача/постачальника для скорочення витрат на постачання;
- вертикальна інтеграція "вперед і назад".

Значні інвестиції у зниження витрат можуть замкнути фірму в рамках існуючої технології та поточної стратегії, зробивши її уразливою перед новими технологіями та зростаючим споживчим інтересом. Тому, завоюючи лідерство по витратах, менеджери не повинні обходити увагою й інші питання, що їм покупці надають значення.

Стратегія диференціації. Для того, щоб стратегія диференціації була успішною, компанія повинна вивчати запити та поведінку покупця і знати за що він готовий платити. Після цього компанія пропонує одну або декілька відмінних характеристик товару у відповідності із запитами покупців. Конкурентна перевага з'являється тоді, коли достатньо велика кількість покупців стають зацікавлені у запропонованих диференційованих атрибутах і характеристиках товару. Основою диференціації при завоюванні конкурентних переваг є товар, характеристики якого відрізняються від товарів конкурентів. Успішна диференціація дозволяє фірмі: встановити підвищену ціну на товар, збільшити обсяг продажів, завоювати прихильність покупців до своєї товарної марки.

Можливість диференціації існує у діях, що виконуються за всім ланцюжком цінностей:

- матеріально-технічному забезпеченні тих ланок, які найбільше впливають на якість кінцевого продукту;
- діях, пов'язаних із створенням товару на базі нових досліджень і розробок;
- використанні досконалішої технології у виробничому процесі;

- удосконаленні виробничого процесу з метою скорочення браку, збільшення строку служби товару, забезпечення більшої безпеки і т. д.;
- прискоренні постачань, сумлінне виконання замовлень, скорочення складських запасів готової продукції;
- діях по обслуговуванню клієнтів, проведенні маркетингових досліджень і забезпеченні продажів.

Існує три підходи до створення споживчої цінності:

- 1) розробити такі характеристики й особливості товару, що знижують сукупні витрати покупця з використання продукції компанії;
- 2) створити такі особливості товару, щоб підвищилася результативність його використання споживачем (наприклад. продукція із більшими можливостями, довговічна, зручна, і простіша у використанні);
- 3) надання товару рис, які підвищують ступінь задоволення споживачів, але не за рахунок економії, а яким-небудь іншим чином (наприклад товар, який підкреслює статус, імідж, значимість, певний спосіб життя).

Стратегія оптимальних витрат передбачає стратегічну орієнтацію на низькі витрати (переконавання покупців у оптимальності ціни) з одночасним створенням підвищеної цінності, що відповідає споживчим очікуванням або перевищує їх за шкалою "якість – обслуговування – характеристики – зовнішня привабливість товару". Стратегічна мета: стати виробником товару/послуги із низькими витратами й відмінними характеристиками від хороших до переважаючих, а потім, використовуючи переваги по витратах, знижувати ціну в порівнянні з аналогічними товарами конкурентів.

Конкурентні переваги полягають у близькості виробника за ключовими параметрами «якість – обслуговування – характеристики – привабливість» до конкурентів, з одного боку, і перевазі над ними за витратами, з іншого. Найбільш успішні у цій стратегії компанії уміють одночасно управляти витратами, знижуючи їх, і вносити додаткові характеристики у товар.

Стратегія оптимальних витрат має найбільшу привабливість з точки зору можливості конкурентного маневрування. Вона надає можливість створити

виключну цінність для покупця, балансуючи між стратегіями низьких витрат і диференціації. Використовуючи конкурентну перевагу як однієї так й іншої стратегії, створюючи переважаючу споживчу цінність на ринках, де переваги покупців роблять диференціацію продукту нормою й багато покупців одночасно звертають увагу і на ціну, і на цінність товару, стратегія оптимальних витрат є переважаючою, ніж чисті стратегії низьких витрат або диференціації.

Сфокусовані стратегії низьких витрат і диференціації. На відміну від стратегій лідерства по витратах і диференціації сфокусовані стратегії орієнтуються на вузьку долю ринку. Цільова ніша або сегмент можуть визначатися географічною унікальністю, особливими вимогами до використання продукції чи особливими характеристиками товару, які приваблюють лише даний сегмент. Сфокусовану стратегію низьких витрат орієнтовано на ринковий сегмент, на якому покупці, на відміну від решти ринкового простору, є чутливими до витрат (ціни). Сфокусовану стратегію диференціації орієнтовано на сегмент покупців, який вимагає унікальні характеристики й атрибути товару.

1.3 Особливості формування стратегії розвитку підприємства в умовах невизначеності

Еволюція стратегічного управління пов'язана з триваючим і постійним зростанням рівня нестабільності зовнішнього оточення суб'єктів господарювання. У міру цього зростання збільшувався й інтерес дослідників та практиків до розробки нових методів стратегічного управління, які б регламентували функціонування бізнесу в умовах невизначеності.

Результатом недооцінки фактору невизначеності може стати вибір стратегії, яка не дозволить ні захистити бізнес від загроз зовнішнього оточення, ні скористатися тими можливостями, які відкриваються перед ним. Суто інтуїтивні рішення в цих випадках часто ставали хибними і приводили до негативних наслідків. Тому науковцями вівся пошук методики, яка б дозволила сформулювати стратегію майбутнього розвитку бізнесу, у вигляді сценаріїв діяльності, які б відповідали тим або іншим рівням невизначеності середовища.

Перш ніж зрозуміти напрацьовані наукою методичні підходи до розробки стратегії розвитку підприємства в умовах невизначеності, необхідно усвідомити, що ж означає це поняття. Словник визначає його так: «невизначеність в системі – це ситуація, коли повністю або частково відсутня інформація про можливі стани системи і зовнішнього середовища. Інакше кажучи, коли в системі можливі ті чи інші непередбачувані події. Це неминучий супутник великих (складних) систем; чим складніше система, тим більше значення набуває фактор невизначеності в її поведінці (розвитку)» [33].

Проте дане визначення є занадто загальним і потребує доопрацювання для розуміння особливостей впливу невизначеності на процес формування стратегії розвитку підприємства. Слід конкретизувати, що в даному випадку є системою: підприємство чи його внутрішнє середовище, чи те й інше). Якщо під системою мати на увазі суб'єкт господарювання, то на його стан впливає не лише зовнішнє оточення, а також його внутрішнє середовище, яке також може бути джерелом невизначеності. Стан підприємства і стан його внутрішнього середовища не можна вважати ідентичними поняттями. Оскільки стан підприємства характеризують результати його діяльності за той або інший період у вигляді певної сукупності показників ефективності цієї діяльності. Зовнішнє середовище характеризується станом його чинників (виробничого, фінансового, маркетингового, кадрового, організаційного, управлінського). Причому ступінь передбачуваності змін в кожному з них може бути різною.

Враховуючи вищевикладене і виходячи з цілей дослідження, пропонуємо таке визначення: *невизначеність у функціонуванні системи (підприємства)* – це ситуація, яка характеризується повною або частковою відсутністю інформації щодо можливого майбутнього стану системи, її потенціалу та зовнішнього середовища, а також щодо ймовірності отриманих результатів (наслідків) від прийнятого стратегічного рішення.

Відносно формування стратегії розвитку підприємства автори джерел [2, 21, 23, 29, 38] виокремлюють чотири види невизначеності:

- достатньо точно прогнозоване майбутнє;
- наявність альтернативних варіантів майбутнього;

- наявність лише діапазону можливих варіантів майбутнього;
- повна невизначеність.

Розглянемо докладніше кожен з них.

Для *достатньо точного прогнозованого майбутнього* невизначеність не має особливого впливу на процес формування стратегії діяльності підприємства. У цьому випадку буде достатнім розробити одну стратегію подальшого розвитку, використовуючи стандартний набір існуючих методів, таких як: дослідження ринку; аналіз діяльності конкурентів (їх витрати, номенклатуру продукції, стан виробничих потужностей та ін.); аналіз ланцюжків цінностей власних і конкурентів; аналіз п'яти конкурентних сил за М. Портером. Всі ці інструменти дадуть змогу визначити потенційні проблеми та небезпеки, з якими може зіткнутися компанія.

Другий вид невизначеності – *наявність альтернативних варіантів майбутнього* – є найпоширенішим, оскільки, без перебільшення, всі підприємства стикаються зі змінами у макросередовищі (в законодавстві, державному регулюванні тощо) і з труднощами у передбаченні поведінки конкурентів у галузі. «Тут ми маємо справу з класичною ситуацією невизначеності другого рівня: кожен із можливих варіантів цілком зрозумілий, але передбачити, який із них буде реалізований, украй складно. Вибір же оптимальної корпоративної стратегії розвитку визначається як раз тим чи іншим результатом» [29, с. 131]. У такій ситуації необхідно застосувати сценарний метод планування – інструмент отримання якісної інформації для прийняття ключових стратегічних рішень, які мають лягти в основу розробки (вибору) відповідних стратегій. За сценарного планування на рівні підприємства розроблюється кілька приблизно однаково правдоподібних, проте значущо контрастних варіантів його майбутнього розвитку, кожен з яких ґрунтується на тому чи іншому варіанті здійснення подій у середовищі. Метод сценарного планування передбачає певну послідовність етапів і дій у межах кожного етапу. За допомогою аналітичних методів хоч і не можливо з'ясувати, який із сценаріїв буде утілено в життя, проте вони дають змогу виявити ймовірність реалізації певного з них.

Третій вид невизначеності надає змогу встановити *діапазон можливих варіантів майбутнього*, який визначається рядом змінних. Що стосується результату, то він може знаходитися в будь-якому місці (точці) встановленого діапазону. З таким видом невизначеності можуть стикнутися підприємства, які мають намір освоювати нові регіональні ринки. Формування стратегії розвитку в цьому випадку для компанії є значно складнішим завданням, оскільки тут має застосовуватися цілий комплекс методологічних підходів до планування. Спочатку необхідно виявити альтернативні сценарії майбутнього розвитку (як при другому виді невизначеності). Однак на цьому рівні невизначеності вони не будуть змістовними і чіткими. Тому описують дискретні сценарії двох крайніх точок діапазону. Вони, як правило, рідко є основою для майбутньої стратегії. Основою для розгортання більш реальних сценаріїв є точки всередині діапазону, пошук яких є творчим процесом. При їх розробці слід дотримуватися таких правил: 1) обмежувати кількість прийнятих до розробки сценаріїв (не більше, ніж 4-5); 2) уникати сценаріїв, чий вплив на вибір стратегії не є однозначним; 3) уникати опису всього діапазону; 4) складений комплекс сценаріїв має надати достатньо ймовірний спектр результатів.

Далі слід зосередитися на відстеженні, так званих, ринкових сигналів. І. Ансофф у своїй праці [40] розглядав управління за слабкими сигналами як один з методів стратегічного управління організацією. Він базується на тому, що проблеми, які виявляються під час спостережень за зовнішнім середовищем мають різний ступінь забезпечення інформацією. І. Ансофф поділив їх на:

- сильні сигнали – проблеми очевидні і конкретні настільки, що компанія здатна надати їм оцінку та вжити відповідні заходи;
- слабкі сигнали – проблеми, відомі за ранніми та неточними ознаками настання. Такі сигнали з часом міцнішають і перетворюються на сильні. Керівництво компанії може дозволити собі дочекатися більш сильного сигналу, якщо у нього вистачить часу підготувати рішення до того моменту, коли проблема настане. Проте, якщо ситуація змінюється швидко, компанія, в очікуванні сильного сигналу, може або запізнитися з рішенням, або виявитися нездатною прийняти його у той момент, коли дана проблема поставе інтереси

компанії під удар. Тому, за більш високих рівнів нестабільності, з'являється необхідність готувати рішення ще тоді, коли із зовнішнього середовища поступають слабкі сигнали. Порядок дій у таких ситуаціях показано у табл. 1.1.

Таблиця 1.1 – Дії бізнесу щодо слабких сигналів про виникнення проблем [40]

Сила сигналів із зовнішнього середовища	Характер заходів з нарощуванням реакції					
	Спостереження <i>A</i>	Визначення відносної сили і слабкості сигналів <i>B</i>	Зниження зовнішньої стратегічної вразливості <i>C</i>	Підвищення гнучкості всередині фірми <i>D</i>	Розробка попередніх планів та здійснення попередніх заходів <i>E</i>	Плани практичних заходів та їх здійснення <i>F</i>
I. Усвідомлюються	Область вживаних заходів в залежності від характеру сигналів					
II. Стають зрозумілими						
III. Масштаби небезпеки (можливості) приймають конкретних рис						
IV. Шляхи рішень визначаються						
V. Результати контрзаходів передбачені						

У лівій колонці табл. 1.1 відображено 5 стадій нарощування інформації. Просуваючись зверху вниз як сигнали, спочатку слабкі, стають все сильніше. Так на рівні I є впевненість лише у тому, що середовище готує якість несподіванки, а на рівні V – відомо вже так багато, що можна підрахувати прибутки і збитки від ситуації та вжити відповідні заходи. На рівні IV відомо достатньо, щоб вжити заходів, хоч компанія ще не здатна оцінити фінансові наслідки своїх рішень.

По горизонталі табл. 1.1 розташовані нарощувані за силою контрзаходи. *F* – прямі найсильніші (наприклад, рішення щодо освоєння нової продукції, перехід до нової ринкової стратегії тощо). Між *A* і *F*-заходами зростає не лише конкретність контрзаходів, але також і їх необхідність та ціна.

У міру нарощування сигналів, поступає все більше інформації щодо прийняття активних контрзаходів. До того часу, коли небезпека (нова можливість) стане точно відомою, можна буде запустити у дію спеціальну програму, яка зменшить вразливість компанії та надасть їй діям необхідну гнучкість.

Щоб система отримала інформацію, необхідно налагодити спостереження, чутливе до попереджувальних сигналів. Керівництво та підрозділи повинні виробити у себе позитивне відношення до змін, бути готовими приймати ризиковані рішення та підходити до вирішення проблем, спираючись не на минулий, а на новий досвід.

Найбільш багатовимірним є четвертий вид – *повна невизначеність*. У цих умовах прогнозувати стратегію розвитку підприємства практично неможливо, оскільки визначення сценаріїв та, навіть, діапазону можливих результатів є майже невирішуваним завданням. Хоч, слід зазначити, що така ступінь невизначеності виникає рідко і з часом перетворюється на один з трьох перших видів. Ситуаційний аналіз повинен мати переважно якісний, а не кількісний характер. Менеджерам слід уникати дій на основі винятково інтуїції. Вони мають систематизувати і відомі дані, і ті відомості, які можна одержати в принципі. У випадку, якщо аналіз отриманої інформації не дозволить надати змістовний прогноз можливих або ймовірних варіантів, то принаймні спеціалісти зможуть скласти загальне уявлення про майбутнє на основі виявлення підмножини змінних, визначального напрямку розвитку ринку, а також певних індикаторів, здатних сигналізувати про негативні чи позитивні зміни цих змінних.

Слід згадати ситуації, з якими може стикатися компанія, і які можна розглядати як особливий вид невизначеності, – стратегічні несподіванки – проблеми, які вислизують з поля зору спостерігача подібно тому, як це буває у системі радарного спостереження. Стратегічні несподіванки мають чотири характеристики [40]:

- 1) проблема виникає раптово, всупереч очікуванням;
- 2) вона висуває нові завдання, які не відповідають минулому досвіду фірми;
- 3) невміння вжити контрзаходи призводить до істотних фінансових втрат або до зменшення можливостей отримати прибуток;
- 4) контрзаходи мають бути вжиті терміново, проте існуючий всередині фірми порядок не дозволяє це зробити.

Найбільші труднощі виникають при поєднанні усіх чотирьох факторів. Попередні стратегії і плани не годяться, завдання є новими, інформація, яку необхідно вивчити та проаналізувати, іде потоком. Компанії загрожує інформаційне перевантаження. Ймовірність і раптовість величезних втрат усвідомлюються настільки, що виникає загроза загальної паніки. В таких умовах компанія повинна зайнятися підготовкою надзвичайних заходів за стратегічних несподіванок, детально описаних І. Ансофом у [40].

В умовах невизначеності фірма може обрати одну з трьох стратегічних позицій [19]:

- *формууючу* – за якої компанія прагне змінити структуру галузі відповідно до своєї власної концепції і обирає стратегію створення нових ринкових можливостей через радикальну реорганізацію відносно стабільної галузі з першим видом невизначеності або за рахунок встановлення контролю над ринком в галузі з більш високим ступенем невизначеності;

- *адаптивну* – прихильники якої, навпаки, приймають як належне і нинішню, і майбутню економічну структуру галузі, реагуючи лише на можливості, які надає ринок;

- *збереження права на участь у грі* – особлива форма адаптивної стратегії, яка використовується при другому, третьому і четвертому видах невизначеності. Полягає у здійсненні крок за кроком інвестицій для досягнення привілейованої позиції. Такий стан дає компанії змогу дочекатися зниження рівня невизначеності, а потім обрати ту чи іншу стратегію [19]. Проте, як йшлося вище, таке очікування може бути небезпечним для компанії.

Кожна з цих стратегій може застосовуватися компанією за різних рівнів невизначеності. Проте на кожному з цих рівнів стратегії будуть мати свою модифіковану форму відповідно до умов невизначеності і потреб компанії.

На основі узагальнення поданої вище інформації, у табл. А.2 додатку А представлено характерні особливості, ключові аспекти та пропоновані види стратегій для кожного з названих видів невизначеності.

2. СТРАТЕГІЧНИЙ АНАЛІЗ ДІЯЛЬНОСТІ ТОВ «КРОПБУД»

2.1. Загальна характеристика підприємства

Товариство з обмеженою відповідальністю «Кропбуд» – підприємство, яке спеціалізується на виготовленні вікон і дверей з усього спектру профільних систем WDS і GALAXY, що випускаються основним партнером – ТОВ «Міропласт» (м. Дніпро). Також підприємство надає послуги встановлення металопластикових конструкцій за замовленнями юридичних та фізичних осіб. Виробничі потужності, власне склопакетне виробництво, автопарк і склад – усе це запорука багаторічного успіху підприємства на ринку.

ТОВ «Кропбуд» є суб'єктом малого підприємництва. Воно було засноване у березні 2010 року. У квітні 2023 року відбулася перереєстрація підприємства через зміну його назви на нинішню. Керівником (директором) ТОВ є Комащенко Оксана Олександрівна. Розмір статутного капіталу складає 1000,00 грн. Юридична адреса товариства: 25030, м. Кропивницький, вул. Жадова, 28 корп. 1, к. 149.

Сьогодні, ТОВ «Кропбуд» має в своєму розпорядженні завод, оснащений найсучаснішим автоматичним устаткуванням, що дозволяє йому задовольнити будь-які запити клієнтів у віконно-дверній продукції з ПВХ (полівінілхлориду). Уся продукція, що випускається підприємством, сертифікована в системі УкрСЕПРО, що є гарантією її високої якості. ТОВ успішно пройшло сертифікаційний аудит, яким було підтверджено відповідність системи менеджменту вимогам міжнародного стандарту ISO 9001:2018.

Підприємство і надалі прагне до лідируючих позицій на ринку металопластикових конструкцій, фокусуючись на інвестиціях у сучасні технології та інноваційні рішення. Пріоритетами підприємства є також висока культура виробництва та обслуговування для забезпечення потреб замовників. Його стратегія полягає у виробництві та реалізації високоякісної продукції за реальними і чесними цінами.

Виробничі потужності компанії «Кропбуд» розташовані в місті Кропивницький на території 5524 кв. м. Це - побудований з нуля

спеціалізований завод із випуску вікон і дверей з ПВХ і нестандартних конструкцій.

Управлінська структура заводу включає адміністрацію і ряд ключових служб – фінансову, оптових продажів, закупівель і виробничий. Зразки продукції, що випускається, представлені на стендах, що є зручним для оформлення замовлення будь-яким клієнтом підприємства.

Виробництво розміщене в цехах, які у свою чергу поділено на ділянки і робочі місця: цех виготовлення склопакетів, цех виготовлення конструкцій, складальний цех, цех нестандартних конструкцій, цехи додаткових матеріалів (сітки, підвіконня, відливи).

Усі вхідні матеріали зберігаються на критому, відокремленому складі, розмір і розташування якого прив'язано до технологічного ланцюга виробництва. Окремої уваги заслуговують склад готової продукції заводу, місткість якого дозволяє прийняти і відсортувати усю продукцію складального цеху, зберігати в «буферній зоні» до відвантаження віконно-дверні вироби, а найголовніше - безперебійно відвантажувати продукцію замовникам.

У 2022 році ТОВ «Кропбуд» вийшло на виробничу потужність 500 кв. м. віконно-дверних виробів на місяць. Передове устаткування концерну Stürtz, встановлене на заводі, дає впевненість у зміцненні своїх позиції серед конкурентів, а кінцевий споживач отримує високоякісний продукт.

Широка автоматизація виробництва ТОВ «Кропбуд» дозволила отримати високу продуктивність праці при постійно високій якості продукції і раціональному використанні персоналу і матеріалів, що вигідно відрізняє його в ціновому сегменті ринку.

Автоматизації на виробництві було підпорядковане усе, що може вплинути на якість кінцевого виробу і дозволить мінімізувати «людський чинник»:

- автоматичне комп'ютерне різання профілів;
- автоматичне кріплення армування у профілях;
- автоматичне свердлення усіх технологічних отворів у конструкціях;

- автоматична лінія зварювання і зачистки рам і стулок з позиціонуванням точно заданого розміру виробу;
- автоматичне свердління рам під установку імпортів;
- автоматична підготовка фурнітури;
- автоматичне комп'ютерне різання штапиків з імітацією притиску склопакета;
- автоматичне комп'ютерне різання скла;
- автоматична лінія миття склопакетів з подальшим нанесенням полісультфиду;
- облік виробів і напівфабрикатів на усіх ділянках через систему 1С;
- автоматизація оперативного обліку на складі підприємства.

Дилерську мережу компанії «Кропбуд» представлено партнерами у 5 областях України і їх кількість планується збільшувати. Придбати і замовити доставку продукцію торгової марки «Кропбуд» можна в наступних областях України: Вінницькій, Кіровоградській, Миколаївській, Одеській та Черкаській.

2.2 Аналіз стану та перспектив розвитку ринку світлопрозорих конструкцій

Сучасний ринок будівництва України характеризується розширенням технологічних можливостей будівельного комплексу (БК), впровадженням різноманітних найсучасніших та прогресивних будівельних матеріалів і конструкцій, що справляє позитивний вплив на стан будівництва, на зовнішній вигляд реконструйованих об'єктів та новобудов. Численні нові технічні рішення з'явилися також у сфері виробництва огорожувальних конструкцій, зокрема, – світлопрозорих. СПК наразі широко застосовуються в будівництві, впливаючи на архітектуру будинків і споруд, збільшуючи світловий та акустичний комфорт приміщень, а головне – їх теплоефективність.

У довоєнний період ринок СПК вважався найбільш динамічним у будівельній галузі. В Україні він щорічно поповнювався новими учасниками ринку, які впроваджували нові прогресивні розробки провідних компаній світу.

Цей процес є вагомим чинником вирішення стратегічно важливої проблеми енергозбереження в країні.

За умов успішної роботи середня рентабельність виробника СПК може сягати 15-30%, а інвестиції у цю галузь і надалі будуть залишатися прибутковими.

Вітчизняний ринок світлопрозорих (віконних) конструкцій був створений протягом декількох років і одразу перетворився на швидкозростаючу галузь. Всупереч існуючим проблемам малі підприємства в найкоротші строки створили необхідну для цього виробничу й технологічну базу. Наразі кількість виробників СПК із ПВХ значно перевищує 2 тисячі. Лише у м. Київ їх нараховується більше, ніж 400. Приблизно п'ята частина з них вирости і перетворилися на потужні компанії. З'явилися лідери галузі.

Для знаходження своєї ніші ринку виробництва СПК, недостатньо одного лише бажання отримати прибуток та оцінки власних можливостей. Перш за все, необхідно мати сучасне технологічне обладнання й оснащення, а також відповідні знання та практичний досвід.

У сучасній швидкозмінній економічній ситуації досягнення позитивних результатів неможливе без стратегічного планування своєї діяльності та прогнозування її наслідків і результатів. Досвід свідчить, що ринкова невдача переважної більшості збанкрутілих компаній пояснюється недостатнім вивченням ними свого оточення, а також переоцінкою власних можливостей.

Нові виробництва організовуються переважно великими будівельними фірмами, перш за все, для власних виробничих потреб, що впливає на посилення конкуренції, перерозподіл корпоративних замовлень на ринку та, в кінцевому рахунку, спричиняє зниження цін на СПК і їх встановлення.

В умовах такої жорсткої конкуренції серед представників галузі спостерігається тенденція до пошуку шляхів зниження собівартості продукції. Також відповіддю на конкурентні виклики є постійне зростання з боку виробників СПК різноманітності пропонованих ними послуг, що також мають враховувати інші фірми, особливо новачки галузі.

Таким чином, з одного боку – ринок СПК характеризується широкою номенклатурою продукції, здатною задовольнити різноманітні потреби споживачів. З іншого боку – конкуренція на ринку носить ціновий та маркетинговий характер, що обумовлює прийняття рішення клієнтом щодо вибору виробника в залежності від здатності останнього переконати в перевазі своєї пропозиції порівняно з іншими.

Через посилення норм енергозбереження, необхідність відновлення зруйнованого житла та перспективи післявоєнної відбудови, віконні конструкції стають все більш затребуваними. Тож тенденція щодо збільшення попиту на віконні конструкції як з боку будівельних компаній, так і з боку населення надалі зростатиме.

Ті фірми, які спеціалізуються переважно на виконанні замовлень приватних осіб, відчують себе більш впевнено. Існування ж фірми лише за рахунок корпоративних замовлень може супроводжуватися проблемами, пов'язаними із затримками надходжень платежів за надані послуги. Водночас, завдяки великим обсягам замовлень корпоративних клієнтів, компанії мають змогу повністю задіяти свої виробничі потужності, більш рівномірно розподілити завантаження обладнання та працівників протягом року. Адже виробництво СПК має сезонний характер: замовлення переважно надходять в весняний, літній та осінній періоди, а взимку – майже відсутні.

Аналіз сучасного стану ринку СПК виявив цілу низку проблем, які потребують нагального вирішення. Перш за все це стосується рівня якості даного виду продукції. Переважна більшість вітчизняних учасників ринку виробництва СПК, впроваджують системи управління якістю на своїх підприємствах, постійно працюють у напрямку поліпшення експлуатаційних характеристик своїх виробів і послуг. У результаті, їхня продукція характеризується відповідністю діючим стандартів, високим вимогам щодо рівня якості. Проте, на жаль, на ринку також має місце неякісна продукція, яка випускається виробниками на застарілому обладнанні, на технологічно не підготовлених дільницях, без належної технічної документації, за участі

некваліфікованого персоналу. Така продукція не виконує вимог щодо свого безпосереднього призначення (наприклад, як засобу підвищення теплової ефективності оселі) і може приваблювати споживачів лише низькими цінами.

Україна вже майже два роки перебуває у стані війни. З початку військової агресії велика кількість компаній з виготовлення віконних конструкцій опинилася в окупації, деякі фірми повністю зруйновані, деякі – скоротили обсяги виробництва або взагалі припинили свою діяльність, а деякі – намагаються налагодити та відновити своє виробництво. Багато компаній продовжують працювати та/або займаються волонтерською діяльністю.

Результати дослідження віконної галузі, проведеної AXOR INDUSTRY до 2022 року [31], ми доповнили аналізом сучасного стану ринку СПК України [11] (рис. 2.1).

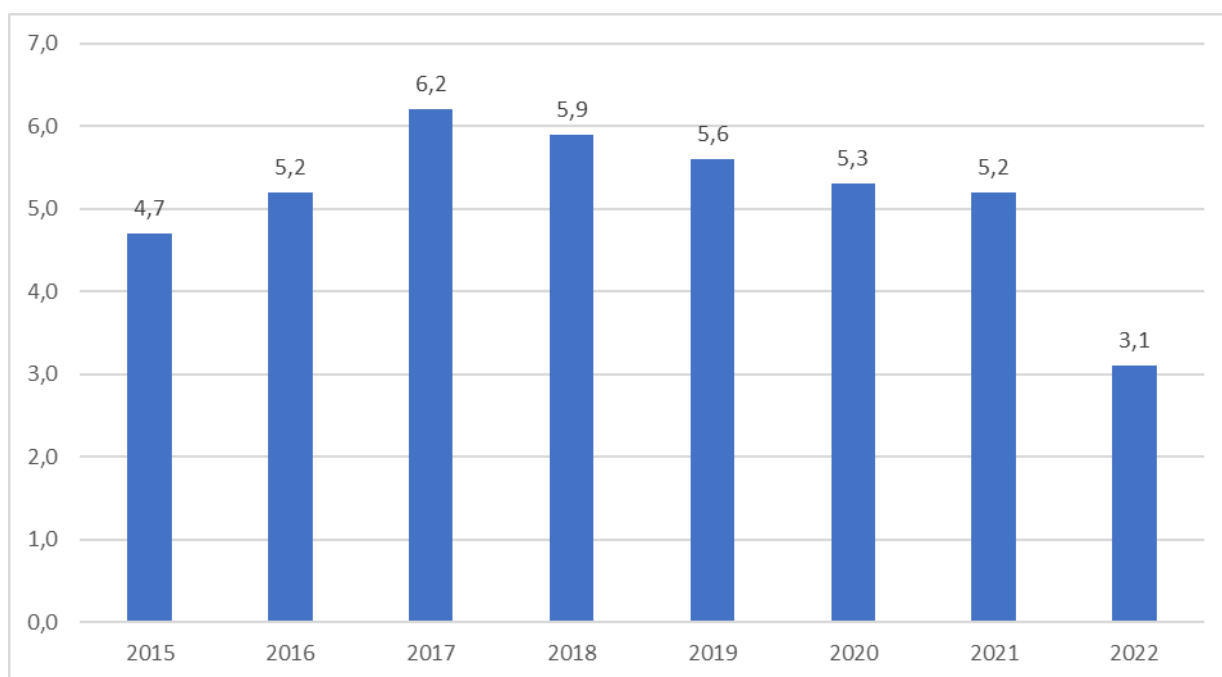


Рис. 2.1 – Динаміка виробництва світлопрозорих конструкцій в Україні, млн. од. (Джерело: побудовано автором на основі аналізу [11, 31])

Після періоду впевненого зростання вітчизняного віконного ринку протягом 2015-2017 рр., у 2021 році ринок у середньому просів на 5%. Далі ця тенденція продовжилася: наступне щорічне скорочення виробництва складало ті ж 5%, у 2021 р. – майже 2%. Основними причинами такої ситуації були нестабільна ситуація в країні, зниженням частки первинного будівництва,

пандемія коронавірусу в країні і, як наслідок, зниження економічних показників та платоспроможності населення, гальмування розвитку галузі та ускладнення роботи виробників СПК.

Як зазначалося вище, війна вплинула на різке падіння віконного ринку у 2022 р. Загальний обсяг виробництва СПК у 2022 р. оцінюється спеціалістами в 3,0-3,2 млн. од. Порівняно з 2021 р. скорочення становило більше, ніж 40%. З одного боку – ці невтішні результати викликані повномасштабною військовою агресією рф. Проте, з іншого боку, не зважаючи на втрачені та зруйновані виробництва, галузь спромоглася вистояти і продовжує працювати, сприяючи відновленню зруйнованих будівель і зміцнюючи, за рахунок сплати податків, економіку України.

За кількістю вироблених віконних конструкцій лідируюче положення займають такі компанії, як: «Стеко» – 565-575 тис од.; «Viknar'off» – 400-410 тис од.; Фабрика вікон «Екіпаж» – 255-265 тис од.; ТОВ «Акорд-С» (ТМ «Epsilon») – 155-165 тис од.; «Вікна Стиль Трейдинг» – 120-130 тис од. [11].

Виробники віконних конструкцій, розташовані на заході, постраждали менше, ніж ті, що зосереджені в центрі, на сході, півночі і півдні країни. Але є сподівання, що з поступовим звільненням українських територій, всі вони залучаться до процесу їх відновлення і поступово компенсують втрати, заподіяні їм війною.

Навіть у нинішніх складних для ведення бізнесу умов, велика частка віконних компаній продовжують розвивати свій бренд, продукт, сервіс і, по можливості, зберігати свої дилерські мережі. В продажах, як і раніше, лідерські позиції займає віконна продукція стандарт-класу, а головним трендом залишається енергоефективність.

Слід зазначити, що у довоєнний період віконний ринок характеризувався не лише високим рівнем конкуренції, а й ціновим демпінгом з боку його учасників. Результати опитувань керівників підприємств галузі свідчили, що за підсумком 2021 року показник цінових воєн складав 27%, у 2022 році – 47%, а в 2020 році – 49% [31].

Підсумки довоєнного аналізу є дуже важливими навіть сьогодні. Адже стратегічне планування кожне підприємство має здійснювати з врахуванням того, що галузь поступово повернеться до стану того періоду. Тому найоптимальнішим рішенням сьогодні для виграшу в довготривалій перспективі має стати ставка на подальший розвиток бізнесу.

Наразі стан віконного ринку нашої країни характеризують такі фактори (рис. 2.2).



Рис. 2.2 – Вплив факторів на стан віконного ринку України у 2022 р.

Джерело: побудовано автором на основі аналізу ринку

Слід звернути увагу на те, що перелік факторів впливу на стан галузі сьогодні майже не змінилися порівняно з довоєнним періодом. Змінилася лише їхня структура. Так особливо відчутною для виробників стала нестача кваліфікованих кадрів, зокрема через мобілізацію до лав ЗСУ та міграційні чинники. Посилився вплив програм енергозбереження та програм з відновлення зруйнованого житла на підвищення попиту з боку населення. Натомість через істотне послаблення конкуренції між учасниками ринку, майже зник фактор цінового демпінгу.

Незважаючи на істотне коливання ринку у 2022 р., в продажах більшості компаній, як і раніше, лідируючі позиції займає продукція стандарт-класу. Стабільно середній ціновий сегмент рік у рік тримає свої 60%. У довоєнні роки

впевнений приріст показувала продукція преміум-класу. Проте наразі, через дефіцит матеріалів для виробництва СПК і низьку платоспроможність як виробників, так і споживачів, зросли обсяги продажу віконної продукції економ-сегменту (рис. 2.3).

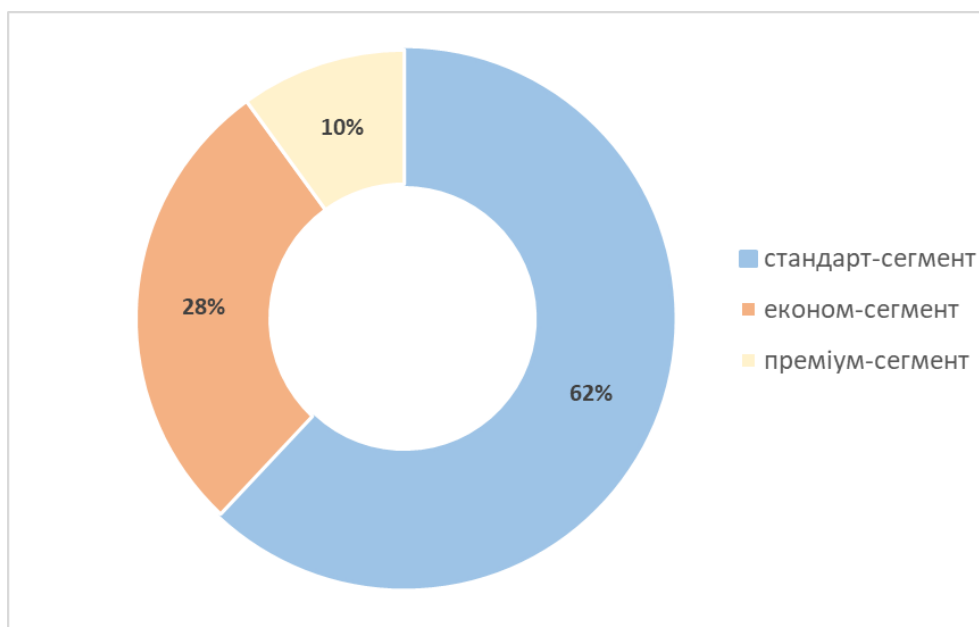


Рис. 2.3 – Обсяги продажу віконної продукції провідними компаніями України за ціновими сегментами у 2022 р.

Джерело: побудовано автором на основі аналізу ринку

Збереження позицій стандарт-сегменту пояснюється бажанням споживачів купувати більш функціональний товар з енергозберігаючими властивостями та отримувати вигоду від вкладання коштів у комфорт та економію на комунальних платежах.

Все менш затребуваними на ринку стають вікна без стулок, так звані «глухарі». У довоєнний період в обсязі продажів більшості компаній вони складали в середньому 10%. Натомість збільшувалося виробництво вікон, які відчиняються, що відповідало європейським тенденціям. Під час війни доля «глухарів» значно зросла переважно за рахунок потреб регіонів, які постраждали і продовжують страждати від російських бомбардувань. Що стосується «тепліх» вікон, то вони продовжують зберігати популярність. У

2020 р. продаж віконних конструкцій з енергозберігаючими властивостями становили в загальному обсязі продажів понад 50%.

Слід зазначити, що віконні дилери навчилися успішно продавати «теплі» вікна, тим більше для цього існує інформаційна компанія щодо відповідної державної програми. Дещо складнішим завданням є реалізація вікон, оснащених протизламними елементами, особливо на даному етапі. Однієї з причин такої ситуації є низька поінформованість споживачів про їх переваги. До того ж більш скрупульозним і точним має бути монтаж таких вікон для максимального виконання конструкцією своїх завдань.

Існує немалий сегмент споживачів, котрі, під час зростання криміногенної ситуації в країні в умовах нестабільної економіки, готові виділяти додаткові кошти для забезпечення власної безпеки. Тому деякі виробники, розуміючи перспективу протизламних вікон в довгостроковому майбутньому, приділяють велику увагу просуванню даного продукту і навчанню фахівців із монтажу стосовно особливостей їх установки.

Взагалі, компанії, які займаються розвитком своєї продуктової лінії і розуміють вигоду цього та інших перспективних продуктів, у конкурентній боротьбі на крок випереджають інших учасників ринку.

Так на віконному ринку все більшої популярності набувають міжкімнатні дверні ПВХ-конструкції. Можливість вигідно конкурувати даному продукту з подібними йому на ринку дозволяють цікаві дизайнерські та технологічні рішення (теплоізоляційні властивості й довговічність). Крім того ПВХ-двері, оснащені алюмінієвими накладками, є більш надійними і кращими в експлуатації.

Сучасні віконні вироби зі склопакетами у довоєнний період можна було віднести до практично стовідсоткової української продукції. З-за кордону поставлялися лише складні конструкції вікон. Співвідношення імпоротної та вітчизняної віконної продукції становило від 10-15% до 85-90% [31].

В Україні в 2021 р. було реалізовано більше 80 тис тон профілю ПВХ. Трійка лідерів виглядала таким чином:

1. ТОВ «Міропласт» (TM WDS) – 21 тис т. Це підприємство щороку міцно утримує лідируючі позиції, не зважаючи на загальне падіння даного ринку. Одним з ключових факторів, які вплинули на збереження обсягів продажу стала стратегія створення по всій країні мережі фірмових салонів WDS. Загальна кількість цих фірмових точок продажів до війни становила 230 одиниць.

2. ТОВ «Маядо» (TM WINTECH) – 17 тис т. Ця фірма також збільшила свої обсяги за рахунок основного переробника – компанії «Steko».

3. ТОВ «ОПЕНТЕК» (TM OPEN TESC) (14 тис т) – збільшило свої обсяги завдяки залученню до співпраці нового партнера – компанію «Вікнар'off».

Наразі цей ринок зазнав суттєвих втрат. Один з великих вітчизняних його виробників – ТОВ «ОПЕНТЕК» – опинився в окупації. Зруйновано виробництво другої за обсягами виготовлення профілю компанії «Маядо». У 2023 році виробництво так і не відновили, тому фірма вимушена була перелаштуватися на ввезення профілю. Більшість виробників спроміглися відновити свою роботу, частково перейшовши на імпорт профілю європейських та турецьких постачальників.

Єдиним вітчизняним виробником полівінілхлоридної суспензії (смоли) – сировини для виробництва профілю ПВХ – незадовго до початку повномасштабної військової агресії РФ стало ТОВ «Карпатнафтохім» – високорозвинений господарський комплекс з випуску нафтохімічної та хімічної продукції, розташований в м. Калуш Івано-Франківської обл. Засновником і учасником цього товариства є компанія KARPATY CHEMICKAL B.V. (Королівство Нідерланди).

Повна зупинка даного підприємства, яке ще два місяця з початку війни реалізовувало залишки ПВХ сировини, стала справжнім викликом для вітчизняних виробників профілю. Далі вони змушені були закуповувати сировину за кордоном, «сплачуючи» так зване «загороджувальне мито» яке у свій час на високому рівні пролобіював «Карпатнафтохім». Через запровадження в Україні воєнного стану, ТОВ «Карпатнафтохім» припинило

свою виробничу діяльність, його основні установки знаходяться в стані консервації (вимушеного простою). У листопаді 2022 р. загороджувальне мито було призупинене, активи товариства – конфісковано і передано в управління Агентства з розшуку та менеджменту активів (АРМА). Відміна мита на сировину дещо скоротило витрати виробників профілю. Проте для них збільшилися логістичні витрати на доставку сировини з Європи, тому вартість кінцевої продукції не змінилася [26].

Позитивним моментом стало будівництво заводу «ОПЕНТЕК» в Тернополі, який вже в першому півріччі 2023 р. видало першу продукцію, а також відновлення роботи компанії «Вікналенд» на власному виробничому майданчику. Не зважаючи на близькість військових дій, продовжує працювати компанія Profiine Ukraine (м. Запоріжжя). Майже всі вітчизняні виробники обладнали виробничі майданчики генераторами на випадок відключень електроенергії.

Відбудова України неможлива без виробництва вікон та дверей. А нинішній і майбутній стан ринку СПК насамперед залежить від успіхів ЗСУ та допомоги зарубіжних партнерів. Перебіг військової кампанії вирішальним чином впливає як на тенденцію в споживчих настроях, так і на економіку в цілому.

С. Даців у [8] виділив основні чинники впливу на стан і перспективи розвитку галузі СПК у найближчому майбутньому:

1. *Невизначеність і нестабільність зовнішнього оточення*, що, за прогнозами, надовго супроводжуватиме учасників даного ринку. Виживання і процвітання бізнесу залежить переважно від запасу фінансової міцності компанії, професіоналізму її персоналу, високої продуктивності, вміння реагувати на тренди ринку та постійне навчання.

2. *Зростання цін на тлі світового росту інфляції, здорожчання енергоресурсів, порушення логістичних зв'язків*. Як наслідок, продовжать зростання й ціни на СПК та пов'язані з їх монтажем послуги. Це, в свою чергу, вплине на збільшення вимог споживачів щодо довговічності та надійності виробів і послуг. Компанії мають забезпечити зростаючі вимоги, щоб не

наражати свій бізнес на конфліктні ситуації і втрату доходів. Крім того, учасники ринку налагоджуватимуть ділові зв'язки з тими партнерами, що забезпечать постачання виробів і комплектуючих з чітко задекларованими якісними характеристиками, які відповідають існуючим стандартам, кваліфіковану підтримку у разі їх невідповідності, супровід своїх товарів і технічне консультування. Це ж стосується і якісного рівня монтажних робіт.

3. *Енергонезалежність.* Очікується, що процес зростання вартості енергії продовжиться і надалі. Це стає зрозумілим після порівняння вітчизняних і європейських цін на енергоресурси. Очевидно, що субсидії довго не протримаються. Виробники галузі повинні чітко дотримуватися показників опору тепловтратам з боку СПК в рамках існуючих норм і з урахуванням більш жорстких європейських норм, що, з огляду на зростання вартості енергоресурсів, ймовірно, будуть прийняті найближчим часом і у нашій країні. Також представникам галузі необхідно навчитися оперувати засобами сонцезахисту та економії енергії з метою охолодження приміщень.

4. *Міграція населення.* З часів ковідної пандемії та ситуаціями з перебоями в енергозабезпеченні серед населення країни з'явився тренд «віддаленої роботи» та життя за містом. Власники котеджного будинку, як правило, надають СПК набагато ширші значення та мають більш різноманітні очікування щодо них. Тому поведінку й очікування цієї численної категорії споживачів потрібно вивчати і втілювати їх сподівання у продуктових лінійках і послугах. Поряд з віконними конструкціями поступово набувають популярності міжкімнатні, фасадні та розсувні двері; сонцезахист СПК і терас, електрифікація та під'єднання СПК до системи «розумний будинок» – все те, що наразі пропонують європейські виробники. Всі ці інновації потребують новітнього підходу щодо формування знань і навиків фахівців, створення салонів з презентації можливостей продукції, а також фахового підходу до їх монтажу.

5. *Очікування на масові відновлення визволених територій.* За прогнозами експертів, навіть після перемоги України загроза з боку росії не зникне, і прикордонні населені пункти залишатимуться і надалі в зоні значного ризику.

Відповідно, велика частина населення і бізнесу, яка перемістилася вглиб країни, скоріш за все змінить свою місцезнаходження з тимчасового на постійне. За таких умов виробники повинні орієнтуватися і на стратегію відновлення визволених територій, і на збільшення потреб щодо розбудови міст та сіл вглибині України.

2.3 Аналіз конкурентних сил галузі

Стан конкуренції в галузі знаходиться під впливом п'яти основних факторів – *потенційних конкурентів*, які можуть увійти до неї; *існуючих конкурентів*; загрози заміщення з боку *товарів-субститутів* (замінників); здатності *покупців* впливати на ціни у бік її зменшення; здатності *постачальників* навпаки, завищувати ціни на свої товари та суперництво між. Усі ці чинники є «конкурентними силами», які відіграють на ринку різну роль в залежності від обставин. Тому конкуренцію в цьому сенсі можна назвати розширеним суперництвом.

В сукупності усі п'ять чинників впливають на інтенсивність конкуренції в галузі, а також на її прибутковість, та зрештою є вирішальними для формування конкурентної стратегії підприємства. Її завдання полягає в знаходженні такої позиції фірми в галузі, за якого вона зможе найкращим чином захиститися від впливу зазначених вище чинників конкуренції або навіть повернути їх вплив на свою користь. Для розробки стратегії необхідно провести поглиблений аналіз впливу кожного фактору.

Розглянемо кожний з цих факторів стосовно ТОВ «Кропбуд».

2.3.1 Загроза входу конкурентів

Нові компанії, які входять у галузь, приносять в неї нові потужності та прагнуть отримати ресурси і частку ринку. Це може викликати падіння цін або зростання витрат фірм, які вже вкоренилися у даній галузі, через що їхня прибутковість зменшується.

Загроза входження у галузь знаходиться у прямій залежності від вхідних бар'єрів та від реакцій з боку існуючих конкурентів. Якщо бар'єри є достатньо

високими, або новачка очікує рішуча відсіч існуючих конкурентів, то ймовірність входження у галузь є невисокою.

До початку повномасштабної агресії ринок металопластикових огорожувальних будівельних конструкцій щорічно збільшувався практично вдвічі, що дозволяло існуючим компаніям нарощувати обсяги виробництва й, водночас, приваблювало нові фірми увійти в галузь.

Розглядаючи галузь, в якій знаходиться аналізоване підприємство, а саме склопластикова індустрія, можна зазначити, що вхідні бар'єри є досить невисокими. І хоча майже кожна бажуюча фірма може розпочати свою діяльність у цій сфері, все ж існують деякі перепони, що не дають новачку отримати бажаних результатів та очікуваних прибутків, особливо у нинішній час. Це по-перше, товарна диференціація, яка означає, що вже існуючі фірми користуються ідентифікацією марки та прихильністю покупців завдяки проведеній рекламній компанії, організації сервісу, відмінності товарів. Диференціація створює вхідний бар'єр, змушуючи новачків витратити значні кошти на завоювання прихильності покупців. Ці зусилля, звичайно, обертаються початковими збитками і втратою часу. Капіталовкладення у створення товарної марки особливо ризиковані, оскільки вони не виправдовуються у випадку невдалого входу.

Необхідність вкладати значні фінансові ресурси, щоб успішно конкурувати, а це саме по собі є також вхідним бар'єром. Обладнання, навчання персоналу, реклама та інші фактори потребують чималих грошових вкладень, а результат - непередбачуваний. До того ж канали розподілу СПК вже освоєні і обслуговуються існуючими фірмами, які мають з представниками цих каналів тривалі стосунки і налагоджене співробітництво, високоякісний сервіс або навіть виключне партнерство, при якому певний канал розподілу повністю працює на вже відомого виробника. Новій фірмі необхідно переконати дилерів прийняти до реалізації її товар за рахунок надання цінових знижок та інших заходів, що, як правило, зменшують прибутки цієї фірми. Також, існуючі фірми можуть стимулювати потребу за рахунок зниження цін, застосовуючи економію

на масштабах виробництва та ефект кривої досвіду, що для потенційних конкурентів, які входять у галузь, є майже неможливим.

Лідери галузі можуть використовувати такі переваги, як:

- запатентована технологія виробництва, яка забезпечує особливий дизайн або економію, чи ноу-хау, що є виключною власністю компанії;
- сприятливий доступ до сировини: захоплення кращих джерел сировини раніше, ніж інші учасники ринку, або придбання її за меншими цінами;
- сприятливе розташування;
- крива досвіду, яка відбиває чітку тенденцію до зменшення витрат на одиницю продукції по мірі зростання досвіду фірми у даному виробництві. Зменшення витрат обумовлене вдосконаленням методів роботи працівників та виробничих процесів, оптимальним використанням обладнання тощо. Досвід також може застосовуватися в процесі розподілу продукції, маркетингу, в матеріально-технічному постачанні, інших сферах. Тому, для збагачення досвіду, компанія повинна вивчати кожний окремий компонент витрат свого ланцюжка цінностей.

Отже, вхідні бар'єри все таки існують і у галузі склопластикових конструкцій, хоча вони не заважають фірмам-новачкам ризикувати і входити до цієї галузі тому, що вона поки залишається однією з найпривабливіших і найприбутковіших для малого бізнесу. Але для того, щоб зайняти свою власну нішу, фірмам-новачкам потрібно все ретельно спрогнозувати, спланувати, знаходити нові ідеї та можливості і впевнено йти до намічених цілей.

2.3.2 Інтенсивність конкуренції серед існуючих фірм

Конкуренція серед існуючих фірм набуває форми боротьби із застосуванням таких його видів, як рекламні баталії, цінова конкуренція, нові зразки продукції, найякісніший сервіс або післяпродажне гарантійне обслуговування. Конкурентні ініціативи одного учасника ринку можуть істотно впливати на інших конкурентів і викликати з боку останніх опір або протидію цим ініціативам. В результаті такої системи дії та протидії може відбуватися

поліпшення або погіршення становище як фірми-ініціатора, так і галузі в цілому.

З іншого боку, якщо у висококонцентрованій галузі домінують одна чи більше компаній, то лідер або лідери цілком можуть диктувати правила гри або зайняти координуючу позицію, застосовуючи засіб цінового лідерства.

Щодо аналізованого підприємства «Кропбуд», можна зазначити: його конкурентами в даній галузі є фірми, які здійснюють свою діяльність не лише у місті Кропивницький та у Кіровоградській області, а й в усіх вище перелічених областях, де працюють дилери аналізованого ТОВ та, відповідно, представлено його продукцію. Ці підприємства, у більшості своїй, не є новачками на віконному ринку та взагалі в будівельній галузі, вони мають певний досвід, авторитет та свою дилерську мережу.

Розглянемо фірми-виробники метало-пластикових конструкцій, до яких належить і ТОВ «Кропбуд», у порівнянні з іншими фірмами, які є дилерами або представниками інших великих підприємств з різних міст. Щодо переваг, то у виробників строки реалізації своєї продукції значно менші, ніж у фірм-посередників. Це є досить важливим фактором, оскільки споживачі продукції, сплачуючи аванс (усі фірми даної галузі працюють через передоплату), бажають отримати товар (послугу) якнайшвидше. Також, до переваг відноситься цінова політика, а саме система знижок для споживачів. Фірми, які є дилерами і привозять продукцію з інших міст мають більше транспортних витрат, а також відносно постійний відсоток прибутку у ціні виробу (послуги). Для того, щоб витримати цінову конкуренцію на місцевому ринку, вони вимушені торгуватися з іногороднім виробником з приводу сезонних або інших знижок, або зменшувати власну маржу у ціні пропонованого товару (послуги). Місцева фірма-виробник має у цьому відношенні істотні переваги. Вона може знайти резерви зниження собівартості продукції, і, роблячи знижки, отримувати той же прибуток, що і раніше, а також привертати увагу до своєї продукції не тільки споживачів, але й інших фірм дилерів. Тому що деяким невеликим фірмам-посередникам зручніше та вигідніше замовляти її в м. Кропивницький

практично по тій же ціні, що й у виробника з іншого міста.

Для фірм-виробників наявність дилерів є дуже важливою, оскільки вони надають фірмі можливість скористатися додатковим каналом розподілу і, як наслідок, виготовити та реалізувати більше продукції й отримати більше прибутку.

Також, до переваг безумовно належить якість продукції. Фірма-виробник сама має змогу контролювати якість продукції, на відміну від посередників, які в цьому сенсі залежать від постачальника.

З 1 вересня 2022 р. було уведено в дію нові норми – ДБН В2.6-31:2021 «Теплова ізоляція будівель та енергоефективність», відповідно до яких коефіцієнт супротиву теплопередачі було збільшено для першої та другої кліматичних зон відповідно до 0,9 і 0,7 $\text{м}^2 \times \text{К}/\text{Вт}$. Проте всього 9% дилерських компаній зазначили, що вони продають вікна, які у повній мірі відповідають цьому ДБН. А 40% компаній скаржаться на відсутність належного контролю щодо цього з боку контролюючих органів [26].

Це спонукає більш відповідальні компанії вести серед споживачів роз'яснювальну роботу через застосування реклами в Інтернеті та ЗМІ. Деякі компанії зосередилися на участі у тендерах в Прозоро, де замовники у своїх технічних вимогах у більшості своїй зазначають про необхідність відповідності ПВХ конструкцій учасників діючим нормам і стандартам якості.

Щодо недоліків, слід зазначити, що фірмам-виробникам метало-пластикової продукції важче пристосуватися до змін у вимогах споживачів ніж фірмам-дилерам. Виробникам потрібно іноді витратити на це великі кошти. Натомість фірма-посередник у даному випадку скоріше запропонує свої послуги більш «вигідному» виробникові. Також фірми-виробники мають певне устаткування для виробництва продукції, яке коштує чималу вартість і тому, щоб фірма мала позитивний ефект від витрачених коштів, устаткування повинно бути постійно завантаженим у процесі виробництва. А це відбувається не завжди через сезонність попиту та велику конкуренцію. Особливо важко тим виробникам, які брали устаткування в кредит і вимушені сплачувати його, незалежно від того, отримують вони прибутки чи ні. Фірми-дилери таких

проблем не мають.

Практика показала, що основними умовами стабільного завантаження виробництва СПК є такі:

- постійне поповнення замовлень на виробництво віконних конструкцій;
- своєчасне матеріально-технічне забезпечення;
- зважена кадрова політика і власна зацікавленість працівників у ефективній роботі підприємства;

Разом з тим, деякі фірми працюють не стабільно або взагалі припиняють свою діяльність через:

- нездатність керівників приймати зважені рішення в умовах високої конкуренції;
- відсутність узгодженості та взаєморозуміння між керівництвом;
- низька якість продукції, і невиконання взятих на себе зобов'язань;
- нестача та висока плинність персоналу;
- претензії з боку держструктур і партнерів.

Важливим фактором конкуренції у галузі є участь у ній провідних європейських виробників МПК – великих підприємств, корпорацій, які вже давно існують на ринку СПК. Галузь виробництва ПВХ профілів останніми роками швидко розвивається в усьому світі. Навіть експертам важко визначити нинішню долю ринку, яку займає кожний з виробників. Географія виробництва даної продукції представлена у табл. Б.1 дод. Б.

Великих вітчизняних компаній-виробників, здатних продавати на місяць 1500-3000 м² металопластикових вікон, у довоєнний період в Україні налічувалося не більше десяти. Натомість існували успішні «середні» фірми, які в змозі були продавати від 1000 до 1500 м²/міс. вікон.

Тільки в Києві працювало близько 120 підприємств-виробників вікон і 200 дилерських компаній. У межах України ця цифра – в 3-3,5 рази більше.

Лідерами за кількістю вироблених віконних конструкцій до війни були: «Стеко» (м. Дніпро, смт Надичі, Львівської обл.); «Вікар'off» (м. Тернопіль);

«Екіпаж» (м. Харків); ПП «Аккорд-С» (ТМ Epsilon) (м. Рівне); «Вікна Віконда» (м. Кривий Ріг); Віконний завод «Основа» (м. Херсон, м. Біла Церква).

Майже всі ці підприємства продовжують працювати і залишатися лідерами галузі. Змушені були скоротити виробництва лише «Вікна Віконда» та Віконний завод «Основа». Останній, зокрема, через втрачену частину потужностей в період окупації м. Херсон.

Деякі фірми, які здійснюють свою діяльність в Кіровоградській області, хоч і спеціалізуються на виготовленні або продажі метало-пластикових конструкцій, можуть надавати додаткові послуги, що збільшує їхні конкурентні переваги. Наприклад, такі фірми, як «Сервис-монтаж», «ДекоДім», крім виготовлення метало-пластикових конструкцій займаються також будівництвом та ремонтом квартир «під ключ». Фірма «Комфорт Плюс» додатково займається опаленням та його установкою, а також має фірмовий магазин будівельних матеріалів. І таких фірм ще багато: «Майстер», «Новий інтер'єр», «Квадрат Плюс» та інші. Всі вони вже мають певний авторитет, досвід та свою індивідуальність. Також є багато молодих фірм, які існують на ринку один-два роки, деякі з них успішно конкурують зі «старими» фірмами. Також, треба зазначити, що половина фірм взаємопов'язані між собою. Одні фірми у інших купляють склопакети, інші комплектуючі, хтось є дилером однієї або декількох інших фірм, тому конкуренція є високою і відкритою.

Щодо аналізованої компанії, то вона на ринку метало-пластикових конструкцій вже більше 10 років і прагне до укріплення своїх лідируючих позицій, фокусуючись на інвестиціях у сучасні технології та інноваційні рішення у сфері СПК. ТОВ «Кропбуд» гарантує, що вікна і двері полівінілхлоридні, а також склопакети будівельного призначення, які виробляються серійно, відповідають вимогам ДСТУ та постійно проходять обов'язкову сертифікацію у системі УкрСЕПРО з отриманням необхідного «Сертифікату відповідності». Крім того, усі використані у виробництві продукції комплектуючі та інші товари, котрі реалізуються Дилеру, відповідають заявленим характеристикам та діючим державним стандартам і нормам.

Компанія постійно укріплює свою конкурентну позицію завдяки: досвіду і традиціям (створення якісної продукції, включаючи повний контроль на кожному етапі циклу виробництва); дотриманню встановлених у договорах строків виконання замовлень без затримок; доставці, крім Кіровоградської, ще у 4 області України завдяки власному транспортному парку.

Вікна виробляються з ПВХ високої якості із вбудованим TPV-ущільненням і комплектуються надійним армуванням, що забезпечує високу міцність конструкцій та їхню стійкість до вітрових навантажень. Вони також мають дуже хорошу тепло- та шумоізоляцію для забезпечення комфорту протягом року, зберігання тепла взимку і прохолоди влітку.

Повний цикл виробництва включає: власні лінії з виробництва вікон і дверей; власні лінії з виробництва склопакетів; власний транспортно-логістичний відділ.

Усі перелічені переваги дозволяють ТОВ «Кропбуд» бути відомим у Кіровоградській області виробником і успішно конкурувати із доволі потужними конкурентами.

2.3.3 Тиск товарів-замінників

У широкому розумінні майже всі фірми на ринку конкурують з виробниками товарів-замінників (товарів-субститутів). Чим привабливішою для споживача виглядає ціна замінника, тим більше втрат несе наша галузь, а прибутки її учасників – обмежуються. Головними товарами-замінниками в ПВХ-конструкцій є віконні та фасадні вироби з алюмінію та дерева.

На фоні стабільного попиту на метолопластикові конструкції, у довоєнний період в Україні відмічався інтерес до сучасних високоякісних вікон із деревини. Вони не тільки повертали свої старі позиції, але й демонстрували тенденції до зростання популярності. Взагалі споживачів приваблює жива і тепла структура натурального матеріалу, підкреслена відтінками сучасних лакофарбових матеріалів, здатна не лише задовольнити дизайнерські потреби, а й підняти престиж інтер'єра.

Довоєнний ринок дерев'яних віконних блоків, виготовлених у

відповідності з євротехнологіями, займав приблизно 25% від загальної кількості виробництва віконних конструкцій (75% належали віконним блокам із металопластикового та алюмінієвого профілів). Кількість підприємств, які виробляли дерев'яні віконні конструкції за євротехнологіями, налічувалася десятками. Що стосується Кіровоградської області, то дерев'яними виробами займаються 4-5 фірми, а алюмінієвими – 5-7 фірм. Це переважно дрібні фірми з невеликим обсягами реалізації.

Із широкого асортименту подібної продукції перспективним напрямком вважаються віконні блоки типу «алюміній-дерево» чи «дерево-алюміній» (в залежності від способу встановлення дерев'яних накладок на алюмінієве вікно). Виробники такої продукції, вважають, що саме за такими віконними блоками – майбутнє. Проте виробництво дерев'яних конструкцій супроводжує низка проблем. По-перше, деревина стає дедалі все більш дорогою й дефіцитною. По-друге, технологія виробництва дерев'яних конструкцій є більш кропіткою і складною. Для ПВХ-виробів використовується готовий профіль, а для дерев'яних вікон потрібно виготовити такий профіль з бруса шляхом склеювання трьох шарів обробленої деревини. Крім того, для виробництва профілю з дерев'яного бруса необхідно мати додаткові площі під фарбувальне і підготовче відділення, а також робітників високої кваліфікації. До того ж найбільшою проблемою в Україні залишається тенденція до погіршення якості деревини і технологічно правильного її сушіння. Повне виробництво дерев'яних євро-вікон потребує в десятки разів більше витрат, ніж виробництво вікон із металопластика. Витратним є також їхнє обслуговування протягом усього періоду експлуатації.

І все ж в Україні до війни спостерігалось зростання попиту на дерев'яні євро-вікна. Із загального 100%-го виробництва вікон, вони склали 30%.

Загальна ситуація свідчить, що виробництво дерев'яних вікон розраховане переважно на власників котеджних та елітних будинків. Металопластикові ж конструкції – на ринки масового будівництва. Що до алюмінієвих систем, то вони в основному використовуються у конструкціях

скляних фасадів будівель, зимових садів та теплиць. Їхнє виробництво хоч і схоже з металопластиковими виробами, проте за ціною є дорожчим.

Відповіддю ПВХ-виробників на конкурентний виклик з боку виробників дерев'яних вікон стало виробництво ламінованих профілів, які можуть використовуватися не лише в процесі скління класичних та дизайнерських інтер'єрів, а також при монтажу віконних конструкцій на об'єктах, які мають історичну цінність.

Вікна з металопластикового профілю не потребують спеціального догляду і додаткової обробки, зберігаючи, при цьому, первинний вигляд протягом всього терміну експлуатації. Металопластикові конструкції мають високі показники тепло- і звукоізоляції. Коефіцієнт їхньої теплопровідності практично ідентичний деревині – матеріалу з найкращими теплоізоляційними якостями. При цьому, теплоізоляційні властивості металопластикових профілів можливо підвищити завдяки таким заходам, як: застосування більшої кількості повітряних камер, заміна прямих стінок профілю на зигзагоподібні у напрямку поширення теплового потоку, зменшення товщини стінок профілю. А гамма відтінків ламінування профілю здатне задовольнити будь-якого вибагливого замовника.

Отже, лідерами на віконному ринку поки що залишаються металопластикові конструкції. Тим більше зараз, як ніколи, для споживача на перший план виходять питання практичності та економії віконних конструкцій.

2.3.4 Вплив покупців

Покупці вважаються вагомою конкурентною силою на ринку, оскільки вони здатні збивати ціни, вимагати вищу якість продукції та послуг, спонукаючи, таким чином, виробників до взаємної конкуренції. Вплив різних груп покупців може відрізнятися залежно від ринкового становища цієї групи, а також відносної важливості обсягу закупівель на ринку.

Вибір компанією групи своїх споживачів вважається визначальним стратегічним кроком. При цьому своє стратегічне становище компанія може покращити, обираючи покупців, що мають найменший зворотній вплив на неї.

Покупці товарів галузі відрізняються за своїми купівельними потребами. Вони можуть вимагати різних рівнів цін, якості та довговічності товару, сервісу, необхідної інформації при товар. Тому структурний вплив на умови договору у покупців – різний.

Компанії-конкуренти відрізняються одна від одної здатністю задовольняти ті або інші потреби покупців. Тому вона може отримати конкурентну перевагу, спрямовуючи зусилля на тих споживачів, чиї потреби може задовольнити найкращим чином.

Іще одним важливим критерієм вибору виробника СПК є відповідність його виробів вимогам сучасних стандартів. В Україні сьогодні діє велика кількість спеціальних стандартів та правил виготовлення металопластикових конструкцій. Найновішими серед них є Державні будівельні норми, які прирівнюються до закону: ДБН – В.2.6-31:2021 та В.2.2-2019. Вони покликані регулювати питання міцності, витривалості й теплового захисту таких виробів.

Якщо ДБН висувають переважно вимоги щодо якості конструкції, то наявність у підприємства-виробника національних та міжнародних сертифікатів якості за ISO 9001:2018 чи 9001:2015 є гарантією застосування на всіх етапах його виробництва і технології належної системи контролю. Крім того, якісні характеристики виробів повинні відповідати стандарту EN 14351, гармонізованому з національним законодавством.

ТОВ «Кропбуд» дотримується у виробництві усіх вищеперелічених норм та має сертифікат відповідності ISO 9001:2018, тому його вироби характеризуються:

- достатньою непроникністю зовнішнього повітря та води;
- необхідним опором навантаженню (наприклад, унаслідок ударів повітряної хвилі чи вітру;
- високою прозорістю для сонячного світла;
- ефективним захистом від зовнішнього шуму;
- регульованою кількістю речовин та хімічних сполук у конструкції, що гарантує безпеку у щоденному використанні.

Всі ці показники товариство вказує у декларації, яка входить до комплекту документації для кожної партії виготовлених виробів, а також до тендерної документації при участі підприємства у тендерах на електронних майданчиках публічної системи закупівель Прозоро.

Завдяки цьому, ТОВ «Кропбуд» спромоглося виграти чимало тендерів. Тільки у 2023 році, прийнявши участь у 22 закупівлях, товариство стало переможцем у 20 з них на суму 24,1 млн грн. Серед замовників такі організації:

- Відділ освіти, молоді та спорту, культури та туризму виконавчого комітету Первозванівської сільської ради;

- Управління капітального будівництва Кропивницької міської ради (заміна вікон на енергозберігаючі: в дошкільних навчальних закладах №48 «Журавочка», №67 «Дельфін», №31 «Берізка»; комунальних закладах «Ліцей «Європейська освіта», «Ліцей «Вікторія-П», «Гімназія «Ерудит», «Академічна гімназія»; ДНЗ комбінованого типу №1 «Дитячий будинок «Барвінок»);

- Східний офіс Держаудитслужби в Кіровоградській обл. (заміна вікон);

- Новомиргородська міська рада Кіровоградської обл. (заміна вікон і дверей в адміністративній будівлі Дібрівського старостинського округу, у пункті здоров'я в с. Оситняжка, у КЗ «Центр культури та дозвілля» в м. Новомиргород; КЗ «Центральна публічна бібліотека Новомиргородської міської ради»);

- Комунальне підприємство «Регіональний центр розвитку послуг» у м. Кропивницький (заміна вікон на енергозберігаючі).

За наявності альтернативних джерел постачання, покупці можуть диктувати свої умови виробникам (продавцям). Проте ця можливість не завжди використовується покупцями, які можуть відрізнитися чутливістю до цін або схильністю користуватися своїм впливом для примусу продавця знизити ціну.

Іще одна ключова характеристика споживача з точки зору стратегії – витрати компанії на його обслуговування. Якщо ці витрати є вагомими, такий споживач може втратити привабливість для фірми, чиї витрати на його обслуговування переважають прибутки.

Усі перелічені критерії необхідно зважити на тлі цілей фірми з метою остаточного вибору найкращих для неї цільових ринків.

Якщо розглядати підприємство «Кропбуд», то треба зазначити, що воно має декілька груп покупців, а саме фірми-дилери або оптові покупці, будівельні компанії та фізичні особи. Порівнюючи фірму з іншими конкурентами, можна сказати, що вона орієнтується на різні сегменти споживачів, пропонуючи профільні системи як з ціновою перевагою, так і преміум-класу. Основний обсяг продажів розраховано на середнього споживача з середнім рівнем прибутку. Компанія намагається привернути увагу споживачів саме якістю товару та сервісом.

Деякі інші фірми роблять хороші сезонні знижки та супровідні подарунки при покупці товару, привертаючи тим самим увагу покупців. Підприємство «Кропбуд» виготовляє продукцію з усього спектру відомих на віконному ринку профільних систем WDS і GALAXY, і покупець, який цінує якість, зробить своє замовлення саме у даної фірми або ж у фірми, яка пропонує аналогічну продукцію. Яку саме фірму обиратиме покупець залежить від кваліфікації менеджера та рівня обслуговування.

Консультацію клієнтів «Кропбуд» проводять кваліфіковані спеціалісти. Вони допомагають розібратися у виборі профільних систем, фурнітури, тонкощах підсумкової конструкції. Також менеджери дають відповідь на усі питання, які цікавлять клієнта: з оплати, готовності й доставці продукції.

У важкі часи досліджуване підприємство тримається на плаву, зберігаючи обсяги продажів. Аналіз діяльності ТОВ «Кропбуд» виявив фактори, які вплинули на результати продажів у 2022 році (рис. 2.4).

Транспортно-логістичний відділ підприємства здійснює доставку металопластикових конструкцій спеціально обладнаним автотранспортом. Доставка здійснюється у завчасно узгоджений із менеджером час і місце. Перевезення на спеціалізованому транспорті гарантує цілісність і збереженість конструкції під час транспортування.



Рис. 2.4 – Чинники, які вплинули на обсяг продажів ТОВ «Кропбуд» в 2022 р.

Джерело: побудовано автором

Ідеальна якість, інноваційні рішення, індивідуальний підхід до споживача, мінімальні терміни виготовлення та встановлення, оптимальна ціна, кращий сервіс – ті головні пріоритети, на яких наголошує компанія «Кропбуд» у своїй рекламі. Складські запаси ламінації, власне виробництво арок, ексклюзивні пропозиції по підвіконнях OpenTeck і WDS, різних відливах і москітних системах – додаткові бонуси, що пропонуються.

Також треба зазначити, що покупці даного товару, хоч і є чутливими до цін, вони повинні розуміти те, що металопластикові конструкції призначені не лише для створення комфорту в оселі, а й для збереження тепла, економії витрат на опалення. Тому вибір з боку покупця залежить від ступеня енергоефективності пропонованої продукції, інформованості про інші торгові марки та види товару, від місця розташування компанії, а також її репутації.

Що стосується покупців в особі фірм-дилерів, їх можливо утримати ціновими знижками, прийнятним сервісним обслуговуванням та дотриманням умов договорів та строків постачання товару.

Дилер є основною сполучною ланкою між виробником СПК і споживачем. Останнім часом вважалося, що саме дилери формують віконний ринок. З великої кількості виробників, які мають практично однакову

продукцію, ціни і терміни постачання, дилер має можливість обирати, з ким працювати і, при необхідності, майже безболісно поміняти постачальника (згідно досліджень в [31], 37% дилерів працюють з одним постачальником) або перекласти на іншого постачальника основний потік замовлень, якщо дилер працює з мережею постачальників.

Існують два фундаментальні способи розширення кола споживачів:

1) збільшення доданої вартості, яку фірма створює для покупців за рахунок таких тактичних прийомів, як: гнучка мережа обслуговування покупців; інженерна допомога; надання кредиту або гарантія термінового постачання; інноваційні властивості товару;

2) переорієнтування уявлень покупців щодо функцій товару (навіть якщо товар або послуга залишаються незмінними): споживача переконують у тому, що цінність продукції для нього полягає не лише у нижчій купівельній вартості, а містить додаткові фактори, які впливають на економію поточних експлуатаційних витрат.

Розширення бази вибору споживачів вимагає комбінації ефективного маркетингу та розробки товару, які б переконливо довели обґрунтованість рекламних заяв компанії.

2.3.5 Вплив постачальників

Постачальники можуть мати вплив на учасників галузі при укладанні з ними угоди маючи можливість підвищити ціни або знизити якість товарів (послуг). Умови, які визначають вплив постачальників, не лише можуть змінюватися у часі, а також часто перебувають за межами контролю фірми. Проте вона може поліпшити своє становище завдяки стратегії, як, власне, і у випадках впливу покупців.

Кожна фірма обирає постачальників, виходячи зі своїх власних критеріїв і чинної стратегії. Проте існують і загальні характеристики, за якими оцінюється постачальник: репутація та імідж; якість його продукції (послуг) та її відповідність існуючим стандартам; рівень цін на продукцію (послуги); надійність постачальника у питаннях дотримання умов договорів і графіків

постачання; форма розрахунків та умови постачання; додаткові послуги.

Опитування керівництва досліджуваного підприємства показало, що пріоритетними при роботі з постачальниками у 2022 р. були чинники, представлені на рис. 2.5.



Рис. 2.5 – Пріоритетні чинники при роботі з постачальниками ТОВ «Кропбуд» у 2022 р.

Джерело: Побудовано автором

Щодо галузі, яка розглядається в кваліфікаційній роботі, можна зазначити, що сучасний ринок пропонує понад 60 систем ПВХ профілів (табл. Б.1 дод Б). Кожна із наведених систем має свої специфічні особливості: хімічний склад, кількість внутрішніх камер, товщину стінок, тип і вид ущільнення й армування, фізико-механічні та експлуатаційні характеристики, а також призначення й область застосування. Ефективність застосування тієї або іншої системи можливо оцінити лише комплексно. Іноді виробникам доводиться працювати одночасно з двома системами профілів. Оскільки об'єднати високу якість з прийнятними цінами у межах однієї системи практично неможливо.

ТОВ «Кропбуд» виготовляє свою продукцію з профілю торгової марки WDS. Виробником цих профільних систем є компанія «Міропласт» – лідер ПВХ профілю в Україні. Виробництво укомплектоване обладнанням

італійського виробництва, а сировина для виробництва профілю – від відомих світових постачальників. Профільні системи WDS розроблені для кліматичних умов України та відповідають стандартам якості нашої країни.

Їх відрізняє великий вибір кольорів, стандартних типорозмірів, відмінні енергозберігаючі якості. При цьому вони за вартістю нижче імпортних аналогів, оскільки виробляються безпосередньо в Україні.

Пластикові вікна з профілю WDS від подібних їм українським відрізняються: сучасним дизайном з можливістю ламінування плівками різних кольорів, що повторюють малюнок деревини або однотонних, який впишеться у будь-який інтер'єр; інноваційними розробками і стандартним каркасом, що роблять ПВХ профілі WDS стійкими до вітрового навантаження; надійними ущільнювачами, які не пропускають вологу всередину скла, запобігаючи запотівання та обмерзання вікон у будь-яку погоду; термоізоляцією, яка забезпечується 4-х та 5-ти камерною будовою профілю; особливим розташуванням фланців і штапиків у місцях стиків, що перекривають усі щілини від потрапляння снігу та дощу ззовні; екологічною безпекою використовуваних ПВХ-матеріалів; приємною ціною профілю WDS в Україні для такої якості.

Як вже зазначалося, вітчизняні виробники мають перевагу в роздрібних цінах, які майже на 30% менші ніж у фірм, які користуються профілем закордонного виробництва. Оскільки населення в Україні та зокрема у Кіровоградській області переважно має середній рівень доходів, та наразі більшість споживачів обирають продукцію за прийнятним для себе співвідношенням якості/ціна.

Важливу роль при виробництві вікон відіграє застосовувана фурнітура. Вона також повинна бути високотехнологічною, відповідати сучасним вимогам, а її постачальники повинні пропонувати максимально широкий асортимент, сприятливі ціни та високу якість виробів.

Кількість реалізованих комплектів поворотно-ухильної фурнітури в Україні у 2022 році склала 2,3 млн. одиниць. Четвірка лідерів з її продажу виглядає таким чином:

1. Компанія AXOR INDUSTRY – міжнародна компанія, яка має в своєму активі власний сучасний завод з виробництва віконно-дверної фурнітури, розташований у м. Дніпро. Завод AXOR являє собою виробничий комплекс повного циклу №1 в Україні і є одним з найбільших заводів даній галузі на території Східної Європи. Продукція компанії відповідає державним стандартам, європейським нормам CE. Вона успішно пройшла сертифікацію за програмою QM 328 інституту IFT Rosenheim (Німеччина)

2. Компанія VORNE – відомий турецький виробник та експортер інноваційної віконної фурнітури, розташований у м. Стамбул. Компанія тривалий час міцно закріпилася на другому місці. Одним з основних чинників такого успіху стала співпраця з компанією «Вікар'off» (м. Тернопіль).

3. Компанія Slegania – виробник надійної та якісної віконної фурнітури відомого німецького бренду, має представництва у багатьох країнах світу, у тому числі в м. Київ.

4. Група компаній Winkhaus – займаються розробкою та виробництвом високоякісної, зручної у використанні віконної техніки, комфортних систем замикання для дверей та систем контролю доступу. Заводи Winkhaus розташовані у Німеччині та Польщі. Фірма Winkhaus представлена дочірніми компаніями по всій Європі. Наприкінці 2022 р. вона оголосила про початок стратегічного партнерства з «Вікна КОРСА» - українським виробником СПК з профілю REHAU, який має розгалужену мережу філій та представництв у різних містах України, з головним офісом і виробничою базою в м. Вінниця.

Аналізоване підприємство співпрацює переважно з компанією AXOR INDUSTRY вже тривалий час. Завдяки надійності постачальника у питаннях якості, ціни на продукцію, виконання умов договорів та дотримання обумовлених строків поставок, перехід до іншого постачальника фурнітури наразі не розглядається. Тим більше, що з грудня 2022 р. AXOR INDUSTRY

розпочав реалізацію віконних ручок власного виробництва, а у 2023 році – дверні петлі для стулки вагою до 120 кг.

Склопакет є головним елементом вікна, тому до якості його виробництва повинні пред'являтися дуже високі вимоги.

В Україні зберігається тенденція присутності на ринку скла лише імпорتنій продукції. Обсяг імпортованого в нашу країну у 2022 р. флоат-скла 4 мм зменшився порівняно з 2021 р. на 45% та склав близько 9,7 млн кв. м, що фактично корелюється із загальним падінням віконного виробництва в Україні у 2022 р. [26].

Українські трейдери та компанії-імпортери скла з початку війни відмовилися скла російських виробників та перейшли на турецьких та європейських постачальників. Збільшилися поставки також з Азербайджанського Azerfloat (м. Баку). Слід зазначити, що українські компанії не відмовилися від скла білоруського виробництва, що завозиться через Польщу. Проте «Гомельскло» вже не посідає, як раніше, лідируючі позиції на нашому ринку.

Вибір підприємством «Кропбуд» постачальників скла – одного з головних комплектуючих металопластикових конструкцій, що впливає на їхні якісні характеристики – також базується на оптимальному співвідношенні якість/ціна пропозиції, а також надійності самого постачальника. З постачальниками скла у аналізованого ТОВ склалися довготривалі партнерські стосунки, які впливають на взаємовигідні умови договорів постачання. Це такі постачальники скла:

- корпорація Guardian – один з лідерів виробництва скла. Центральний офіс знаходиться в США. Має представництво у м. Києві;

- компанія Saint-Gobain (Франція) – заснована в 1965 р. Розробляє, виготовлює та поставляє будівельні матеріали, у тому числі скло, надаючи інноваційні рішення для задоволення зростаючого попиту в області енергоефективності і охорони довкілля.

Частину поставок скла підприємство продовжує отримувати від «Гомельстекло», хоч їх обсяги поступово скорочуються на користь європейських постачальників. Особливість білоруського виробництва полягає у формуванні стрічки скла на поверхні розплавленого олова.

Істотно подорожчали металовироби (водовідливи, козирки та ін.), які ТОВ закупає у компанії «IBud» (м. Кропивницький). Вважаємо, що аналізованому підприємству слід розглянути можливість самостійного виготовлення цієї продукції.

Підприємство «Кропбуд» оснащено повним комплексом сучасного прогресивного обладнання для виробництва ПВХ вікон і дверей, що надає йому вагомі конкурентні переваги. До постачальників такого обладнання належать: АР-тек (м. Калуш, Івано-Франківська обл.); CMS; Sturtz (Нойштадт, Німеччина); СІЛАНК (м. Київ); Yilmaz (Стамбул, Туреччина); Aluma (Словаччина). Це – високотехнологічне обладнання, якість якого перевірена часом.

Зі стратегічних позицій доцільно обирати постачальників, котрі підтримують чи покращують своє конкурентне становище за рахунок вдосконалення своїх товарів і послуг. Цей фактор гарантує фірмі-виробнику придбання ресурсів відповідної якості або за більш низькими цінами, що зрештою надає їй вагому конкурентну перевагу і зміцнює її конкурентну позицію на ринку. Існує закономірність, відповідно до якої вибір постачальників, що відповідатимуть стратегії фірми і продовжуватимуть іти назустріч її вимогам, сприятиме мінімізації витрат на вибір покупців.

Закупки ресурсів можна розподілити серед декількох постачальників таким чином, щоб посилити вплив нашої фірми. Оскільки закупки в одного постачальника можуть надати йому занадто багато можливостей скористатися своїм переважним становищем і поставити нашу фірму у надмірну залежність. У цьому випадку покупець може усунути наслідки, обговоривши можливість цінових знижок при оптових закупках. Покупець повинен прагнути до того, щоб максимально поставити постачальника у залежність від себе, одержати якомога більшу знижку та усунути ризик створення постачальником перехідних витрат.

2.4 Аналіз внутрішнього середовища підприємства

Внутрішнє середовище підприємства – це та частина його загального середовища, яка справляє безпосередній і постійний вплив на функціонування підприємства та знаходиться в його межах. Тому після аналізу зовнішнього середовища необхідно провести оцінку внутрішнього потенціалу підприємства для визначення його ефективної конкурентоспроможної стратегії.

Підприємство як складна система об'єднує окремі підсистеми (планування, фінанси, кадри, маркетинг, організація управління). Також повинна вивчатися організаційна культура суб'єкта господарювання.

Для проведення такого аналізу треба мати уяву про роботу підприємства за деякий період часу. Тому, простежимо підсумки діяльності підприємства «Кропбуд» за 2021-2022 роки, користуючись [18].

2.4.1 Загальна оцінка рентабельності роботи

У ринковій економіці критерієм доцільності вкладання фінансових ресурсів (капіталу) у будь-які види підприємницької діяльності є максимум прибутку. Альтернативні рішення у сфері управління наявними коштами власники та менеджери підприємства повинні оцінювати через порівняння витрат і отриманого прибутку, з огляду на те, що фінансові ресурси зазвичай обмежені, а прибуток – це джерело розвитку підприємства, мотивації його персоналу, здійснення нових вкладень та, зрештою, отримання нових прибутків. Велике аналітичне значення з точки зору визначення прибутковості вкладених ресурсів мають показники рентабельності.

Нижче наводиться табл. 2.1, яка характеризує показники рентабельності ТОВ «Кропбуд» за 2021-2022 роки.

Показники табл. 2.1 свідчать про наявність прибутку, а отже, і рентабельну роботу підприємства в аналізованому періоді. Прибутковими є основний вид діяльності ТОВ «Кропбуд», а саме: виробництво та реалізація метало-пластикових конструкцій.

Таблиця 2.1 – Прибуток та рентабельність ТОВ «Кропбуд» за 2021-2022 р.

№ п/п	Показники	Роки	
		2021	2022
1	2	3	4
1.	Виготовлено металопластикових конструкцій, тис м ²	300	480
2.	Виготовлено склопакетів, тис м ²	-	300
3.	Виручка від реалізації робіт (послуг), тис грн	118560	218400
	в т.ч. - від реалізації металопластикових конструкцій, тис грн	100776	146328
	- від реалізації скло пакетів, тис грн	-	39312
	- від супутніх товарів, тис грн	15413	28392
	- від послуги з монтажу, тис грн	2371	4368
4.	Податок на додану вартість, тис грн	19760	36400
5.	Виручка від реалізації без ПДВ, тис грн	98800	182000
6.	Витрати всього, тис грн	96000	168000
	в т.ч.: - на реалізації металопластикових конструкцій, тис грн	83687	113900
	- на реалізації склопакетів, тис грн	-	30000
	- на супутніх товарів, тис грн	10313	20200
	- на послуги з монтажу, тис грн	2000	3900
7.	Прибуток (збиток) всього, тис грн	+22560	+50400
	в т.ч.: - від реалізації металопластикових конструкцій, тис грн	+17089	+32428
	- від реалізації скло пакетів, тис грн	-	+9312
	- від супутніх товарів, тис грн	+5100	+8192
	- від послуги з монтажу, тис грн	+371	+468
8.	Рентабельність реалізованої продукції, %	+19	+23
	в т.ч. наданих послуг, %	+0,3	+0,2

Усі інші види діяльності (реалізація супутніх до метало-пластикових конструкцій товарів і надання послуг по монтажу) приносять стабільний і все більш зростаючий прибуток. Також, треба зазначити, що у 2022 р. порівняно з 2021 р. з'явився новий вид діяльності, а саме виробництво склопакетів до метало-пластикових конструкцій, який збільшив прибуток підприємства на 9300 тис. грн. Щодо витрат то вони теж збільшились на 72000 тис. грн., хоча це не істотно впливає на прибуток підприємства. Так, сумарна рентабельність реалізованої продукції та послуг, що має позитивне значення, збільшилася в 2022 році в порівнянні з 2021 р. на 4% при зменшенні рентабельності наданих послуг за той же період на 0,1%.

Як відомо, на суму прибутку від реалізації товарів (послуг) впливають такі фактори, як: обсяг реалізації товарів (послуг); витрати на виробництво товарів (послуг); структура реалізованих товарів; ціни (тарифи) на відпущені товари (послуги).

Проаналізуємо вплив цих факторів на прибуток від реалізації метало-пластикових конструкцій, використовуючи факторний аналіз прибутку. Алгоритм такого аналізу представлений у наведених нижче факторних моделях.

1. Зміна суми прибутку від реалізації метало-пластикових конструкцій за рахунок досягнутого рівня обсягу реалізації цього виду виробів у звітному (2022) році проти базового (2021) року.

$$\Delta\Pi_p^o = \Pi_{баз} \cdot (P_{зв.б.}/P_б - 1), \quad (2.1)$$

де $\Pi_{баз}$ – сума прибутку від реалізації продукції у базовому році;

$P_{зв.б.}$ – звітний обсяг реалізації продукції;

$P_б$ – сума виручки від реалізації у базовому році.

$$\Delta\Pi_p^o = (17089) \cdot (120000 / 100776 - 1) = 365 \text{ тис грн.}$$

2. Зміна суми прибутку від реалізації метало-пластикових конструкцій за рахунок зміни витрат на цей вид продукції:

$$\Delta\Pi_p^e = B_{зв.б.} - B_{зв.}, \quad (2.2)$$

де $B_{зв.б.}$ – базові витрати на фактично реалізовані товари у звітному році;

$B_{зв.}$ – фактичні витрати на метало-пластикові конструкції у звітному році.

$$\Delta\Pi_p^e = 97027 - 113900 = -16873 \text{ тис грн.}$$

3. Зміна суми прибутку від структурних зрушень в реалізації металопластикових конструкцій:

$$\Delta\Pi_p^a = (B_б - B_{зв.б.}) - (P_б - P_{зв.б.}) \cdot (1 - R_б), \quad (2.3)$$

де $B_б$ – базова собівартість базового обсягу продукції (метало-пластикових конструкцій);

$R_б$ – базова рентабельність метало-пластикових конструкцій.

$$\Delta\Pi_p^a = (83687 - 97027) - (100776 - 120000) \cdot (1 - 0,19) = 4766 \text{ тис грн.}$$

4. Зміна суми прибутку від зміни середньозважених цін на метало-пластикові вироби:

$$\Delta\Pi_p^m = P_{зв} - P_{зв.б} = 146328 - 120000 = 26328 \text{ тис грн.} \quad (2.4)$$

Отримані значення показують вплив кожного із зазначених факторів на формування прибутку від метало-пластикових виробів у звітному 2022 році. Отже, на підвищення прибутку позитивно вплинули всі показники, крім витрат на метало-пластикові вироби в 2022 р. в порівнянні з 2021 роком. Баланс факторів склав:

$$3265 - 16873 + 4766 + 26328 = 17486 \text{ тис. грн.,}$$

що відповідає збільшенню прибутку від метало-пластикових виробів у 2022 році проти в 2021 року (табл. 2.1).

2.4.2 Аналіз використання трудових ресурсів підприємства

Для оцінки стану використання трудових ресурсів на підприємстві і виявлення резервів збільшення рентабельності його роботи проаналізуємо такі показники: чисельність персоналу підприємства; використання робочого часу працівниками; фонд оплати праці та динаміка середньої заробітної плати.

Аналіз динаміки чисельності працівників підприємства за останні 2 роки дає змогу оцінити, як підприємство функціонує у ринкових умовах, наскільки успішно витримує конкурентну боротьбу на продуктовому ринку та на ринку трудових ресурсів.

У табл. 2.2. наведено дані про роботу ТОВ «Кропбуд» за період з 2021 по 2022 р.

Наведені дані свідчать про те, що підприємство в аналізованому періоді збільшувало кількість зайнятих працівників: порівняно з базовим 2021 роком чисельність персоналу підприємства у звітному році зросла на 13,3%, обсяг реалізації послуг на 84,2%. Виробіток послуг на одного працюючого підвищився на підприємстві за цей період на 62,5%, що й забезпечило, при незначному збільшенні чисельності, зростання обсягу вироблених послуг.

Таблиця 2.2 – Дані про роботу підприємства

№ п/п	Показники	Роки	
		2021	2022
1.	Обсяг реалізації продукції, тис грн	118560	218400
2.	Середньооблікова чисельність персоналу, осіб	45	51
3.	Виробіток продукції на одного працівника, тис грн	2634,667	4282,353
4.	Прийнято працівників, осіб	7	2
5.	Вибуло працівників, осіб	10	8
5.1	з них: - з причин скорочення штатів;	-	-
5.2	- за власним бажанням, звільнення за порушення трудової дисципліни, невідповідність займаній посаді, мобілізацію до лав ЗСУ	10	8
6.	Коефіцієнт обороту з прийому, % (ряд. 2 × 100 / ряд. 4)	15,6	3,9
7.	Коефіцієнт обороту з вибуття, % (ряд. 2 × 100 / ряд. 5)	22,2	15,7
8.	Коефіцієнт плинності, % (ряд. 2 × 100 / ряд. 5.2)	22,2	15,7

Збільшення чисельності працівників на підприємстві за останні два роки відбувалося, в основному, за рахунок зростання кількості робітників, зі збереженням на відносно стабільному рівні співвідношення чисельності чоловіків і жінок. Збільшення питомої ваги робітників у складі персоналу розцінюється, як один з позитивних факторів зростання обсягу виробництва. Проте, слід мати на увазі, що зменшення частки керівників, спеціалістів і службовців може призвести до погіршення стану організації виробництва, трудової дисципліни, погіршення якості навчання та підвищенні кваліфікації робітників, затримки освоєння нових технологій тощо.

Для ефективного використання трудових ресурсів необхідне вжиття заходів, які спрямовані на забезпечення сталості складу працівників. У нинішній час досягнення цього є складним завданням. Адже скорочення персоналу відбувається, в основному, внаслідок мобілізаційних заходів держави до лав ЗСУ. Частину втрачених працівників частково можна компенсувати за рахунок тимчасово переміщених у наш регіон осіб з окупованих населених пунктів та місць, де ідуть активні бойові дії.

Отримані величини відповідних коефіцієнтів свідчать, що в 2021 році керівництву частково вдалося вирішити проблему плинності персоналу і забезпечити перевищення обороту з прийому порівняно з оборотом з вибуття і,

за рахунок збільшення чисельності працівників (робітників) дещо згладити ситуацію, яка склалася у 2022 р. Залучити нових працівників на підприємство вдалося, зокрема, більшим, ніж у конкурентів рівнем матеріального заохочення.

Рівень продуктивності праці є найважливішим показником ефективності використання трудових ресурсів підприємства, головним чинником зростання обсягів виробництва.

Представивши обсяг реалізації послуг як функцію від середньорічної кількості працівників і продуктивності праці одного працівника, методом різниць можна визначити як на нього вплинули ці фактори (табл. 2.3).

Таблиця 2.3 – Вплив факторів на обсяг виробництва продукції та послуг

Показники	Роки		+/-
	2021	2022	
Середньооблікова чисельність персоналу, осіб,	45	51	+6
у тому числі робітників, осіб,	30	35	+5
їхня питома вага, %	66,7	68,6	+1,9
Річний виробіток продукції на одного працівника, грн	2634667	4282353	+1647686
Середній виробіток продукції на одного робітника, тис грн	3952	6240	2288
Обсяг реалізованої продукції, тис грн	118560	218400	+99840

За звітний рік обсяг реалізації продукції порівняно з базовим роком зріс на 99840 тис грн, у тому числі за рахунок приросту чисельності персоналу – на 15808 тис грн ($6 \times 2634666,67$), за рахунок зростання продуктивності праці – на 84032 тис грн ($1647686,27 \times 51$). Таким чином, у звітному році підприємство забезпечило приріст обсягу виробництва продукції та послуг, в основному, за рахунок інтенсивного фактору – зростання продуктивності праці, а за рахунок зростання чисельності персоналу забезпечено лише 15,8% приросту продукції.

Вплив зміни питомої ваги робітників у складі персоналу підприємства на обсяг виробництва продукції (послуг) можна обчислити, представивши його так:

$$B_{np} = Ч \cdot ПП_{роб} \cdot d_{роб}, \quad (2.1)$$

де $Ч$ – середньооблікова чисельність персоналу;

$ПП_{роб}$ – виробіток продукції на одного робітника;

$d_{роб}$ – питома вага робітників у складі основного персоналу підприємства.

Розглядаючи обсяг реалізації товарів (послуг), як функцію, представлену у формулі (2.1), способом ланцюгових підстановок можна визначити вплив цих факторів на дану функцію, тис. грн.:

а) базовий рік: $45 \times 0,667 \times 3952 = 118619,28$;

б) 1-й умовний показник: $51 \times 0,667 \times 3952 = 134435,184$;

в) 2-й умовний показник: $51 \times 0,686 \times 3952 = 138264,672$;

г) звітний рік: $51 \times 0,686 \times 6240 = 218312,64$.

Таким чином, збільшення обсягу реалізації послуг на 99840 тис. грн. було результатом:

- збільшення кількості працюючих основного персоналу:

$$134435,184 - 118619,28 = 15815,904 \text{ тис грн};$$

- зростання питомої ваги робітників у складі персоналу:

$$138264,672 - 134435,184 = 382,488 \text{ тис грн};$$

- зростання продуктивності праці робітників:

$$218312,64 - 138264,672 = 80047,968 \text{ тис. грн.}$$

Для аналізу динаміки і структури фонду оплати праці ТОВ «Кропбуд» складемо табл. 2.4.

Таблиця 2.4 – Структура та динаміка фонду оплати праці

Показники	Роки		2022 рік до 2021, %
	2021	2022	
Середньорічна чисельність працівників, осіб	45	51	113,3
Середньорічна заробітна плата одного працівника, грн	201600	230428	114,3
Обсяг реалізованої продукції, тис грн	118560	218400	184,2
Середньорічний виробіток продукції на одного працівника, грн	2634667	4282353	162,5
Фонд оплати праці, тис грн	9072,0	11751,8	129,5
У тому числі:			
- фонд основної заробітної плати, тис грн	5116,6	6572,8	128,5
- фонд додаткової заробітної плати, тис грн	3353,9	4347,0	129,6
- інші заохочувальні та компенсаційні виплати, тис грн	601,5	832,0	138,3

Аналіз наведених даних дає підставу для таких висновків. Насамперед, при зростанні обсягу виробництва послуг у звітному році порівняно з базовим на 84,2% фонд оплати праці на підприємстві зріс на 29,5%. У мирні часи це

вважається негативною тенденцією в оплаті праці, що підтверджується порівнянням показників зростання середньорічної заробітної плати з темпами підвищення продуктивності праці працівників (незначне зростання середньої заробітної плати порівняно з різким підвищенням продуктивності праці). Проте сам факт збільшення фонду зарплати при зростанні середньорічної заробітної плати одного працівника у нинішній важкий для країни період є досить позитивним.

Визначимо, яка частина збільшення фонду оплати праці є результатом росту чисельності персоналу, а яка обумовлена зміною середньої заробітної плати на одного працюючого. У даному випадку на ТОВ «Кропбуд» приріст фонду оплати праці на суму 2679,8 тис. грн. у 2022 році проти 2021 року відбувся за рахунок:

– зростання чисельності персоналу на:

$$(51 - 45) \times 201600 = 1209,6 \text{ тис. грн.};$$

– зростання середньорічної заробітної плати одного працюючого:

$$(230428 - 201600) \times 51 = 1470,2 \text{ тис. грн.};$$

Аналізуючи дані табл. 2.4, можна сказати, що зростання середньорічної заробітної плати відбувалося, як за рахунок додаткових виплат, що зросли в 2022 році проти 2021 року на 29,6%, так за рахунок збільшення фонду основної заробітної плати на 28,5%.

2.4.3 Аналіз витрат підприємства

У собівартості продукції (послуг) знаходять відображення індивідуальні витрати підприємства на виробництво і реалізацію продукції (послуг). Зменшення цих витрат забезпечує підприємству конкурентоспроможність на ринку, зростання прибутку та рентабельності.

Загальна оцінка роботи підприємства щодо зниження витрат за аналізований період найповніше відбиває система показників, серед яких найважливіше значення має показник витрат підприємства на 1 грн виробленої продукції (наданих послуг), який визначається за формулою:

$$B_z = C / B_{np}, \quad (2.2)$$

де B_z – витрати на 1 грн продукції (послуг);

C – повна собівартість виробленої продукції (послуг);

B_{np} – вартість виробленої продукції (послуг) в оптових цінах.

Витрати на 1 грн випущеної продукції (наданих послуг) ТОВ «Кропбуд» за аналізований період наведено у табл. 2.5.

Таблиця 2.5 – Витрати на одну гривню реалізованих послуг ТОВ «Кропбуд»

№ п/п	Показники	Роки	
		2021	2022
1	Виручка від реалізації товарів (послуг) всього, тис. грн.	118560	218400
	в т.ч.: - від реалізації металопластикових конструкцій, тис. грн.	100776	146328
	- від реалізації склопакетів, тис. грн.	-	39312
	- від супутніх товарів, тис. грн.	15413	28392
	- від послуг з монтажу, тис. грн.	2371	4368
2	Собівартість реалізованих товарів (послуг) всього, тис. грн.	96000	168000
	в т.ч.: - реалізованих металопластикових конструкцій, тис. грн.	83687	113900
	- реалізованих склопакетів, тис. грн.	-	30000
	- супутніх товарів, тис. грн.	10313	20200
	- послуг з монтажу, тис. грн.	2000	3900
3	Витрати на одну грн. реалізованих товарів (послуг), грн.	0,81	0,77
	в т.ч.: - реалізованих металопластикових конструкцій, тис. грн.	0,83	0,78
	- реалізованих склопакетів, тис. грн.	-	0,76
	- супутніх товарів, тис. грн.	0,67	0,71
	- послуг з монтажу, тис. грн.	0,84	0,89

Наведені дані свідчать про те, що підприємство у звітному 2022 році має значно кращий показник з витрат на 1 грн реалізованих товарів (послуг), в порівнянні з 2021 роком. Намітилася тенденція до зниження загального рівня витрат на грн реалізованих товарів (послуг), цей факт і пояснює прибуткову діяльність підприємства протягом періоду, який аналізується.

Витрати на грн реалізованих метало-пластикових конструкцій – знизилися. Натомість вони зросли для супутніх товарів (через збільшення цін на ці товари і витрат на їх доставку), а також витрати для послуг монтажу (через те, що компанія збільшила заробітну плату робітників з монтажу і, відповідно, вартість цих послуг).

Аналіз витрат на 1 грн. реалізованої продукції набуває конкретності і може служити підґрунтям для прийняття управлінських рішень у сфері формування показників рентабельності товарів (послуг) підприємства, якщо він доповнюється аналізом складу витрат на виробництво. У табл. 2.6 наведено дані про фактичні витрати за окремими елементами за аналізований період.

Таблиця 2.6 – Елементи операційних витрат ТОВ «Кропбуд»

Елементи витрат	Роки			
	2021		2022	
	Сума, тис грн	Питома вага, %	Сума, тис грн	Питома вага, %
Матеріальні витрати	34830	38,7	79182	49,8
Витрати на оплату праці	13860	15,4	21783	13,7
Відрахування на соціальні заходи	5130	5,7	7950	5,0
Амортизація	12780	14,2	18126	11,4
Інші операційні витрати	23400	26,0	31959	20,1
Разом	90000	100	159000	100

Аналіз показників табл. 2.6 дає підставу для таких висновків. По-перше, збільшення витрат на виробництво в 2022 році проти 2021 р. на 76,7%, при збільшенні обсягу реалізації товарів (послуг) у два рази, свідчить про відносно стабільну й обґрунтовану динаміку витрат, а також відносне їхнє зниження, що знаходить відображення у показнику витрат на 1 гривню виробленої продукції. По-друге, структура витрат суттєво зрушилася у бік зростання питомої ваги матеріальних витрат, тобто матеріалоємності товарів та послуг. Що стосується витрат, пов'язаних з оплатою праці і відрахуваннями на соціальні заходи, то їхня питома вага зменшилася в 2022 р., хоч самі витрати дещо зросли. Але це коливання можна вважати незначним. Питома вага всіх інших витрат за період з 2021 по 2022 р. постійно збільшувалася. Так, на ТОВ «Кропбуд» досить суттєве збільшення питомої ваги амортизаційних відрахувань на повне відтворення основних засобів стало результатом введення в дію, за останній період, основних фондів, що свідчить про розширення виробництва.

2.4.4 Аналіз фінансового стану підприємства

Фінансова діяльність будь-якого підприємства базується на формуванні, русі та ефективному використанні його фінансових ресурсів (капіталу).

Звернемося до балансу ТОВ «Кропбуд» станом на кінець року і, складеної на його основі, табл. 2.7.

Таблиця 2.7 – Фінансові результати діяльності ТОВ «Кропбуд»

№ п/п	Показники	Роки	
		2021	2022
1.	Середньорічний залишок капіталу всього, тис грн	25780	34090
	В т. ч. власний капітал	12220	12220
2.	Основні засоби:		
	а) первісна вартість, тис грн	92660	99090
	б) залишкова вартість, тис грн	35010	36640
3.	Сума зносу основних засобів, тис грн	11150	19650
4.	Оборотні активи всього, тис грн	20030	50880
	В т. ч. виробничі запаси	9000	11000
5.	Кредиторська заборгованість, тис грн	5150	5320

На звітну дату фінансові ресурси підприємства становили 1520,2 тис грн (з урахуванням поправок на інфляційні фактори), їхнє збільшення за звітний рік у співставній оцінці незначне – 517,7 тис. грн. (1520,2 – 1002,5) або 51,6%. Власні і прирівняні до них фінансові ресурси підприємства збільшилися на 83,1 тис грн (257,8 – 340,9) або на 32,2%.

Сума позикових ресурсів у підприємства за 2022 рік зросла на 170 тис грн (5320 – 5150) головним чином через незакінчені розрахунки та заборгованість перед кредиторами. Питома вага власних фінансових ресурсів підприємства у їхньому загальному обсязі зменшилася з 25,72% ($25780 : 100250 \times 100$) на 1 січня 2022 року до 22,42% ($34090 : 152020 \times 100$) на кінець 2022 р.

На підприємстві «Кропбуд» має місце збільшення загальної суми фінансів підприємства за період з 2021 по 2022 роки.

2.4.5 SNW-аналіз сильних і слабких сторін ТОВ «Кропбуд»

Розглянемо стратегічні позиції (фактори) підприємства на основі аналізу, запропонованого Дж. Пірсоном і Р. Робінсоном [3], який дає можливість

скласти комплексне уявлення щодо внутрішнього середовища підприємства у розрізі його сильних (S), слабких (W) та нейтральних (N) сторін (табл. Б.2 додатку Б).

Як видно з табл. Б.2, сильні сторони ТОВ «Кропбуд» переважають над слабкими сторонами, але все-таки підприємству потрібно працювати над своїми недоліками, тому що конкуренція в галузі досить висока.

2.5 Складання стратегічного балансу досліджуваного підприємства

Після аналізу впливу окремих підсистем зовнішнього та внутрішнього середовищ підприємства, простежимо вплив на подальший його розвиток окремих факторів та їхніх груп. Для цього всі виділені нами в процесі аналізу чинники зовнішнього та внутрішнього середовищ, віднесемо до тих, що позитивно та негативно діють на дане підприємство. При цьому, фактори зовнішнього середовища мають назву можливостей і загроз, а внутрішнього середовища – сильних і слабих сторін діяльності ТОВ «Кропбуд».

Використовуючи складені нами списки цих факторів, складемо стратегічний баланс для того, щоб проаналізувати зовнішнє та внутрішнє середовище в їхньому взаємозв'язку і залежності.

Стратегічний баланс передбачає поєднання можливостей і загроз, що мають місце у зовнішньому оточенні підприємства, з відносно сильними та слабкими сторонами його функціонування. Для аналізу такого поєднання та розробки відповідних заходів, які мають лягти в основу формування стратегії подальшого розвитку підприємства, побудуємо матрицю SWOT-аналізу (рис. 2.6). На перетинах окремих груп факторів утворюються поля, для яких характерні певні сполучення, які враховуються в ході розробки стратегії:

- поле «сила-можливості» (SiM) – передбачає розробку заходів щодо підтримки та розвитку сильних сторін товариства на основі реалізації можливостей зовнішнього середовища;

- поле «сила-загрози» (СіЗ) – передбачає розробку заходів щодо пом'якшення або усунення дії зовнішніх загроз на основі використання сильних сторін товариства;

- поле «слабкість-можливості» (СлМ) – передбачає розробку заходів щодо подолання слабостей підприємства за рахунок тих можливостей, що йому надає зовнішнє середовище;

- поле «слабкість-загрози» (СлЗ) вважається «кризовим», оскільки в ньому поєднуються слабкість підприємства і загрози зовнішнього середовища. Тому це поле передбачає розробку заходів, спрямованих на одночасне подолання як зовнішніх загроз, так і слабких сторін підприємства, що вважається дуже важким завданням.

ЗОВНІШНЄ СЕРЕДОВИЩЕ

Рис. 2.6 – Матриця SWOT-аналізу
ТОВ «Кропбуд»

ВНУТРІШНЄ СЕРЕДОВИЩЕ

	<u>Можливості (шанси)</u> 1. Стабільний попит на метало-пластикові конструкції з боку підприємств, організацій і населення. 2. Послаблення конкуренції на ринку СПК через скорочення або зупинку діяльності певної кількості виробництв. 3. Зростання потреби у СПК для відновлення зруйнованого та пошкодженого житла. 4. Зростання обсягів будівництва під час післявоєнної відбудови житла. 5. Невелика кількість виробників СПК, які перейшли на нові ДБН і стандарти якості. 6. Ухвалення закону про зниження податкового навантаження для представників будівельної галузі. 7. Покращення інвестиційного клімату для відбудови інфраструктури, зокрема у вигляді державно-приватного партнерства.	<u>Загрози</u> 1. Зростання інфляції і курсу валют. 2. Зростання витрат на енергоносії, ліміти використання електроенергії. 3. Зміна логістичних маршрутів. 4. Нестача кваліфікованих робітників. 5. Скорочення доходів замовників. 6. Припинення або скорочення роботи деяких ключових виробників сировини та матеріалів для виробництва СПК. 7. Дефіцит матеріалів, виробництво яких зруйновано, або раніше постачалися з Білорусі (флоат-скло). 8. Здороження виробництва, транспортування сировини, матеріалів і монтажних робіт. 9. Використання імпортних матеріалів збільшує собівартість будівництва.
<u>Сильні сторони</u> 1. Висока репутація у споживачів. 2. Висока якість вхідної комплектації та кінцевої продукції. 3. Ефективне, сучасне обладнання. 4. Наявність сертифікату відповідності ISO 9001:2018. 5. Надійні партнерські стосунки з партнерами. 6. Концентрація на цільових сегментах ринку, що мають перспективу зростання. 7. Дотримання при виготовленні продукції нових ДБН В2.6-31:2021 «Теплова ізоляція будівель та енергоефективність». 8. Досвід роботи на ринку метало-пластикових вікон, та пов'язана з цим наявність деяких ключових навичок для ефективної конкуренції. 9. Творчий підприємницький менеджмент. 10. Низькі порівняно з конкурентами витрати.	<u>Поле СіМ (заходи)</u> 1. Подальше зміцнення стосунків з існуючими клієнтами (дилерами, споживачами). 2. Вихід на нові регіональні ринки метало-пластикових виробів. 3. Пошук можливостей диверсифікації та роботи в сферах, що мають великий ринковий потенціал; 4. Дослідження найважливіших стратегічних груп, їхніх сильних та слабких сторін, виявлення конкурентних переваг (власних та конкурентів); 5. Вивчення та використання досвіду творчого підприємницького менеджменту; 6. Подальше зміцнення стосунків з існуючими клієнтами та партнерами. 7. Участь у програмах відновлення зруйнованої інфраструктури.	<u>Поле Сіз (заходи)</u> 1. Створення системи відстеження зовнішнього середовища, виділення найважливіших для підприємства факторів і вивчення тенденцій їх розвитку. 2. Вивчення досвіду активних й успішних конкурентів з метою формування власних конкурентних переваг. 3. Вивчення можливості налагодження на підприємстві виробництва металовиробів (водовідливів, козирків та ін.) 4. Розвиток та укріплення існуючих конкурентних переваг. 5. Розширення маркетингових досліджень. 6. Розвиток досліджень, впровадження технологічних та інноваційних змін
<u>Слабкі сторони</u> 1. Відсутність стратегічної діяльності та чіткого уявлення про стратегічні напрямки розвитку. 2. Втрати деяких ключових постачальників. 3. Зменшення кількості кваліфікованих робітників. 4. Нестача фінансових ресурсів. 5. Вузька спеціалізація, відсутність диверсифікації.	<u>Поле СлМ (заходи)</u> 1. Налагодження системи стратегічного управління та створення порталу його інформаційного забезпечення. 2. Організація досліджень ринку та потреб покупців. 3. Виявлення стратегічних напрямків розвитку, які б приносили підприємству стабільний прибуток; 4. Розширення виробничої потужності. 5. Пошук напрямків ефективної диверсифікації.	<u>Поле СлЗ (заходи)</u> 1. Вивчення можливостей та напрямків галузевого партнерства з іншими фірмами. 2. Пошук джерел поповнення кадрового резерву. 3. Розвиток та вдосконалення власних програм навчання й підвищення кваліфікації кадрів підприємства.

3. НАПРЯМКИ СТРАТЕГІЧНОГО РОЗВИТКУ ТОВ «КРОПБУД» В УМОВАХ НЕВИЗНАЧЕНОСТІ

3.1 Врахування ефекту невизначеності при формуванні стратегій діяльності ТОВ «Кропбуд»

Сучасна економічна та політична ситуація в Україні характеризуються високим ступенем динамізму і невизначеності, викликаних екзистенційною війною з РФ – з одного боку, та інтеграцією нашої держави в систему світогосподарських зв'язків і, пов'язаними з цим, глибокими реформами в суспільстві – з іншого. Якщо прогнози щодо перемоги України над агресором та її членство в ЄС ні у кого не викликають сумнівів, то строки настання цих подій передбачити важко. У таких складних для ведення бізнесу умовах будь-який суб'єкт господарювання повинен мати обґрунтовану стратегію діяльності, здатну забезпечити йому адаптацію до можливих змін у зовнішньому оточенні. радикальні перетворення та глибокі реформи в українському суспільстві.

Перш ніж прийняти рішення щодо вибору оптимальної стратегії компанія повинна обов'язково провести попередній аналіз рівня невизначеності ринкового середовища, що дозволить сформулювати стратегію, яка повністю відповідає даному рівню невизначеності, та обрати одну з трьох стратегічних позицій: формуючу, адаптивну або збереження права на участь у грі. Характеристику модифікацій цих стратегій відповідно до існуючих рівнів невизначеності середовища представлено у табл. А.2 додатку А.

Аналіз стану та перспектив розвитку ринку світлопрозорих конструкцій та конкурентних сил у галузі, проведений нами у розд. 2 кваліфікаційної роботи, дозволив встановити, що виробники СПК, в тому числі і ТОВ «Кропбуд», при формуванні стратегічних рішень сьогодні мають справу з другим рівнем невизначеності, який передбачає наявність альтернативних варіантів майбутнього.

За даного типу невизначеності вибір оптимальної корпоративної стратегії розвитку визначається найкращим з прогнозованих результатів. Необхідно застосувати сценарний метод планування, за якого на рівні підприємства розроблюється кілька приблизно однаково правдоподібних, проте значуще

контрастних варіантів майбутнього розвитку, кожен з яких ґрунтується на тому чи іншому варіанті здійснення подій у середовищі.

Сценарне планування – це інструмент отримання якісної інформації для прийняття ключових стратегічних рішень.

Історично сценарії з'явилися у 70-х роках минулого сторіччя у якості альтернативних одноваріантних прогнозів майбутнього розвитку компаній. Як правило, вони доволі жорстко задавали єдину траєкторію цього розвитку й, на практиці, особливо в умовах турбулентно-змінного середовища, часто виявлялися помилковими. З часом вимоги до якості ключових позицій даного методу підвищилися, а конкретні техніки розробки сценаріїв стали більш розвинутими. Вони стали важливою базою для розробки та/або вибору стратегій.

Метод сценарного планування передбачає певну послідовність етапів, які досить часто декларуються у вітчизняних наукових джерелах. Проте їх автори, як правило, не достатньо конкретизує дії, які мають виконати менеджери для розробки стратегії. Тому, проаналізувавши техніки сценарного планування, докладно викладені в [39, 40, 48], ми деталізували перелік етапів і дій у межах кожного етапу, які, на нашу думку, будуть корисними для використання ТОВ «Кропбуд» у процесі розробки стратегії в умовах невизначеності (табл. В.1 дод. В).

Методика сценарного планування, представлена у табл. В.1, свідчить не лише про важливість, а й про складність даного процесу, який передбачає узгоджену та високопрофесійну управлінську діяльність у межах компанії.

Тому для якісного сценарного планування, так само, як і для забезпечення ефективного стратегічного управління в цілому, дуже важливою є загальна стратегічна культура підприємства. Особливу роль в її становленні може зіграти система так званих «стратегічних бесід» (strategic conversations). Один з результативних способів побудови системи стратегічних бесід – це проведення на підприємстві серії бесід-діалогів між менеджерами і спеціалістами в процесі освоєння та розвитку методу сценарного планування [39, 40, 48].

У сучасній компанії найбільш успішними стратегічними менеджерами є саме ті, хто розглядає свою фундаментальну роботу не лише в тому, щоб

приймати правильні управлінські рішення, а також в тому, щоб сформулювати правильне стратегічне уявлення й адекватне загальне розуміння перспектив розвитку бізнесу. Саме стратегічні бесіди стали одним з ефективних засобів досягнення цього.

Стратегічні бесіди мають бути добре організованими, ефективними, цільовими і творчими. Поряд з метою окремих бесід – отримання сценаріїв розвитку бізнесу на задану стратегічну перспективу, важливіша мета всієї системи стратегічних бесід – створення і розвиток на підприємстві процесу стратегічного самонавчання.

Як видно з табл. А.2 дод. А, в умовах невизначеності середовища рівня II, в якому функціонує ТОВ «Кропбуд», воно може зайняти формувальну стратегічну позицію, що пов'язана з нинішнім і майбутнім станом галузі СПК. Обравши дану стратегію, аналізоване підприємство, згідно з власною концепцією, може спробувати змінити структуру галузі, адже формувальна стратегія має на меті створення нових ринкових можливостей шляхом встановлення контролю над розвитком галузі СПК (у випадку ТОВ «Кропбуд» – на регіональному рівні).

Для реалізації формувальної стратегії в умовах невизначеності важливими є дії, які може, на нашу думку, застосувати й аналізоване підприємство:

- «високі ставки» – дії, за яких компанія бере на себе великі зобов'язання у вигляді значних капіталовкладень або поглинання інших галузевих учасників (ці тенденції прогнозуються для подальшого розвитку вітчизняного ринку СПК). В залежності від варіантів розвитку подій ці дії можуть принести як великі прибутки, так і значні збитки. Тому, використання методів сценарного планування тут буде у нагоді;

- заходи, що приносять вигоду при реалізації будь-якого сценарію: спрямовані на скорочення витрат, стимулювання отримання нових навичок і знань, удосконалення системи інформаційного забезпечення для перемоги у конкуренції.

Якщо компанія обере формувальну стратегію для зміни галузевої структури, вона збільшить залишкову невизначеність як для своїх конкурентів, так і для себе.

Проте, при існуванні другого рівня невизначеності за допомогою тієї ж формульованої стратегії компанія зможе знизити його і створити «порядок замість хаосу». В умовах невизначеності рівня II ця стратегія спрямована на те, щоб забезпечити збільшення ймовірності розвитку галузі за сценарієм, сприятливим для нашої фірми. Так, використання даної стратегії має стримувати прагнення конкурентів нарощувати свої виробничі потужності, тим самим запобігаючи виникненню надлишку цих потужностей, в результаті чого знижується рівень галузевої прибутковості. Таким чином, залучивши додаткові потужності ще до підвищення попиту, можна випередити конкурентів, або, за допомогою проведення злиття та поглинання, консолідувати галузь. Використовуючи такі індикатори, менеджери зможуть слідкувати за еволюцією ринку та модифікувати застосовувану стратегію по мірі надходження додаткової інформації. Також, стане можливим визначати тенденції подальшого розвитку ринку за допомогою виявлення важливих характеристик переможців та аутсайдерів у схожих ситуаціях, уточнення застосовуваних ними стратегій.

Після проведення стратегічного аналізу діяльності ТОВ «Кропбуд» у розд. 2 кваліфікаційної роботи, можна зробити також висновки щодо обрання базової еталонної та конкурентної стратегій функціонування даного підприємства з метою зміцнення його конкурентної позиції у нинішніх складних умовах господарювання і підтримати формульовану стратегію.

Як зазначалося в розд. 1.2 кваліфікаційної роботи, теорія стратегічного управління виділяє п'ять базових наступних конкурентних стратегій:

1. Стратегія *лідерства за витратами* – спрямована на зниження витрат виробництва товару (послуги), а отже і цін порівняно з конкурентами.

2. Стратегія *диференціації* – передбачає надання товару відмінних, важливих для покупця властивостей, які відрізняють даний товар (послугу) від товарів (послуг) конкурентів. Це вимагає додаткових витрат, які, за розрахунками компанії, можуть бути компенсовані за рахунок готовності споживачів заплатити більш високу ціну.

3. Стратегія *оптимальних витрат* – сполучає і стратегію диференціації, і стратегію лідерства за витратами.

4. *Сфокусована стратегія низьких витрат* – орієнтована на конкретний сегмент покупців, де фірма випереджає конкурентів за рахунок більш низьких витрат виробництва.

5. *Сфокусована стратегія диференціації* – орієнтована на забезпечення споживачів цільового сегмента такими товарами (послугами), що відповідають їхнім смакам і вимогам і можуть реалізуватися за підвищеними цінами.

6. *Сфокусована стратегія оптимальних витрат*.

Зазначені стратегії є альтернативними, тому при виборі конкурентної стратегії будь-яке підприємство має чітко усвідомлювати, який тип конкурентної переваги вона бажає і в змозі одержати.

Можна сказати, що, випускаючи продукцію стандарт- та преміум класу, ТОВ «Кропбуд» застосовує відповідно стратегії оптимальних витрат та диференціації. І це, на нашу думку, є цілком обґрунтованим рішенням щодо стратегічних пріоритетів.

Дотримання підприємством «Кропбуд» стратегії диференціації знайшло відображення у виробництві профілів WDS-4 SERIES. Це енергозберігаючі вікна, до того ж оснащені протизламною системою. Ця ПВХ-продукція відповідає вимогам теплозбереження й безпеки. На преміум-сегмент також розраховано випуск вікон і дверей, щодо яких застосовано оригінальні дизайнерські рішення (різноманітне ламінування під колір і структуру різних видів деревини), комбінування металопластику з деревини.

У довоєнний період попит на таку продукцію був значно більший, ніж у нинішній час. Слід враховувати, що одна з об'єктивних передумов застосування стратегії диференціації полягає у збільшенні різноманітності переваг і споживчого попиту, тобто коли існуючі стандартні товари не можуть задовольнити споживчий попит.

Для продовження успішного застосування даної стратегії, підприємство повинно вивчати попит, поведінку і переваги покупців. На основі цього фірма має

розробляти відмінні характеристики своєї продукції (послуги). Увага з боку споживачів до товару з особливими характеристиками і купівля його великою кількістю покупців означає, що фірма набуває відповідні конкурентні переваги, які дозволяють їй: встановлювати більш високу ціну на продукцію (послугу); збільшити обсяги її продажів; отримати лояльність до власної торгової марки з боку покупців.

Звісно, що надання товару відмінних ознак вимагає від виробника додаткових фінансових витрат. Тому для успішної реалізації стратегії диференціації, необхідно добитися, щоб додаткові витрати покривалися за рахунок збільшеної ціни.

Вважається, що успіх стратегії диференціації полягає у створенні споживчої цінності товару іншим, ніж у конкурентів, способом, а саме:

- через надання товару певних характеристик, які сприятимуть зниженню сукупних експлуатаційних витрат споживача;
- завдяки створенню таких відмінних характеристик товару, які підвищують результативність його застосування споживачем (наприклад, збільшення довговічності конструкції, зручності у використанні; підвищення стандартів її виготовлення);
- шляхом надання продукції рис, завдяки яким підвищується ступінь задоволення споживачів, проте іншим, ніж лише економія, способом.

Стійкість конкурентних переваг від застосування фірмою стратегії диференціації з'являються також тоді, коли конкуренти мають незначні можливості скопіювати дії даної фірми. Тобто успіх даної стратегії залежить від здатностей підприємства не лише створити, а й захистити унікальні характеристики товару, що залежить від його умінь, досвіду, навичок, компетенцій, а також від якості товару й рівня обслуговування споживачів.

Аналіз показав, що наразі продовжують користуватися попитом енергозберігаючі віконні конструкції, які надають можливість споживачу економити витрати на оплату комунальних послуг з опалення житла. Натомість кількість замовлень ламінованих конструкцій істотно зменшилася порівняно з

довоєнним періодом зокрема через зниження купівельної спроможності більшості потенційних споживачів, а також небажання більш заможних покупців вкладати кошти у естетику через ризик бомбардувань житлової інфраструктури.

Проте істотного розширення економ-сегменту МПК у нинішній час також не спостерігається, хоч потреба в більш дешевих конструкціях зберігається практично на довоєнному рівні.

З першого погляду, виграшною для виробників МПК, може здатися стратегія лідерства за витратами, оскільки виконуються умови, за яких вона вважається особливо ефективною, а саме коли:

- серед фірм-продавців особливо сильною є цінова конкуренція;
- товари галузі мають високий ступінь стандартизації, марки виробників є практично ідентичними, тому покупці не бачать великої різниці між ними, тому звертають увагу на різницю в цінах;
- якщо витрати споживача на перехід з одного товару на інший є відносно невисокими, що дозволяє йому вибрати товар з нижчою ціною.

Виробники МПК досягають переваг за витратами такими засобами як: відмова від використання дорогих матеріалів і комплектуючих виробів (а саме фурнітури до віконних конструкцій) та розташування виробництва ближче до споживача або посередника у постачанні для економії транспортних витрат. Лідерами за витратами стають ті фірми, що постійно шукають та використовують шляхи, спрямовані на економію в усіх ланках ланцюжка цінностей. Низькі витрати дозволяють фірмі не тільки встановлювати низькі ціни порівняно з конкурентами, стимулюючи попит на свою продукцію (послуги) та одержуючи більш високі прибутки, ніж конкуренти, але і створювати бар'єри для захисту своїх позицій від дії п'яти конкурентних сил.

Лідерство за витратами у галузі виробництва може стати серйозною конкурентною перевагою. Але при цьому можливі істотні ризики даної стратегії:

1. Фірма-лідер ризикує втратити віддачу від інвестицій і конкурентну перевагу, пов'язані з використанням нової технології, спрямованої на економію

витрат, якщо конкуренти також почнуть її використовувати. Це ж може стосуватися і можливості копіювання конкурентами навичок лідера.

2. Працюючи над питаннями зниження витрат, фірма може втратити інші можливості вийти в лідери.

3. Позбавити фірму придбаних переваг може також зміна смаків і переваг споживачів.

Розглянуті негативні наслідки стратегії лідерства за витратами дозволяють зробити висновок, що концентрація інвестицій в зниження витрат є доволі ризикованою, оскільки може зробити підприємство «заручником» даної стратегії і зробити його уразливим перед новими споживчими інтересами та новими технологіями.

Підприємству «Кропбуд» у своїй діяльності до цих пір також вдається дотримуватися стратегії оптимальних витрат, випускаючи вікна і двері профільних систем WDS-400 (характеризуються високою якістю з ціновою перевагою) та WDS-500 (оптимальний вибір для типового скління).

Тому вважаємо, що аналізованому підприємству як сьогодні так і в подальшому доцільно впроваджувати стратегію оптимальних витрат, оскільки вона орієнтована і на диференціацію, і на низькі витрати, що особливо приваблює споживача. Стратегічна мета фірми у цьому випадку полягає у створенні товару (послуги) з відмінними характеристиками якості, привабливості й обслуговування, а також низькими витратами порівняно з конкурентами. Тобто, підприємство має виробляти товари (надавати послуги), що за якістю не поступаються товарам (послугам) конкурентів, проте з меншими витратами.

Стратегія оптимальних витрат сприяє створенню товару виняткової цінності для споживача, балансуючи між стратегіями диференціації і низьких витрат, та використовуючи одночасно переваги обох стратегій. Такий підхід виявляється ефективним на тих ринках, де споживача цікавлять і ціна товару, і його цінність. Фірми, які реалізують стратегію оптимальних витрат, можуть пропонувати товар середнього класу за ціною нижчою за середню чи товар відмінної якості за

середньою ціною. Цього і намагається дотримуватися у своїй діяльності підприємство «Кропбуд».

При виборі еталонної стратегії розвитку підприємства вирішальну роль можуть відігравати такі фактори, як стан галузі та позиція у ній підприємства. Сильні та провідні підприємства, до яких належить і ТОВ «Кропбуд», мають прагнути до максимального використання можливостей, обумовлених їх позицією лідера, та до укріплення цієї позиції, особливо в умовах бурхливого розвитку галузі. Тому розвиток аналізованого підприємства обумовлюють стратегії, зосереджені в першому квадраті матриці Томпсона і Стрікланда (рис. 1.4).

Слід зазначити, що стратегії в кожному квадраті виписані у можливому порядку переваги їх вибору. Так в перший квадрат, який нас цікавить, увійшла стратегія *концентрованого зростання*, пов'язані зі зміною продукту та (або) ринку. Слідуючи цим стратегіям, підприємство прагне покращити свою продукцію (послугу) або почати виготовлення нової, не змінюючи при цьому галузі. Стосовно ринку, підприємство веде пошук можливостей поліпшення своєї позиції на існуючому ринку або ж можливостей переходу на нові ринки. Конкретними стратегіями концентрованого зростання є наступні:

- *стратегія посилення позиції на ринку*, за якої підприємство вживає зусиль для завоювання найкращих позицій на даному ринку зі своєю продукцією. Цей тип стратегій потребує значних маркетингових зусиль. Можливе також здійснення горизонтальної інтеграції за рахунок встановлення контролю над конкурентами (що пропонувалося вище у рамках формульованої стратегії);

- *стратегія розвитку ринку*: полягає в пошуку та освоєнні нових ринків для вироблюваної продукції;

- *стратегія розвитку продукту*: зростання за рахунок виробництва нового продукту для його реалізації на вже освоєному підприємством ринку.

Проаналізувавши матрицю можна дійти висновку, що керівництву ТОВ «Кропбуд» слід, на нашу думку реалізовувати саме стратегію концентрованого зростання. Зусилля необхідно спрямувати на те, щоб з даним продуктом та послугами на даному ринку завоювати кращі позиції, використовуючи при цьому

ефективний маркетинг. Одним із напрямків маркетингової діяльності ТОВ «Кропбуд» повинна стати цінова політика підприємства, яка включає оцінку впливів ринку на цінову політику, дослідження методів ціноутворення, виявлення факторів, що визначають цінову політику, визначення умов і методів формування ціни на товари та послуги. Підприємству необхідно продовжувати концентрацію своїх зусиль в одній галузі тому, що воно володіє сильними конкурентними позиціями на ринку з високими темпами зростання.

Вважаємо, що ТОВ «Кропбуд» володіє достатнім потенціалом та можливостями для подальшої реалізації стратегій *розвитку ринку та продукту* у рамках стратегії концентрованого зростання. По-перше, компанія має вийти на нові регіональні ринки для того, щоб прийняти участь у післявоєнній відбудові нашої країни. По-друге, розпочати випуск нових виробів. Обґрунтуванню даного заходу присвячено розд. 3.2 даної кваліфікаційної роботи.

3.2 Пропозиції щодо укріплення стратегічної позиції ТОВ «Кропбуд» в умовах невизначеності

Реалізуючи запропоновані у розд 3.1 кваліфікаційної роботи стратегії в якості першого кроку цього процесу пропонуємо ТОВ «Кропбуд» освоєння виробництва супутньої продукції: металевих виробів, а саме водовідливів, козирків тощо, які дане підприємство купує у постачальників і які наразі користуються попитом як у споживачів, так і у фірм-конкурентів. Впровадження даного заходу сприятиме скороченню витрат підприємства на встановлення ПВХ вікон і потребує лише придбання верстату для гнуття металу.

Дослідження показали, що такий верстат коштує 130,8 тис. грн., він простий в обслуговуванні і для роботи на ньому потрібен один або два робітника-оператора. Такий верстат у м. Кропивницький мають лише декілька фірм і роздрібна ціна на їх металеві вироби є досить високими. Щоб конкурувати з ними підприємству «Кропбуд» можна запропонувати споживачам додаткові послуги такі, як доставка товару на інші фірми, а також якісне та своєчасне виконання замовлень.

Закупівлю металу для виготовлення виробів можна робити зі складу ТОВ «Кіровоградський будівельний альянс», що знаходиться в м. Кропивницькому і має різний асортимент металу за прийнятною ціною.

Головне завдання ТОВ «Кропбуд» полягає в тому, щоб привернути увагу до своїх виробів інших фірм, які займаються будівництвом або виготовленням і встановленням метало-пластикових конструкцій. Тому що саме вони, купуючи вироби у даної фірми, можуть стимулювати подальше збільшення обсягів їх виробництва і, відповідно, прибутку. Можна робити додаткові знижки та якісний сервіс при обслуговуванні оптових покупців.

Що ж стосується товарів-замінників, а саме пластикових і оцинкованих водовідливів, то вони переважно українського виробництва, але в м. Кропивницькому не виготовляються, і щоб їх закуповувати потрібно більше витратити на логістику. Крім того, дані замінники є стандартними за розмірами, натомість металеві вироби можливо виготовляти з різними конфігурацією та розмірами, що є дуже зручним у застосуванні, особливо при монтажах балконних рам та фасадів. До недоліків пластикових водовідливів належить також схильність цих виробів змінювати свої якісні характеристики з часом та під впливом природничих умов (сонця, дощу та ін.). Проте, з іншого боку, це свідчить про постійність потреб у даних виробах не лише для первинного встановлення, а й для вторинної їх заміни.

Отже, можна зробити висновок про те, що виробництво металевих водовідливів та козирків є доволі вигідним і, як показують маркетингові дослідження, надає фірмі можливість задовольняти свої та зовнішні потреби, розширюючи тим самим власний бізнес.

Щоб впевнитись у тому, що цей варіант інвестицій є ефективним, зробимо оцінку економічної ефективності даного проекту. Вихідні дані для розрахунку, а також сам розрахунок повної собівартості металевого виробу представлено у табл. Г.1-Г.3 додатку Г.

Річний економічний ефект, який отримає ТОВ «Кропбуд» від виробництва металевих виробів розраховуємо за формулою:

$$E_p = (C_{\phi} - C_n) \cdot N_{\phi} + (C_n - C_n) \cdot N_{\phi n} - E_n \cdot K_{\phi}, \quad (3.1)$$

де C_{ϕ} , C_n – відповідно оптова ціна металевих виробів для фірм та для населення, грн.;

C_n – повна собівартість металевого виробу, $C_n=236,77$ грн. (табл. Г.3 дод. Г);

N_{ϕ} , $N_{\phi n}$ – відповідно програма виробництва металевих виробів для фірм і для населення, м²/рік;

E_n – нормативний коефіцієнт ефективності капітальних вкладень ($E_n=0,16$);

K_{ϕ} – додаткові капітальні витрати у виробника, грн.

Додаткові капітальні вкладення у виробника металевих виробів розрахуємо за формулою:

$$K_{\phi} = \Phi_{\phi al} \cdot Q, \quad (3.2)$$

де $\Phi_{\phi al}$ – балансова вартість верстата для гнуття металу (визначається як добуток ціни верстата та коефіцієнту, який враховує витрати на транспортування, монтаж і встановлення верстату на місці використання:

$$\Phi_{\phi al} = 130800 \cdot 1,11 = 145188 \text{ грн.}$$

Q – потреба у верстатах для виконання річної програми випуску виробів.

$$Q = \frac{N_{\phi} \cdot T_{um}}{F_{\phi pm} \cdot K_{\phi}} = \frac{2000 \cdot 0,3}{2010 \cdot 1,06} = 0,28, \quad (3.3)$$

де N_{ϕ} – річна програма випуску металевих виробів, м²/рік;

T_{um} – штучний час виготовлення 1 м² виробу, год;

$F_{\phi pm}$ – дійсний річний фонд часу роботи обладнання при однозмінному режимі роботи, год;

K_{ϕ} – коефіцієнт виконання норм часу на підприємстві.

Тобто, для виконання заданої річної виробничої програми випуску металевих виробів потрібен один верстат з коефіцієнтом завантаження 28% на рік.

Звідси:

$$K_{\phi} = 145188 \cdot 1 = 145188 \text{ грн.}$$

Таким чином, річний економічний ефект від впровадження на ТОВ «Кропбуд» запропонованого заходу складає:

$$E_p = (620 - 236,77) \cdot 1200 + (780 - 236,77) \cdot 800 - 0,16 \cdot 145188 = 871,23 \text{ тис грн.}$$

Річний прибуток підприємства:

$$П_p = (620 - 236,77) \cdot 1200 + (780 - 236,77) \cdot 800 = 894,5 \text{ тис. грн}$$

Строк окупності додаткових капітальних вкладень:

$$T_{ок} = \frac{K_{\epsilon}}{(C_{\phi} - C_n) \cdot N_{\epsilon\phi} + (C_n - C_n) \cdot N_{\epsilon n}} \quad (3.4)$$

$$T_{ок} = \frac{145188}{(620 - 236,77) \cdot 1200 + (780 - 236,77) \cdot 800} = 0,16 \text{ р.} = 2 \text{ міс.}$$

В результаті налагодження у ТОВ «Кропбуд» виробництва супутньої продукції, а саме металевих виробів (водовідливів, козирків тощо) в обсязі 2000 м²/рік, дозволить йому отримати прибуток у розмірі 894,5 тис грн/рік, річний економічний ефект – 871,23 тис грн і окупити інвестиції у придбання необхідного обладнання (які становлять 145,2 тис грн) за 2 місяці. Проведені розрахунки зазначених показників економічної ефективності підтверджують доцільність впровадження на підприємстві даного заходу.

ВИСНОВКИ

Невизначеність та непередбачуваність середовища в Україні наразі виникає на фоні війни та активних трансформаційних процесів. Взаємодія цих чинників на рівні підприємства спричиняє додаткове ускладнення умов їх діяльності, що потребує наукового обґрунтування нових системних стратегічних підходів, застосування яких надають можливість суб'єктам господарювання максимально усувати негативний вплив невизначеності середовища на їхній розвиток.

Аналіз проведених досліджень виявив істотну увагу вчених до питань стратегічного розвитку підприємства в умовах невизначеності зовнішнього оточення, і водночас – брак наукових розробок щодо системної і докладної методики обґрунтування стратегії подальшого розвитку суб'єктів господарювання в умовах невизначеності з урахуванням їх галузевої належності.

Тому метою кваліфікаційної роботи стало дослідження теоретико-методологічних основ формування стратегії розвитку підприємства в умовах невизначеності, проведенні аналізу факторів невизначеності для їх врахування у процесі формування стратегії розвитку бізнесу з виробництва світлопрозорих конструкцій на прикладі ТОВ «Кропбуд», м. Кропивницький.

У першому розділі роботи розглянуто питання сутності та видів стратегій розвитку підприємства, стратегічних підходів щодо укріплення його конкурентної позиції в галузі, особливостей формування стратегії розвитку бізнесу в умовах невизначеності середовища його функціонування.

На основі проведеного аналізу існуючих дефініцій запропоновано авторські визначення понять «стратегія» (с. 10) та «невизначеність у функціонуванні системи (підприємства)» (с. 32), які ми вважаємо найбільш повними і точними, виходячи з цілей дослідження.

Встановлено, що відносно формування стратегії розвитку підприємства в науковій літературі виокремлюють чотири види (рівні) невизначеності: достатньо точно прогнозоване майбутнє; наявність альтернативних варіантів майбутнього; наявність діапазону можливих варіантів майбутнього; повна невизначеність.

Шляхом узагальнення, конкретизації та розширення існуючих підходів до отримання актуальної інформації, необхідної для прийняття рішень щодо стратегічного вибору в умовах кожного з чотирьох видів невизначеності, набули логічної систематизації: відомості щодо характерних особливостей кожного з них; дії, які мають лягти в основу формування (вибору) стратегії розвитку підприємства, а також рекомендовані стратегічної позиції, яких доцільно дотримуватися підприємству в умовах певних рівнів невизначеності (табл. А.2 дод. А). Уточнено дії бізнесу по відношенню до слабких сигналів про виникнення проблем середовища, а також в умовах стратегічних несподіванок.

Аналізоване підприємства спеціалізується на виготовленні вікон і дверей з усього спектру профільних систем WDS і GALAXY, що випускаються основним партнером – ТОВ «Міропласт». Виробничі потужності, власне склопакетне виробництво, транспортно-логістична служба і складське господарство – усе це є запорукою успіху компанії на ринку. ТОВ «Кропбуд» прагне до укріплення своїх лідируючих позицій, фокусуючись на інвестиціях у сучасні технології та інноваційні рішення у сфері СПК. Дилерську мережу компанії «Кропбуд» представлено партнерами у 5 областях України (Кіровоградській, Вінницькій, Миколаївській, Одеській та Черкаській) і їх кількість планується збільшувати. Уся продукція, що випускається підприємством, сертифікована в системі УкрСЕПРО.

У довоєнний період ринок СПК вважався найбільш динамічним у будівельній галузі. В Україні він щорічно поповнювався новими учасниками ринку, які впроваджували нові прогресивні розробки провідних компаній світу.

Аналіз нинішнього стану галузі, проведений у розд. 2.2 дозволив виділити найбільш актуальні тенденції:

1. З початку військової агресії велика кількість компаній з виготовлення СПК опинилася в окупації, деякі фірми повністю зруйновані, деякі – скоротили обсяги виробництва або взагалі припинили свою діяльність.

2. Ринкова невдача переважної більшості збанкрутілих компаній пояснюється недостатнім вивченням ними свого оточення, а також переоцінкою власних можливостей.

3. Щорічне скорочення виробництва СПК, починаючи з 2018 р. складало 2-5%, у 2022 р. порівняно з 2021 р. – 40%.

4. Через посилення норм енергозбереження, необхідність відновлення зруйнованого житла та перспективи післявоєнної відбудови, віконні конструкції стають все більш затребуваними. В продажах лідерські позиції займає віконна продукція стандарт-класу, а головним трендом залишається енергоефективність.

5. Нові виробництва організовуються переважно великими будівельними фірмами, перш за все, для забезпечення власних виробничих потреб, що впливає на посилення конкуренції, перерозподіл корпоративних замовлень на ринку та спричиняє зниження цін на СПК і їх встановлення.

6. Конкуренція на ринку носить ціновий та маркетинговий характер, тому серед представників галузі спостерігається тенденція до пошуку шляхів зниження собівартості продукції (послуг), зростання їх різноманітності та ефективних методів стимулювання попиту.

7. Наразі стан віконного ринку нашої країни характеризують такі фактори (розташовані за убутанням впливу): непрогнозовані коливання ринку; нестача кваліфікованих кадрів (через мобілізацію до лав ЗСУ та міграційні чинники); позитивний вплив програм енергозбереження та відновлення зруйнованого житла; підвищення рівня конкуренції.

8. Збільшення витрат на сировину та матеріали для виробництва ПВХ профілю, через втрату деяких постачальників, порушення логістичних зв'язків і, як наслідок, вимушеність вітчизняних підприємств закуповувати їх за кордоном.

Аналіз впливу конкурентних сил у галузі СПК на діяльність ТОВ «Кропбуд» надав підґрунтя для наступних висновків.

Вхідні бар'єри в галузь – невисокі, але все таки існують. До них належать: диференціація, запатентована технологія і ноу-хау, можливість економії витрат за рахунок масштабів виробництва і кривої досвіду, відома торгова марка виробника, сприятливе розташування й доступ до сировини і матеріалів та ін. Хоча ці бар'єри не заважають фірмам-новачкам ризикувати і входити до галузі тому, що вона залишається однією з найпривабливіших і найприбутковіших для бізнесу.

Конкуренція серед існуючих фірм набуває форми боротьби із застосуванням таких його видів, як рекламні баталії, цінова конкуренція, нові зразки продукції, найякісніший сервіс, післяпродажне гарантійне обслуговування. Лідери можуть диктувати правила гри або зайняти координуючу позицію, застосовуючи засіб цінового лідерства. Важливим фактором конкуренції у галузі є участь у ній провідних європейських виробників МПК.

Конкурентами аналізованого підприємства «Кропбуд» є фірми, які здійснюють свою діяльність у м. Кропивницький, Кіровоградській області, а також в 4-х областях, де представлено продукцію ТОВ. Деякі фірми, які здійснюють свою діяльність в Кіровоградській області і спеціалізуються на виготовленні або продажі метало-пластикових конструкцій, можуть також надавати додаткові послуги (будівельно-ремонтні, з монтажу опалення, роздрібної торгівлі та ін.), що збільшує їхні конкурентні переваги. До них належать такі досвідчені фірми, як «Сервіс-монтаж», «ДекоДім», «Комфорт Плюс», «Майстер», «Новий інтер'єр», «Квадрат Плюс» та ін. Також є декілька молодих фірм, які успішно конкурують зі «старими» фірмами. Розвинутою є кооперація серед місцевих фірм, тому конкуренція – висока та відкрита.

До переваг ТОВ «Кропбуд» можна віднести: досвід; високу якість продукції, підтверджену сертифікатом відповідності ISO 9001:2018; прийнятні ціни; значно менші строки виконання та доставки замовлень, ніж у іногородніх фірм або їх посередників; цінову політику та систему знижок для споживачів; дотримання нових ДБН, які стосуються питань енергоефективності. Вікна виробляються з ПВХ високої якості із вбудованим TPV-ущільненням і комплектуються надійним армуванням, що забезпечує високу міцність конструкцій та їхню стійкість до вітрових навантажень. Вони також мають дуже хорошу тепло- та шумоізоляцію для забезпечення комфорту протягом року, зберігання тепла взимку і прохолоди влітку.

Усі перелічені переваги дозволяють ТОВ «Кропбуд» бути відомим у Кіровоградській області виробником і успішно конкурувати із доволі потужними компаніями.

ТОВ «Кропбуд» має декілька груп покупців, а саме фірми-дилери або оптові покупці, будівельні компанії та фізичні особи. Орієнтуючись на різні сегменти споживачів, товариство пропонує профільні системи як з ціновою перевагою, так і преміум-класу. Основний обсяг продажів розраховано на середнього споживача з середнім рівнем прибутку. Завдяки якості товару та сервісу компанія виграла чимало тендерів на електронних майданчиках публічної системи закупівель Прозоро. Навіть у складному 2023 р., прийнявши участь у 22 закупівлях, воно стало переможцем у 20 з них на суму 24,1 млн грн.

«Кропбуд» обирає у якості постачальників вітчизняних і світових лідерів у виробництві профільних систем, скла, фурнітури, сучасного і прогресивного обладнання, що також надає йому вагомі конкурентні переваги.

Аналіз стану та перспектив розвитку ринку СПК, а також впливу конкурентних сил у галузі на діяльність ТОВ «Кропбуд» дозволив скласти список можливостей і загроз зовнішнього середовища щодо ведення бізнесу (рис. 2.6).

Внутрішній аналіз ТОВ «Кропбуд» свідчить про наявність прибуткової, а отже, рентабельної роботи підприємства в аналізованому періоді. Прибутковими є основний вид діяльності підприємства, а саме, – виробництво та реалізація метало-пластикових конструкцій. Усі інші види діяльності (реалізація супутніх товарів до метало-пластикових конструкцій і надання послуг з монтажу) також приносять стабільний прибуток. На фоні зростання витрат підприємства в 2022 р. проти 2021 р. на 72000 тис грн., сумарна рентабельність реалізованої продукції та послуг, що мала позитивне значення, збільшилася ще на 4%, що пояснюється, зокрема, зниженням загального рівня витрат на 1 грн реалізованої продукції.

Незважаючи на дефіцит кваліфікованих кадрів в галузі, підприємство в останні два роки спромоглося збільшити кількість робочих місць. Виробіток продукції на одного працівника підвищився на підприємстві за цей період більше, ніж на 50%, що й забезпечило, при незначному збільшенні чисельності, вагоме зростання обсягу виготовленої продукції. Аналіз динаміки зазначених показників, починаючи з 2021 року, дає підставу стверджувати, що збільшення продуктивності праці на підприємстві носить стабільний характер.

Аналіз сильних та слабких сторін ТОВ «Кропбуд» показав, що сильні сторони підприємства переважають над слабкими сторонами (табл. Б.2 додатку Б), але все-таки підприємству потрібно працювати над своїми недоліками, тому що конкуренція в галузі є досить високою.

Для аналізу поєднання факторів зовнішнього та внутрішнього середовищ, а також розробки відповідних заходів, які мають лягти в основу формування стратегії подальшого розвитку підприємства, побудовано матрицю SWOT-аналізу (рис. 2.6).

Аналіз стану та перспектив розвитку ринку світлопрозорих конструкцій та конкурентних сил у галузі, проведений нами у розд. 2 кваліфікаційної роботи, дозволив встановити, що виробники СПК, в тому числі і ТОВ «Кропбуд», при формуванні стратегічних рішень сьогодні мають справу з другим рівнем невизначеності, який передбачає наявність альтернативних варіантів майбутнього.

За даного типу невизначеності необхідно застосувати сценарний метод планування, який передбачає розробку на рівні підприємства кількох приблизно однаково правдоподібних, але контрастних за змістом сценаріїв майбутнього розвитку, кожен з яких ґрунтується на тому чи іншому варіанті здійснення подій у середовищі. Проаналізувавши описані в наукових джерелах техніки сценарного планування, ми деталізували перелік етапів і дій у межах кожного етапу, які, на нашу думку, будуть корисними для використання ТОВ «Кропбуд» у процесі розробки стратегії в умовах невизначеності (табл. В.1 дод. В).

Методика сценарного планування, представлена у табл. В.1, свідчить не лише про важливість, а й про складність даного процесу, який передбачає узгоджену та високопрофесійну управлінську діяльність у межах компанії.

Особливу роль в становленні загальної стратегічної культури підприємства може зіграти система так званих «стратегічних бесід» (strategic conversations). Один з результативних способів її побудови – це проведення на підприємстві серії бесід-діалогів між менеджерами і спеціалістами в процесі освоєння та розвитку методу сценарного планування.

В умовах невизначеності другого рівня ТОВ «Кропбуд» може зайняти формувальну стратегічну позицію, що пов'язана з нинішнім і майбутнім станом галузі СПК. Для реалізації формувальної стратегії в умовах невизначеності важливими є дії, які може, на нашу думку, застосувати й аналізоване підприємство: •«високі ставки» (компанія бере на себе великі зобов'язання у вигляді значних капіталовкладень або поглинання інших галузевих учасників); •заходи, що приносять вигоду при реалізації будь-якого сценарію (спрямовані на скорочення витрат, стимулювання отримання нових навичок і знань, удосконалення системи інформаційного забезпечення для перемоги у конкуренції).

В умовах невизначеності другого рівня формувальну стратегію спрямовано на те, щоб забезпечити збільшення ймовірності розвитку галузі за сценарієм, сприятливим для нашої фірми. Так, використання даної стратегії має стримувати прагнення конкурентів нарощувати свої виробничі потужності, тим самим запобігаючи виникненню їх надлишку, в результаті чого знижується рівень галузевої прибутковості. Таким чином, залучивши додаткові потужності ще до підвищення попиту, можна випередити конкурентів, або, за допомогою проведення злиття та поглинання, консолідувати галузь. Використовуючи такі індикатори, менеджери зможуть слідкувати за еволюцією ринку та модифікувати застосовувану стратегію по мірі надходження додаткової інформації. Також, стане можливим визначати тенденції подальшого розвитку ринку за допомогою виявлення важливих характеристик переможців та аутсайдерів у схожих ситуаціях, уточнення застосовуваних ними стратегій.

Щодо вибору конкурентної стратегії, можна сказати, що, випускаючи продукцію стандарт- та преміум класу, ТОВ «Кропбуд» застосовує стратегії оптимальних витрат та диференціації. І це, на нашу думку, є цілком обґрунтованим рішенням щодо стратегічних пріоритетів.

Дотримання підприємством «Кропбуд» стратегії диференціації знайшло відображення у виробництві профілів WDS-4 SERIES. Це енергозберігаючі вікна, оснащені зламостійкими елементами (проти зламною системою), що відповідають вимогам тепло збереження та безпеки. На преміум-сегмент споживачів також

розраховано випуск вікон і дверей, які мають цікаві дизайнерські рішення, комбінування металопластику з деревиною. Наразі спостерігається істотне зниження попиту на продукцію преміум-класу порівняно з довоєнним періодом.

Підприємству «Кропбуд» в своїй діяльності до цих пір також вдається дотримуватися стратегії оптимальних витрат, випускаючи вікна і двері профільних систем WDS-400 (характеризуються високою якістю з ціновою перевагою) та WDS-500 (оптимальний вибір для типового скління). Вважаємо, що товариство й надалі має дотримуватися даної стратегії, орієнтованої і на низькі витрати, і на диференціацію, що є особливо важливим для споживача.

Вважаємо, що ТОВ «Кропбуд» також володіє достатнім потенціалом та можливостями для подальшої реалізації стратегій розвитку ринку та продукту у рамках базової еталонної стратегії концентрованого зростання з метою завоювання кращих конкурентних позицій.

Реалізуючи вищезазначені стратегії в якості першого кроку цього процесу пропонуємо ТОВ «Кропбуд» розпочати освоєння виробництва супутньої продукції: металевих виробів (водовідливів, козирків тощо), які користуються попитом як у споживачів, так і у фірм-конкурентів. Наразі підприємство купує ці вироби у постачальників, які останнім часом збільшують ціни на свою продукцію.

Виробництво металевих виробів в обсязі 2000 м²/рік, дозволить товариству отримати річний економічний ефект – 871,23 тис грн. Щорічний прибуток складе 894,5 тис грн, а термін окупності інвестиції у придбання необхідного обладнання (у розмірі 145,2 тис грн) – 2 місяці. Проведені розрахунки зазначених показників економічної ефективності підтверджують доцільність впровадження на підприємстві даного заходу.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Балабанова Л.В., Холод В.В. Стратегічне маркетингове управління конкурентоспроможністю підприємств. Навчальний посібник. К.: ВД «Професіонал», 2006. 448 с.
2. Барибіна Я.О., Шимановська-Діанич Л.М. Підходи до розробки та прийняття стратегічних рішень в умовах невизначеності у контексті оновлення контенту інформаційного забезпечення. *Вісник Сумського національного аграрного університету. Серія «Економіка і менеджмент»*. 2019. Вип. 4 (82). С. 118-122.
3. Брінь П.В., Голтвянська Ю.В. Стратегія розвитку підприємства: сутність та класифікація. *Підприємництво та інновації*. 2021. Вип. 21. С. 31-34.
4. Василенко В.А., Ткаченко Т.І. Стратегічне управління. Навч. посіб. К.: ЦУЛ, 2003. 396 с.
5. Войтко С.В. Управління розвитком наукомістких виробництв: монографія / С.В. Войтко. К. : ВПП «Політехніка». 2012. 280 с.
6. Галушка З.І., Комарницький І.Ф. Стратегічний менеджмент: Навч.-метод. посібник. Чернівці: Рута, 2006. 248 с.
7. Гусєва О.Ю. Удосконалення методів прийняття рішень у процесі управління стратегічними змінами на підприємстві. *Вісник ДНУЕТ ім. Михайла Туган-Барановського. Сер.: Економічні науки*. 2018. №4. С. 73-80.
8. Даців С. Прогноз щодо стану віконної галузі у 2023 році. URL: <https://wds.ua/prognozy-shhodo-stanu-vikonnoyi-galuzi-u-2023-rotsi-interv-yu-sergiya-datsiva-dyrektora-zi-zbutu-kompaniyi-miroplast/>
9. Должанський І.З., Загорна Т.О. Конкурентоспроможність підприємства: Навчальний посібник. К.: Центр навчальної літератури, 2006. 384 с.
10. Економічний аналіз: Навч. посібник / М.А. Болюх, В.З. Бурчевський, М.І. Горбатюк; За ред. М.Г. Чумаченка. К.: КНЕУ, 2001. 540с.
11. Жихарєва В.В., Савельєва Т.М. Формування стратегії розвитку підприємства в умовах невизначеності. *Економіка і суспільство*: Видання Мукачівського державного університету. 2017. Вип. №9. С. 423-427.

12. Журило І.В. Методичні вказівки щодо підготовки, виконання та захисту кваліфікаційної роботи за другим (магістерським) рівнем для присудження ступеня вищої освіти «магістр» за освітньо-професійною програмою «Економіка та організація бізнесу». / І.В. Журило, М.В. Семикіна, В.В. Зайченко, М.В. Бугаєва. Кропивницький: ЦНТУ, 2023. 92 с.
13. Журило І.В. Сутність системи стратегічного управління та методика її впровадження на підприємстві. *Наукові праці КНТУ. Економічні науки*. 2009. Вип. 15. С. 86-90.
14. Журило І.В., Криволап Н.В. Особливості формування стратегії діяльності підприємства в умовах невизначеності. *Проблеми і перспективи економічного розвитку в умовах модернізаційних процесів в Україні та світі*: матеріали Всеук. наук.-практ. конф. (12 грудня 2023 р.). ЦНТУ, 2023. С. 49-52.
15. Журило І.В., Фесенко Е.О. Криволап Н.В. Стан і перспективи розвитку будівельної галузі України в умовах викликів і загроз. *Проблеми і перспективи економічного розвитку в умовах модернізаційних процесів в Україні та світі*: матеріали Всеук. наук.-практ. конф. (12 грудня 2023 р.). ЦНТУ, 2023. С. 49-52.
16. Ігнат'єва І.А. Стратегічний менеджмент: теорія, методологія, практика: Монографія / І.А. Ігнат'єва. К.: Знання України, 2015. 250 с.
17. Коломієць Г.М. Спряження невизначеності господарської системи та її реформування: автореф. дис. д. е. н.: спец. 08.01.01. Харків. нац. ун-т ім. В.Н. Каразіна. Х., 2006. С. 10.
18. Коробов М.Я. Фінансово-економічний аналіз діяльності підприємств. К.: Знання, 2000. 347с.
19. Кортні Х., Керкленд Дж., Вігері П. Стратегія в умовах невизначеності. *Економічні стратегії*. 2002. №6. С. 78-85.
20. Косар Н.С., Яричевська Я.І. Дослідження галузі металопластикових вікон України та напрямки активізації їх виробниками інтернет-технологій. *Менеджмент та підприємництво в Україні: етапи становлення і проблеми розвитку*. 2022. №1(7). С. 99-114.

21. Костіна О.М. Впливовість невизначеності на формування стратегії розвитку підприємства. *Конкурентоспроможність та інновації: проблеми науки та практики*: матеріали Міжн. наук.-практ. інтернет-конф. (15-16 листопада 2018 р.). Харків: ХНЕУ ім. Семе́на Кузне́ця. 2018. С. 176-180. URL: <http://repository.hneu.edu.ua/handle/123456789/20647>.
22. Кривов'язюк І.В. Функціонування та розвиток підприємств в умовах кризи: системно-аналітичний підхід: Монографія. Луцьк: ЛНТУ, 2012. 392 с.
23. Крочак М.С. Формування стратегії розвитку промислових підприємств в умовах невизначеності. *Науковий вісник Мукачівського державного університету. «Серія Економіка»*. 2017. Вип. 1 (7). С. 85-90.
24. Ларіна Я.С. Розроблення стратегії управління підприємства в умовах невизначеності: принципи та варіанти застосування в АПК. *Науковий вісник. Збірник науково-технічних праць*. Національний лісотехнічний університет України. 2007. Вип. 17.2. С. 243-250.
25. Литвиненко Т.М. Невизначеність ринкового середовища та шляхи її локалізації *Теоретичні та прикладні питання економіки*: зб. наук. праць КНУ ім. Т.Г. Шевченка. 2009. Вип. 19. С. 46-55.
26. Огляд віконного ринку України за 2022 рік. Віконний консалтинг: веб-сайт. URL: <https://oknakonsult.com/marketnews/analiz-vikonного-rinku-ukrayini-2022-roku>.
27. Осовська Г.В., Фіщук О.Л., Жалінська І.В. Стратегічний менеджмент: Навч. посібник. К.: Кондор, 2003. 196 с.
28. Особливості формування стратегії розвитку підприємства на міжнародному ринку. *Бізнес, інновації, менеджмент: проблеми та перспективи*: матеріали III Міжн. наук.-практ. конф. (8 грудня 2022 р.). НТУ «Київський політехнічний інститут ім. Ігоря Сікорського», 2023. С. 32.
29. Ревуцька А.О., Смолій Л.В. Особливості формування стратегії розвитку підприємств в умовах невизначеності. *Східна Європа: Економіка, бізнес та управління*. 2018. Вип. 2 (13). С. 129-134.

30. Рихліцький В. До війни Україна купувала в Росії та Білорусі 75% скла. Що тепер? *Економічна правда*: веб-сайт. URL: <https://www.epravda.com.ua/publications/2022/07/12/689080/>
31. Річний огляд ринку СПК в Україні за 2019 рік від AXOR. URL: <https://okna.ua/ua/library/richnyy-ohlyad-rynku-spk-v-ukrayini-za>.
32. Сімонова В. Еволюція категорії «стратегія» та «стратегічне управління». *Актуальні проблеми економіки*. 2006. №5. С. 117-121.
33. Словники. Яндекс: пошукова система URL: <http://slovari.yandex.ru/dict/lopatnikov/article/lop/lop-0888.htm>.
34. Фатхутдинов Р.А., Осовська Г.В. Управління конкурентоздатністю організації: підручник / ред. Г.В. Осовська. К.: Кондор, 2009. 470 с.
35. Черкасов В.В., Пастухова В.В. Стратегічне управління підприємством: філософія, політика, ефективність. К.: КНТЕУ, 2002. С. 142-151.
36. Швиданенко Г.О., Бойченко К.С. Розвиток підприємства: стратегічні наміри, ризики та ефективність: колективна монографія К.: КНЕУ, 2015 231 с.
37. Шершньова З.Є. Стратегічне управління. Підручник. 2-ге вид., перероб. і доп. К.: КНЕУ, 2004. 699 с.
38. Юрій Е.О., Луцик І.Б. Особливості формування стратегії розвитку підприємств в умовах невизначеності зовнішнього середовища. Науковий вісник Міжнародного гуманітарного університету. *Науковий вісник Міжнародного гуманітарного університету. Серія: Економіка і менеджмент*. 2015. Вип. 13. С. 131-134. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Nvmgu_eim_2015_13_31.
39. De Wit Bob. Strategy: An International Perspective Paperback. Publisher: Cengage Learning EMEA, 2020. 848 p.
40. Ansoff Igor H. Strategic Management. Publisher: Palgrave Macmillan London. 2007. 251 p.
41. Chandler Alfred D. Strategy and Structure: Chapters in the History of the American Industrial Enterprise. MIT Press, 1989. 463 p.

42. Hamel G., Prahalad C.K., Thomas H., O'Neal D.E. Strategic Flexibility: Managing in a Turbulent Environment. Publisher: Wiley, 1999. 416 p.
43. Karloff B. Business Strategy (a Guide to Concepts and Models) / B. Karloff. London: Palgrave Macmillan UK, 1989. 166 p.
44. Mescon M.H., Albert M., Khedouri F. Management. Publisher: Harper & Row, 1988. 777 p.
45. Mintzberg H., Lampel J.B., Quinn J.Br. The Strategy Process. Publisher: Prentice Hall. 2002. 1000 p.
46. Nixon Frank. The role of enterprise management in ensuring quality and reliability. 1990. 231 p.
47. Porter, Michael E. On Competition, Updated and Expanded Edition. Harvard Business Review Press; Updated, Expanded ed. Edition. 2008. 576 p.
48. Schwartz Peter. The Art of the Long View: Planning for the Future in an Uncertain World. Publisher: Bantam Dell Publishing Group, Div of Random, 2020. 288 p.
49. Thompson A.A., Strickland A.J. Strategic Management. Concepts and Cases/ McGraw-Hill Education, 2001. 928 p.

ДОДАТКИ

Додаток А

Таблиця А.1 – Аналіз існуючих підходів до визначення поняття «стратегія»

Джерело: розроблено автором на основі аналізу наукових джерел

Автор, джерело	Визначення	Критичні висновки автора щодо визначень
Г. Стейнер, Дж. Майер [32]	Стратегія – формулювання місії організації, її намірів і цілей, політики, програми та методів їхнього досягнення	Визначення не є коректними, оскільки базуються на елементах всього процесу стратегічного управління, не конкретизуючи сутності поняття «стратегія»
А. Чандлер [41]	Стратегія – це визначення основних довгострокових цілей та задач підприємства, прийняття курсу дій і розподілу ресурсів, необхідних для виконання поставлених цілей	
Б. Карлоф [43]	Стратегія – це узагальнена модель дій, необхідних для досягнення поставлених цілей шляхом координації та розподілу ресурсів компанії	
Г. Гольдштейн [3, с. 112]	Стратегія – це система дій і управлінських підходів, які використовуються для досягнення організаційних завдань і цілей організації	
В. Глюк [32]	Стратегія – це уніфікований, інтегрований і зрозумілий план, розроблений таким чином, щоб бути впевненим у досягненні цілей підприємства	Стратегія має забезпечувати не лише впевненість цілей, а й безпосереднє їх досягнення
Г. Мінтсберг, А. Мак Х'юг [45]	Стратегія – це модель (зразок поведінки) у потоці майбутніх дій або рішень	Визначення є недосконалими через можливість абсолютно різних та неоднозначних їх розумінь і трактувань
В.С. Єфремов [6]	Стратегія – це зобов'язання діяти певним чином: таким, а не іншим	
А.А. Томпсон і А.Дж. Стрікланд [49, с. 35]	Стратегія – це план управління фірмою, спрямований на зміцнення її позицій, задоволення споживачів і досягнення поставлених цілей	
М. Мескон, М. Альберт, Ф. Хедоурі [44, с. 257] Ф. Ніксон [46]	Стратегія – це детальний всебічний комплексний план, призначений для того, щоб забезпечити здійснення місії організації і досягнення її цілей	
С.В. Войтко [8]	Стратегія – програма, план, генеральний курс суб'єкта управління для досягнення ним стратегічних цілей у будь-якій галузі діяльності	
К. Хаттен та М. Хаттен [32]	Стратегія – це шлях досягнення цілей організації	Це вислови, які не конкретизують дане поняття, а тому не дають повного його розуміння і не можуть виступати у якості самостійного визначення. Вони лише доповнюють його
Г. Хемел, С.К. Прахалад [42]	Сутність стратегії полягає у створенні конкурентної переваги швидше, ніж ваші конкуренти скопіюють те, що ви використовуєте сьогодні	
Е.А. Вигдорчик [7]	Стратегія – це мистецтво керівництва, загальний план ведення роботи	
В. Сімонова [32, с. 118]	Стратегія являє собою принципи організації діяльності з метою досягнення запланованих цілей	

Таблиця А.2 – Види (рівні) невизначеності та відповідний стратегічний вибір
Джерело: розроблено автором на основі узагальнення і доповнення інформації джерел
[19, 21, 23, 24, 29, 40]

Вид (рівень) невизначеності	Характерні особливості	Пропозиції щодо формування (вибору) стратегії розвитку підприємства	Вибір стратегічної позиції (СП)
1	2	3	4
Рівень І. Достатньо точно прогнозоване майбутнє	Невизначеність не має особливого впливу на процес формування стратегії діяльності підприємства	Достатньо розробити одну стратегію подальшого розвитку, використовуючи стандартний набір існуючих методів, таких як: дослідження ринку; аналіз діяльності конкурентів (їх витрат, номенклатури продукції, рівня і стану виробництва та ін.); аналіз ланцюжків цінностей власних і конкурентів; аналіз п'яти конкурентних сил галузі. Ці інструменти дадуть змогу визначити потенційні проблеми та небезпеки, з якими може зіткнутися фірма	•<u>адаптивна СП</u> – компанія приймає як належне і нинішню, і майбутню економічну структуру галузі, реагуючи лише на можливості, які надає ринок; •<u>формуюча СП</u> – за якої компанія прагне змінити структуру галузі відповідно до своєї власної концепції і обирає стратегію створення нових ринкових можливостей через радикальну реорганізацію відносно стабільної галузі
Рівень ІІ. Наявність альтернативних варіантів майбутнього	Кожен із можливих варіантів цілком зрозумілий, але передбачити, який із них буде реалізований, украй складно	Вибір оптимальної корпоративної стратегії розвитку визначається найкращим з прогнозованих результатів. Необхідно застосувати сценарний метод планування, за якого на рівні підприємства розроблюється кілька приблизно однаково правдоподібних, проте значуще контрастних варіантів майбутнього розвитку, кожен з яких ґрунтується на тому чи іншому варіанті здійснення подій у середовищі. Метод сценарного планування передбачає певну послідовність етапів і дій у межах кожного етапу [див. 40]	<u>формуюча СП</u> – за якої компанія прагне змінити структуру галузі відповідно до своєї власної концепції і обирає стратегію створення нових ринкових можливостей за рахунок встановлення контролю над ринком, намагаючись тим самим знизити рівень невизначеності, створюючи «порядок замість хаосу»
Рівень ІІІ. Можливість встановлення діапазону можливих варіантів майбутнього	Діапазон визначається рядом ключових змінних. Результат може знаходитися в будь-якій точці діапазону	В ході формування стратегії розвитку має застосовуватися комплекс методологічних підходів до планування. Спочатку необхідно виявити альтернативні сценарії майбутнього. На цьому рівні невизначеності вони не будуть змістовними і чіткими. Тому для двох крайніх точок діапазону описують дискретні сценарії, які рідко є основою для майбутньої стратегії. Основою для розгортання	<u>формуюча СП</u> – за цього рівня невизначеності дещо видозмінюється. Якщо у випадках рівня ІІ вона спрямована на збільшення ймовірності впровадження певного варіанту сценарію, то в даному випадку вона покликана надати ринку загального імпульсу до такої траєкторії його розвитку, яка є вигідною для компанії

Продовження табл. А.2

1	2	3	4
		більш реальних сценаріїв є точки всередині діапазону, пошук яких є творчим процесом. Правила: 1) обмежувати кількість прийнятих до розробки сценаріїв (не більше, ніж 4-5); 2) уникати сценаріїв, чий вплив на вибір стратегії не є однозначним; 3) уникати опису всього діапазону; 4) складений комплекс сценаріїв має надати достатньо ймовірний спектр результатів. Далі слід зосередитися на відстеженні ринкових сигналів, які вказують, у напрямку якого з варіантів буде йти розвиток. Один з методів який можливо застосовувати на цьому етапі – управління за слабкими сигналами. За більш високих рівнів нестабільності необхідно готувати рішення ще тоді, коли із зовнішнього середовища поступають слабкі сигнали	
Рівень IV. Повна невизначеність	Прогнозувати стратегію розвитку підприємства практично неможливо, оскільки визначення сценаріїв та, навіть, діапазону можливих результатів є майже невіршуваним завданням	Така ступінь невизначеності виникає рідко і з часом перетворюється на один з трьох попередніх видів. Ситуаційний аналіз повинен мати переважно якісний, а не кількісний характер. Менеджерам слід уникати дій на основі винятково інтуїції. Вони мають систематизувати і відомі дані, і ті відомості, які можна одержати в принципі. У випадку, якщо аналіз отриманої інформації не дозволить надати змістовний прогноз можливих або ймовірних варіантів, то принаймні спеціалісти зможуть скласти загальне уявлення про майбутнє на основі виявлення підмножини змінних, визначального напрямку розвитку ринку, а також певних індикаторів, здатних сигналізувати про негативні чи позитивні зміни цих змінних	•<u>формулює СП</u> – дозволяє компанії, яка її обрала, створити загальне уявлення щодо майбутнього, що буде орієнтиром для інших учасників ринку і сприятиме просуванню галузі до більш сприятливого і стабільного стану; •<u>СП збереження права на участь у грі</u> – особлива форма адаптивної стратегії. Полягає у здійсненні крок за кроком інвестицій для досягнення привілейованої позиції. Такий стан дає компанії змогу дочекатися зниження рівня невизначеності, а потім обрати ту чи іншу стратегію

Додаток Б

Таблиця Б.1 - Країни-виробники ПВХ профіль для вікон [6]

Торгова марка	Країна	Торгова марка	Країна
Actual	Австрія, Угорщина, Польща	Montblanc	Білорусь
ALMplast	Україна	Next	Україна
Aluplast	Україна, Німеччина, Австрія, Польща	NOTA	Китай
Axiom	Україна	Open teck	Туреччина, Україна
Baufen	Болгарія	Panorama	Угорщина, Польща
Brokelman	Україна	Pimapen	Туреччина
Brugmann	Польща, Білорусь	Plustec	Німеччина
Deceuninck	Бельгія, Туреччина	Plastival	Франція
Decco	Китай, Польща	Plastmo	Данія, Польща
Dimex	Німеччина, Китай	Rehau	Німеччина, Польща
Eco Plast	Україна	RHEINPLAST	Болгарія
EFplast	Україна	Roplasto	Німеччина
EUROTECH	Туреччина	Rotoplast	Туреччина
Fahrenheit	Туреччина	Rotto	Китай
Foris	Німеччина	Salamander	Німеччина, Франція, Білорусь
Funke Kunststoffe	Німеччина	Schuco	Німеччина
Framex	Україна	Steko	ЄС, Україна
Gealan	Німеччина, Литва, Румунія	Thyssen	Німеччина, Словаччина, Туреччина
Gevis	Україна	Tecnoplas	Туреччина
GPS	Україна	Trokal	Німеччина
Horizont	Чеська Республіка	VENTA	Україна
Internova	Словаччина	Veka	Німеччина, Україна, Китай
Infinite	Бельгія	Veratec	Туреччина
KBE	Німеччина	WDS	Україна
Knipping	Німеччина	Weissesen	Туреччина
Kommerling	Німеччина, Індія	Wintech	Туреччина, Україна
Kompen	Туреччина	Winbau	Україна
L.B.Profil-Artec	Німеччина	WINDOLINE	Туреччина
LG Chem	Корея	Winglass	Туреччина
LGC	Україна	Winhouse	Туреччина
Master	Китай	Wymar	Бельгія

Продовження табл. Б.2

1	2	3	4	5	6
Виробництво	- вартість сировини і його доступність, відносини з постачальниками; - система контролю запасів, оборот запасів; - місцезнаходження виробничих приміщень, використання потужностей; - економія на масштабах виробництва; - технічна ефективність потужностей і їхня завантаженість; - віддача від використання устаткування; - контроль за процесом виготовлення продукту; - проектування, складання графіків роботи; - закупівля; - контроль якості; - порівняльна, стосовно конкурентів, і середня по галузі величина витрат; - дослідження, розробки, інновації; - патенти та інші правові форми захисту товару.	Виробничі потужності на підприємстві відповідають конкурентним вимогам сьогодення. Підприємство оснащено повним комплексом сучасного прогресивного обладнання для виробництва ПВХ вікон і дверей. Також, треба зазначити, що виробничі потужності використовуються в сезон (літо-осінь) ефективно, тобто завантажені повністю, а от зимою відбувається недозавантаження. Підприємство виробляє свій продукт за сучасними технологіями, але все-таки дослідження і розробки є важливими для підприємства, тому що конкуренція – дуже велика, а нові ідеї можуть зробити продукт унікальним і більш конкурентоспроможним.	x		
			x	x	
			x		x
			x		
			x		
			x		
			x		
				x	
					x
					x
Маркетинг	- продукти (послуги), вироблені фірмою; - вивчення ринку; - частка ринку; - номенклатура товарів (послуг) і потенціал розширення; - життєвий цикл основних продуктів; - канали розподілу; - організація збуту: знання потреб покупців; - імідж, репутація і якість товару (послуг); - просування товарів на ринок та їхня реклама; - цінова політика; - розвиток нових продуктів, послуг і ринків; - післяпродажне обслуговування; - імідж торгової марки.	Цінова політика підприємства залежить від сезонності, від цінової політики постачальників, а також від коливань в економічній та політичній сферах. Підприємство має хорошу збутову систему (магазин, дилери, інші відділи), а також займає свою нішу на конкурентному ринку. Тенденції в зміні частки ринку направлено в кращий бік для підприємства. За допомогою своїх досліджень ринку підприємство має необхідну інформацію, що дозволяє йому орієнтувати діяльність на запити покупців. Щодо продукту виробництва підприємства, то він є якісним з гарантією – 5 років, але за ціною вищою ніж продукт конкурентів.	x		
			x	x	
			x		
			x		
			x		
			x		
			x		
			x		
				x	
			x		
			x		
					x

Продовження табл. Б.2

1	2	3	4	5	6
Фінанси	- можливість залучення короткострокового капіталу; - можливість залучення довгострокового капіталу; - вартість капіталу порівняно із середньогалузевою і вартістю капіталу у конкурентів; - ставлення до податків; - ставлення до інвесторів; - можливість використання альтернативних фінансових стратегій; - ефективний контроль за витратами, можливість їхнього зниження; - система обліку витрат, складання бюджету і планування прибутку.	Тенденції в зміні фінансових показників діяльності підприємства є позитивними. У 2022 р. порівняно з 2021 р. воно отримало прибутку на 30% більше. А в 2023 р. планується збільшення прибутку ще на 20% за рахунок зниження собівартості продукції, а також збільшення обсягів реалізації.	х х х х	х х х х	

*Позиція підприємства: S – сильні, W – слабкі, N – нейтральні

Додаток В

Таблиця В.1 – Методичні рекомендації щодо сценарного планування

Джерело: складено автором на основі узагальнення, систематизації, коригування і доповнення інформації в [39, 40, 48]

Етап сценарного планування	Дії, які необхідно виконати у межах етапу
1	2
I. Визначення ключових стратегічних напрямків та/або питань	1. Збір усіх результатів і даних стратегічного аналізу внутрішнього і зовнішнього середовищ підприємства (вони мають бути у наявності на момент початку розробки сценаріїв). 2. Визначення переліку усіх можливих ключових напрямків розвитку бізнесу на заданий сценарний період; 3. Аналіз усіх ключових стратегічних рішень, які фірма збирається прийняти з урахуванням розроблюваних сценаріїв. 4. Добитися, щоб повний перелік сформульованих напрямків і рішень інтегрував і специфіку бізнесу, і специфіку заданого сценарного періоду.
II. Встановлення ключових факторів безпосереднього оточення	Фіксування та аналіз ключових факторів безпосереднього оточення фірми (встановлених на етапі I), які визначають успіх чи невдачу за кожним з напрямків, а також факторів, що зумовлюють відповіді по виявленим на етапі I стратегічним питанням. Поставити питання: Що по кожному питанню етапу I мають знати менеджери фірми, які приймають стратегічні рішення, щоб зробити усвідомлений вибір того або іншого варіанту рішення?
III. Визначення ключових факторів макрооточення (фактори і тенденції рівня PEST-аналізу)	1. Визначення усіх ключових факторів, котрі впливають на фірму саме через фактори етапу II. Деякі з таких факторів макросередовища є цілком передбачуваними, а деякі – ні. 2. Встановлення, що конкретно за ключовими факторами макросередовища у майбутньому відбудеться обов'язково, а що може відбутися випадково. 3. У дослідницькому плані надання: – декілька варіантів можливих змін ключових факторів макросередовища з урахуванням відповідних наслідків; – інформації щодо зміни ключових факторів рівня безпосереднього оточення під впливом змін у макросередовищі; – варіантної динаміки ключових факторів етапу II, яку слід описати так, щоб ця інформація дозволяла якісно вирішувати стратегічні завдання етапу I.
IV. Ранжування за важливістю і ступенем невизначеності	Ранжування усіх факторів, отриманих на етапах II і III за двома критеріями: 1) важливість кожного критерію для прийняття стратегічного рішення рівня етапу I; 2) ступінь невизначеності за факторами рівня етапів II і III для вирішення стратегічних питань етапу I. Основне завдання – визначення основних факторів за кожним критерієм (2-3 – найбільш важливих і 2-3 – найбільш невизначених). Сценарії будуть істотно відрізнятися саме за факторами і тенденціями, виявленими на етапі IV.
V. Виявлення логіки кожного сценарію	Результатом мають стати «логічні стрижні» кожного сценарію. Мета: відповідно до різних логічних стрижнів вийти на відносно невелику кількість сценаріїв. Бажано, щоб вони показували різноманітні позитивні результати, тобто певний бізнес-успіх від прийняття стратегічних рішень етапу I. При будь-якому рівні невизначеності різних сценаріїв має бути не більше 4-ох. У межах кожного сценарію динамічний аспект логіки його розвитку визначається як особливий «сценарний драйвер». Кількість сценарних драйверів визначає відповідне різноманіття конкретних сценаріїв. Один сценарний драйвер визначає лінійний спектр, два – матрицю, три – куб і т.д.

Продовження табл. В.1

1	2
VI. «Очищення» сценаріїв	При встановленні найбільш важливих факторів-драйверів логіки розвитку різноманітних сценаріїв, треба повернутися до ключових факторів рівня етапів III і II.
VII. Висновки	Головна мета цього етапу – оцінка рівня стійкості окремих можливих стратегічних рішень рівня етапу I та відповідних стратегій розвитку фірми в цілому відносно усіх розроблених сценаріїв. Типовою є ситуація, коли певні стратегічні рішення та/або стратегія в цілому виявляються хорошими за одного або декількох конкретних сценаріїв та поганими – за інших. Тому, обґрунтовуючи рішення рівня етапу I, необхідно оцінювати ризики, пов'язані з настанням тих або інших сценаріїв. Крім того, має вестися усвідомлений пошук тих стратегічних рішень, котрі стануть прийнятними для фірми відносно усіх розроблених сценаріїв.
VIII. Визначення характерних індикаторів	У міру розвитку фактичних подій бажано якомога раніше дізнаватися, який конкретний сценарій з усіх розроблених виявився ближче за всіх до реального життя. Сигналізувати про це повинні так звані «характерні індикатори». Завдяки створеній за їх допомогою достатньо ефективній системі раннього виявлення конкретних сценаріїв, фірма у сфері своєї стратегічної компетенції одразу виходить на якісно більш високий рівень. А це може стати основою її конкурентної переваги. Крім того, характерні індикатори і система раннього виявлення надають можливість необхідних стратегічних маневрів.

Додаток Г

Таблиця Г.1 – Вихідні дані для розрахунку собівартості металовиробу

№ п/п	Показник	Одиниця	Умовне позначення	Величина
1	2	3	4	5
1.	Програма випуску виробів	м ² /рік	N_B	2000
2.	Штучний час обробки виробу	год	$T_{шт}$	0,3
3.	Площа виробу: – чорнова – чистова	м ² м ²	$B_{чор}$ $B_{чис}$	0,3 0,26
4.	Ціна матеріалу	грн	C_M	440,0
5.	Ціна відходів	грн	$C_{від}$	66,0
6.	Коефіцієнт, який враховує транспортно-заготівельні витрати		$K_{тр}$	1,06
7.	Розряд роботи: – верстатника – наладчика	розряд розряд		4 5
8.	Годинна тарифна ставка: – верстатника – наладчика	грн/год грн/год	C_T $C_{ТН}$	77,979 88,375
9.	Коефіцієнт додаткової зарплати		K_d	0,1
10.	Коефіцієнт відрахувань на соціальні потреби		K_c	0,22
11.	Встановлена потужність електродвигунів верстата	кВт	N_B	0,9
12.	Коефіцієнт одночасної роботи двигунів		K_o	0,7
13.	Коефіцієнт, який враховує завантаження електродвигунів за потужністю		K_N	0,6
14.	Коефіцієнт, який враховує завантаження електродвигунів за часом		$K_{дч}$	0,4
15.	Середній коефіцієнт корисної дії електродвигунів		η_c	0,88
16.	Коефіцієнт, який враховує втрати електроенергії в мережі підприємства		η_m	0,95
17.	Ціна 1 кВт-год силової електроенергії	грн	$C_{ел}$	7,5
18.	Категорія ремонтної складності: а) механічної частини верстата; б) електричної частини верстата	УРО УРО	R_M R_e	8 6
19.	Годинні витрати на допоміжні матеріали на 1 УРО механічної частини верстату	грн	$M_{ТВ}$	0,795
20.	Коефіцієнт, який враховує тип виробництва (серійний)		$K_{п}$	1,0
21.	Річні витрати на всі види ремонту на 1 УРО: а) механічної частини верстата; б) електричної частини верстата	грн/рік грн/рік	$\Gamma_{вм}$ $\Gamma_{ве}$	880 720
22.	Дійсний річний фонд часу верстата при однозмінному режимі роботи	год	$F_{дрм}$	2010

Продовження табл. Г.1

1	2	3	4	5
23.	Площа, яку займає верстат	м ²	F_o	7,0
24.	Коефіцієнт, який враховує додаткову площу (проходи, проїзди, побутові та службові приміщення)		K_f	2,5
25.	Річні витрати, пов'язані з використанням 1 м ² виробничого приміщення	грн/м ²	C	780
26.	Оптова ціна верстата	грн	C_{opt}	130800
27.	Коефіцієнт, який враховує транспортування, монтаж, влаштування фундаменту верстата		K_{tmf}	1,11
28.	Норма амортизації на реновацію верстата	%	H_a	20
29.	Первісна вартість універсального ріжучого інструменту	грн	S_u	1263,5
30.	Кількість переточок ріжучого інструменту до повного зносу		p	16
31.	Вартість однієї переточки	грн	$S_{пер}$	27,5
32.	Питоме значення машинного часу в штучному		γ	0,6
33.	Коефіцієнт обліку втрат інструменту		$K_{вт}$	1,1
34.	Економічна стійкість інструменту	год	t_e	2
35.	Час налагодження верстата	хв	$T_{нал}$	15
36.	Кількість налагоджень на рік		A	8

Таблиця Г.2 – Визначення окремих статей калькуляції собівартості виготовлення металовиробу

№ п/п	Стаття витрат	Формула, розрахунок	Результат, грн
1	2	3	4
1.	Матеріали основні	$M_o = B_{чор} \cdot C_m \cdot K_{тр} - (B_{чор} - B_{чис}) \cdot C_{від} = 0,3 \cdot 440 \cdot 1,06 - (0,3 - 0,26) \cdot 66 =$	137,280
2.	Заробітна плата виробничих робітників основна	$З_{op} = C_r \cdot T_{шт} = 77,979 \cdot 0,3 = 23,398$	23,398
3. Витрати на утримання та експлуатацію обладнання (B_o)			
3.1	Електроенергія силова	$B_e = \frac{N_b \cdot K_o \cdot K_N \cdot K_d}{\eta_m \cdot \eta_c} \cdot T_{шт} \cdot C_{ел} = \frac{0,9 \cdot 0,7 \cdot 0,6 \cdot 0,4}{0,95 \cdot 0,88} \cdot 0,3 \cdot 7,5 = 0,407$	0,407
3.2	Допоміжні матеріали	$B_{mb} = M_{гв} \cdot R_m \cdot T_{шт} \cdot K_{п} = 0,795 \cdot 8 \cdot 0,3 \cdot 1,0 = 1,908$	1,908
3.3	Ремонт обладнання	$B_p = \frac{R_m \cdot \Gamma_{vm} + R_e \cdot \Gamma_{ве}}{F_{дрм}} \cdot T_{шт} = \frac{8 \cdot 880 + 6 \cdot 720}{2010} \cdot 0,3 = 1,696$	1,696

Продовження табл. Г.2

1	2	3	4
3.4	Утримання приміщення	$B_{уп} = \frac{F_o \cdot K_f \cdot C}{F_{дрм}} \cdot T_{шт} = \frac{7,0 \cdot 2,5 \cdot 780}{2010} \cdot 0,3 = 2,037$	2,037
3.5	Амортизація обладнання	$B_a = \frac{U_{опт} \cdot K_{гмф} \cdot H_a}{F_{дрм} \cdot 100} \cdot T_{шт} =$ $B_{a.б} = \frac{130800 \cdot 1,11 \cdot 20}{2010 \cdot 100} \cdot 0,3 = 4,334$	4,334
3.6	Експлуатація ріжучого інструменту	$B_{ip} = \frac{(S_u + pS_{пер}) \cdot \gamma T_{нор}}{t_e(p+1)} K_{вм} =$ $= \frac{(1263,5 + 16 \cdot 27,5) \cdot 0,6 \cdot 0,3}{2 \cdot (16+1)} \cdot 1,1 = 9,920$	9,920
3.7	Налагодження верстату	$B_n = C_{зн} \cdot (1 + K_o) \cdot (1 + K_c) \cdot \frac{T_{нал} \cdot A}{60 \cdot N_e} =$ $= 88,375 \cdot (1 + 0,1) \cdot (1 + 0,22) \cdot \frac{15 \cdot 24}{60 \cdot 2000} = 0,356$	0,356
3.8	Сума статей 3.1-3.7		20,658
3.9	Інші витрати	5% від 20,658	1,033
	Всього витрат B_o	ст. 3.8 + ст. 3.9	21,691

Таблиця Г.3 – Повна собівартість 1 м² металевого виробу

№ п.п	Стаття калькуляції	Коротке позначення	Метод розрахунку, джерело інформації	Результат, сума, грн.
1.	Матеріали основні	M_o	табл. Г.2	137,280
2.	Основна заробітна плата виробничих робітників	$З_{ор}$	табл. Г.2	23,398
3.	Додаткова заробітна плата виробничих робітників	$З_{ор}$	10% від $З_{ор}$	2,340
4.	Єдиний соціальний внесок	B_c	22% від $(З_{ор} + З_{ор})$	5,662
5.	Витрати на утримання та експлуатацію обладнання	B_o	табл. Г.2	21,691
6.	Загальногосподарські витрати	$B_{госп}$	180% від $З_{ор}$	42,116
7.	Інші виробничі витрати	$B_{ін}$	8,3% від $З_{ор}$	1,942
8.	Виробнича собівартість	$C_{вир}$	$\Sigma(1 \div 7)$	234,429
9.	Позавиробничі витрати	$K_{нев}$	1% від $C_{вир}$	2,344
10.	Повна собівартість	$C_{нов}$	$C_{вир} + K_{нев}$	236,77