

ЦЕНТРАЛЬНОУКРАЇНСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ ТЕХНІЧНИЙ УНІВЕРСИТЕТ
ЕКОНОМІЧНИЙ ФАКУЛЬТЕТ
КАФЕДРА ЕКОНОМІКИ, ПІДПРИЄМНИЦТВА ТА ГРС

ДОПУЩЕНО ДО ЗАХИСТУ:

Завідувач кафедри

_____ проф. Зайченко В.В.

«__» _____ 2024р.

КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА
ЗА ДРУГИМ (МАГІСТЕРСЬКИМ) РІВНЕМ ВИЩОЇ ОСВІТИ
на тему

«Розробка і аналіз стратегічних альтернатив підприємства, створеного в порядку диверсифікації (на прикладі ТОВ «Елекс БМ» м. Кропивницький)»

«Development and analysis of strategic alternatives for an enterprise created in the process of diversification»

Виконав: здобувач вищої освіти 2м курсу,
групи ЕОБ-23М

ОПП «Підприємництво та торгівля»
спеціальності 076«Підприємництво та торгівля»

_____ Прихід І. М.

«__» _____ 20__

Керівник роботи: к.е.н., доцент
_____ Ігор Харченко

Рецензент: к.е.н., доцент
_____ Ігор Ніколаєв

Кропивницький

ЦЕНТРАЛЬНОУКРАЇНСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ ТЕХНІЧНИЙ УНІВЕРСИТЕТ
Факультет економічний
Кафедра економіки, підприємництва та ГРС
Рівень вищої освіти другий магістерський
Галузь знань соціальні та поведінкові науки
Спеціальність 076«Підприємництво та торгівля»
Освітньо-професійна (освітньо-наукова) програма «Підприємництво та торгівля»

ЗАТВЕРДЖУЮ:

Завідувач кафедру економіки,
підприємництва та ГРС

проф.Зайченко В.В.

“ ____ ” _____ 20 ____ р

ЗАВДАННЯ НА КВАЛІФІКАЦІЙНУ РОБОТУ
ЗА ДРУГИМ (МАГІСТЕРСЬКИМ) РІВНЕМ ВИЩОЇ ОСВІТИ
ЗДОБУВАЧА ВИЩОЇ ОСВІТИ

Прихїду Ігору Михайловичу

(прізвище, ім'я, по-батькові)

Тема проекту (роботи) Розробка і аналіз стратегічних альтернатив підприємства, створеного в порядку диверсифікації (на прикладі ТОВ «Елекс БМ» м. Кропивницький) затверджена наказом по університету від “ ____ ” __20 ____ р. №

1. Керівник роботи Харченко Ігор Валерійович, к.е.н., доцент

2. Строк подання роботи до захисту .12.2024р.

4. Мета та завдання кваліфікаційної роботи 1 Мета кваліфікаційної роботи

.1Теоретична частина- аналіз розвитку стратегії як науки. Визначення етапів розвитку стратегічного управління, аналіз підходів до стратегії як науки , визначення завдань стратегічного управління аналіз стратегічного менеджменту як методу подолання кризи. В діяльності підприємства 2. Стратегічний аналіз ринку -аналіз ринку виробництва обладнання для , аналіз зовнішнього середовищ -політичних, економічних, соціальних технологічних, екологічних , законодавчих та інших груп факторів, аналіз загальної ситуації в галузі і конкуренції, аналіз загальних показників в галузі, аналіз гостроти конкурентної боротьби за методикою М.Портера, прогноз змін в структурі конкурентних сил, визначення стратегічних груп конкурентів. Прогноз їх дій на майбутнє оцінка ефективності діючої стратегії, складання SWOT - аналізу фірми обґрунтування їх аналіз стратегічного вибор 3.Розробка пропозицій щодо альтернатив стратегічного управління і їх аналіз з метою обґрунтованого їх страегічного вибору

КАЛЕНДАРНИЙ ПЛАН

Пор.№	Назва етапів дипломного проекту (роботи)	Термін виконання етапів проекту	Примітка
1.	Теоретична частина - аналіз розвитку як сучасної науки управління	1.09-15.09.2024	
2.	Стратегічний аналіз галузі та материнського підприємства		
2.1.	Аналіз загальної ситуації в галузі	16.10-30.10.2024	
2.2.	Аналіз стану компанії	1.11-15.11.2024	
2.3.	Огляд галузей та вибір напрямку диверсифікації		
2.4.	Аналіз загальної ситуації в галузі екскаваторобудування		
3.	Розробка пропозицій щодо альтернатив стратегічного управління підприємства	16.11-30.11.2024	
4.	Розробка пропозицій щодо вибору стратегічних альтернатив підприємства	01.12.-15.12.2024	
	Оформлення кваліфікаційної роботи		
	Перевірка кваліфікаційної роботи на унікальність та виявлення академічного плагіату	16.12.1.-30.12.2024	
	Підготовка ілюстративного матеріалу, отримання відгуку наукового керівника, зовнішньої рецензії, підготовка до	16.12.-24.12.2024	
	рецензії, підготовка до захисту		

6. Консультанти по проекту (роботі), із зазначенням розділів проекту, що стосуються їх

Дата видачі завдання _____

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

Завдання прийняте до виконання

“ ____ ” _____ 2024р

Здобувач _____ Прихід І.М
(підпис) (прізвище та ініціали)

АНОТАЦІЯ

Прихід І.М. Розробка і аналіз стратегічних альтернатив підприємства, створеного в порядку диверсифікації (на прикладі ТОВ «Елекс БМ» м. Кропивницький)

Кваліфікаційна робота за другим (магістерським) рівнем вищої освіти за ОПП «Підприємництво та торгівля» спеціальності 076 «Підприємництво та торгівля»

Центральноукраїнський національний технічний університет.
Кропивницький, 2024. 117 с.

Оглянуто школи стратегічного менеджменту, викладено їх основну суть. В другому розділі спочатку проаналізовано доцільність диверсифікації, яку зробила материнська компанія досліджуваного підприємства «ELEX BM» . Проаналізованого конкурентну ситуацію в галузі виробництва гідравлічного устаткування, чим займається материнське підприємство «Гідросила», визначено гостроту конкурентної боротьби і тенденції зміни її на майбутнє. З'ясовано, що підприємства -споживачі «Гідросили» в країнах СНД втрачають свою конкурентоспроможність порівняно з закордонною технікою і зупиняють свою роботу. Підприємство втрачає ринок, оскільки основна продукція «Гідросили» йшла на складальні конвеєри машинобудівних підприємств. Підприємство переорієнтувало свою діяльність на задоволення потреб ремонтного фонду закордонної техніки. Логічно виникло питання про диверсифікацію підприємства. Керівництво «Гідросили» обгрунтовано вибрало напрямок виробництва гідравлічних екскаваторів. Наше дослідження і аналіз підтверджують правильність і обгрунтованість такого вибору. Після цього був проведений стратегічний аналіз створеного дочірнього підприємства «ELEX BM» по виробництву гідравлічних екскаваторів. Визначена гострота конкурентної боротьби в даній галузі, проаналізовані напрямки розвитку в і визначений прогноз гостроти конкурентної боротьби. З'ясовано, що попит на

продукцію даної галузі є великим на даний момент і може значно збільшитися в майбутньому. Це викликано бойовими діями в Україні- необхідністю споруджувати земельні укріплення і усувати наслідки атак агресора. Після закінчення війни в Україні буде великий попит на землерийну техніку внаслідок необхідності ремонту тепло- і водопостачальних трас, а також великого обсягу будівництва. Можна бути впевненим, що продукція даної галузі буде користуватися значним попитом. На даний момент в Україні не має великих виробників землерийної техніки. Потребу в такій техніці задовольняють внаслідок імпорту продукції світових лідерів галузі. Тому ситуація в галузі складна і підприємство працює в умовах жорсткої конкуренції. Визначено конкурентні позиції досліджуваного підприємства і основних закордонних виробників, проаналізовано його стратегічні проблеми. Визначено його фінансовий стан і становище на ринку. Менеджмент підприємства активно працює в напрямку досягнення стратегічної мети- значного підвищення якості виготовлюваної техніки, досягає гарних результатів і забезпечує підприємству стабільне майбутнє. Визначено стратегічні альтернативи його розвитку- або так і залишатись малим підприємством, або розвиватись в подальшому у велике підприємство і переймати досвід у лідерів світових даної галузі. Третя альтернатива -це створення спільного підприємства з провідними виробниками землерийно-транспортної техніки. які будуть на українському ринку. Це буде найкращий шанс для підприємства «ELEX BM» запозичити нагромаджений досвід, вивчити конструкції, підвищити свій управлінський рівень.

Ключові слова: галузь виробництва гідравлічної техніки, постачальники, споживачі, конкурентна боротьба, стратегія підприємства, конкурентні сили галузі, стратегічні проблеми, диверсифікація, будівельно-дорожня техніка, виробництво екскаваторів, конкуренти, закордонні фірми, Caterpillar, Komatsu, JCB, стратегічні альтернативи, закордонні виробники, спільне підприємство, конструкторський та виробничий колектив.

ANNOTATION

Prykhid I.M. Development and analysis of strategic alternatives of the enterprise created in the order of diversification (on the example of ‘ELEX BM’ LLC, Kropyvnytskyi)

Qualification work for the second (master's) level of higher education in the OPP ‘Entrepreneurship and Trade’, speciality 076 ‘Entrepreneurship and Trade’
Central Ukrainian National Technical University. Kropyvnytskyi, 2024. 117 c.

The article reviews the schools of strategic management and outlines their main essence. The second section first analyses the feasibility of diversification, which was made by the parent company of the researched enterprise ‘ELEX BM’. The competitive situation in the field of hydraulic equipment production, which is carried out by the parent company ‘Gidrosila’, is analysed, the severity of competition and trends in its change for the future are determined. It is found that the enterprises-consumers of Hydrosila in Russia and Ukraine are losing their competitiveness in comparison with foreign equipment and stop their work. The company is losing the market, as the main products of Hydrosila were used for assembly lines of machine-building enterprises. The company reoriented its activities to meet the needs of the repair stock of foreign machinery. The question of diversifying the company logically arose. The management of Hydrosila has reasonably chosen the production of hydraulic excavators. Our research and analysis confirm the correctness and validity of this choice.. After that, we conducted a strategic analysis of the newly created subsidiary ELEX BM, which manufactures hydraulic excavators. The severity of competition in this industry was determined, the directions of development were analysed, and a forecast of the severity of competition was made. It was found that the demand for products in this industry is high at the moment and may increase significantly in the future. This is due to the hostilities in Ukraine, which necessitate the construction of land fortifications and the elimination of the consequences of the aggressor's attacks. After the war is over, there will be a high demand for earthmoving equipment in Ukraine due to the need to repair heating and water supply lines, as well as a large volume of construction. We can be

sure that the products of this industry will be in high demand. Currently, there are no major earthmoving equipment manufacturers in Ukraine. The need for such equipment is met by importing products from global industry leaders. Therefore, the situation in the industry is difficult and the company operates in a highly competitive environment. The competitive positions of the researched enterprise and the main foreign manufacturers are determined, its strategic problems are analysed. Its financial condition and market position are determined. The management of the enterprise is actively working towards achieving the strategic goal of significantly improving the quality of manufactured equipment, achieving good results and ensuring a stable future for the enterprise. Strategic alternatives for its development have been identified: either to remain a small enterprise or to develop further into a large enterprise and learn from the experience of the world leaders in this industry. The third alternative is to create a joint venture with leading manufacturers of earthmoving and transport equipment that will be present in the Ukrainian market. This will be the best chance for ELEX BM to borrow the accumulated experience, study designs, and improve its management level.

Keywords: hydraulic equipment manufacturing industry, suppliers, consumers, competition, enterprise strategy, competitive forces of the industry, strategic problems, diversification, construction and road equipment, excavator manufacturing, competitors, foreign firms, Caterpillar, Komatsu, JCB, strategic alternatives, foreign manufacturers, joint venture, design and production team.

Зміст	стор.
Вступ.....	5
1.Теоретичні засади стратегічного менеджменту.....	7
1.1 Визначення стратегії	7
1.2 Стратегічний менеджмент як наукова дисципліна	11
2. Стратегічний аналіз діяльності підприємств.....	18
2.1 Аналіз зовнішнього середовища.....	18
2.2 Аналіз загальної ситуації в галузі і конкуренції.....	26
2.2.1 Аналіз показників в галузі виробництва гідромашин та стану лідерів галузі.....	26
2.3 Аналіз конкурентних сил, що діють в галузі	35
2.4 Прогноз можливих змін в структурі конкурентних сил в галузі	45
2.5 Обґрунтування необхідності диверсифікації та вибору її напрямків.....	53
2.6.1 Коротка характеристика дочірнього підприємства "ELEX BM".....	58
2.6.2 Аналіз загальних показників в галузі виробництва екскаваторів.....	58
2.6.3 Аналіз конкурентних сил, що діють в галузі	61
2.6.4 Зміни в структурі конкурентних сил в галузі	66
2.6.5 Визначення стратегічних груп конкурентів.....	68
2.6.6 Можливі стратегічні кроки конкурентів	68
2.6.7 Визначення ключових факторів успіху в конкурентній боротьбі в галузі.....	70
2.6.8 Аналіз загальної привабливості галузі і її перспектив по забезпеченню високого рівня прибутковості.....	72
2.7 Аналіз стану компанії.....	73
2.7.1 Оцінка ефективності діючої стратегії.....	73
2.7.2 Дослідження конкурентоспроможності цін і витрат.....	77
2.7.3 Визначення міцності конкурентної позиції компанії	78
2.7.4 Аналіз стратегічних проблем ТОВ „ ELEX BM”.....	80
3. Пропозиції по удосконаленню стратегічного управління на ТОВ	

„ ELEX VM”	81
3.1 Розробка стратегічних альтернатив.....	81
3.2 3.2 Аналіз стратегічних альтернатив і обґрунтування вибору.....	85
Висновки	94
Список використаних джерел	99
Додатки	102

ВСТУП

Актуальність теми розробки і аналізу стратегічних альтернатив підприємства обґрунтована повною самостійністю господарюючих суб'єктів, що працюють в ринковій економіці.

Ринкова економіка передбачає постійну конкуренцію. Саме ця конкуренція і є рушійною силою удосконалення ринкової економіки. Це все вже досить добре зрозуміли українські бізнесмени і нагромадили значні знання з такої області знань, як стратегія боротьби конкурентів. Але тим не менше є ще багато чому треба навчатися українським підприємцям, знаходити найкращі стратегічні рішення, звертати увагу на можливості українських вчених, бізнесменів, виробників для того, щоб покращувати своє конкурентне становище. Дуже складним є становище підприємств, які займають невисоку частку ринку, а конкурентна боротьба в галузі, якій працює підприємство, є досить напруженою. Дуже сильно ускладнює ситуацію обставина, коли на український ринок заходять іноземні виробники. Як правило, вони пропонують продукцію значно вищої якості, ніж українська, і значно вигіднішою в експлуатації. Саме така ситуація у досліджуваного нами підприємства. Які ж завдання вирішує стратегія підприємства? Вона визначає гостроту конкурентної боротьби в галузі і головні фактори, які її формують. Вона робить прогноз змін в структурі конкурентних сіл і відповідно передбачає, як зміниться конкурентна боротьба в майбутньому. Вона визначає, які найбільш гострі проблеми стоять підприємством, які є можливості для розвитку підприємства і як між собою сполучити всі вказані питання. Як розробити заходи, які покращить становище підприємства, спираючись на які можливості можна реалізувати сильні сторони підприємства і як уникнути слабких сторін підприємства і уникнути явних загроз.

Питаннями розробки стратегії управління підприємством займалися багато закордонних і вітчизняних вчених: Р.Акофф, І.Ансофф, Дж.Пірсу, Р. Робертсон, А. Роув, Д. Шендел, Д. Хаттен, У. Глук, Л. Джаух, Г.

Мінцберг, М.Портер, А.А. Стрікланд, А.Дж. Томпсон, Б.Альстренд, Дж. Лемпел, Лайм Фаей, Д. Дей, Л.Буржуа, Р.Рендел, С.К.Прахалад, Чен Кім, Рене Маборн, А.П. Наливайко, В.С.Пономаренко, В.Д.Нємцов, Л.Є.Довгань та ін.

Метою дослідження є розробка стратегії підприємства. Для досягнення цієї мети були поставлені і вирішені наступні завдання.

- проаналізовано теоретичні підходи до розробки стратегії;
- проведено стратегічний аналіз зовнішнього середовища;
- проведено стратегічний аналіз галузі і внутрішнього середовища материнського підприємства;
- проведено стратегічний аналіз галузі і внутрішнього середовища дочірнього підприємства
- розроблено і проаналізовано стратегічні альтернативи для забезпечення успішної роботи підприємства .

Об'єктом дослідження є процес стратегічного управління.

Предметом дослідження є теоретичні та практичні питання розробки та обґрунтування стратегій.

Структура дипломної роботи містить вступ, три розділи, висновки, список використаних джерел. Обсяг дипломної роботи становить 111 сторінок. Ілюстративний матеріал становить 3 рисунки та 19 таблиць.

Наукова новизна представленої роботи магістерської роботи полягає в наступному:

- вперше для малого підприємства, створеного в порядку диверсифікації, галузі виробництва гідравлічних машин розроблено стратегічні альтернативи розвитку на даному етапі розвитку;
- вперше сформовані стратегічні альтернативи проаналізовані, розглянуті їх переваги і недоліки, вибрані найкращі на даний момент варіанти. Оскільки робота є науково-практичного спрямування, то сформульовані і проаналізовані стратегічні альтернативи мають безпосередню практичну цінність для досліджуваного підприємства.

1. Теоретичні засади стратегічного менеджменту

1.1 Визначення стратегії

Попросіть когось пояснити, що таке стратегія, і майже напевно почуєте у відповідь, що стратегія є планом або чимось на кшталт того, що є керівництвом, орієнтиром або напрямом розвитку, дорогою з теперішнього в майбутнє. Потім попросіть ту саму людину описати стратегію, якої останні п'ять років фактично дотримується його (її) організація або основний конкурент, - не декларовані стратегічні принципи, а реальну поведінку. Більшість людей залюбки дадуть відповідь на ваше запитання, абсолютно не звертаючи уваги на той факт, що їхня відповідь суттєво відрізняється від наданого ними визначення стратегії.

Виходить, що «стратегія» належить до тих слів, у які ми, визначаючи їх, вкладаємо один сенс, а під час уживання - інший. Стратегія - це лінії поведінки або дотримання якоїсь моделі поведінки. Компанія, що незмінно залишає на ринку найдорожчі в галузі товари, дотримується стратегії, іменованої зазвичай високоефективною, - подібно до того, як про людину, яка береться за найскладніші завдання, кажуть, що вона дотримується стратегії високого ризику.

П'ять визначень і десять шкіл. Як ми бачимо, зв'язки між ними непостійні, хоча деякі школи мають свої переваги: наприклад, школи планування: ринкова позиція - у школи позиціонування, перспектива - у школи підприємництва, принцип поведінки - у школи навчання, прийом - почасти - школи влади. Стратегії - погляд у майбутнє і минуле. Всупереч прийнятій стратегії. Як показує наш досвід, переважна більшість опитаних дають проміжну відповідь: щось здійснилося, а щось ні. Вони не відхилялися від намічених цілей, але й не «лізли зі шкіри геть», щоб досягти їх. Крім іншого, бездоганне виконання передбачає блискуче передбачення, не кажучи вже про опір непередбачуваним обставинам, хоча в будь-якій справі бувають шорсткості. У реальному світі неминуче присутні і прогнозування, і необхідність адаптації.

Як показує досвід, повністю реалізовані наміри можна назвати добре продуманими стратегіями. Ті ж, що не реалізувалися зовсім, назвемо нездійсненими стратегіями. Наприклад, школа планування визнає обидві ці

категорії, природно, віддаючи перевагу першій. Але є і третій випадок - поява і розвиток нової стратегії, коли реалізується незапланована модель поведінки. Кроки, що робляться, один за одним, з часом вибудовуються в якусь послідовність або принцип. Наприклад, замість того щоб дотримуватися стратегії (за планом) диверсифікації, компанія просто ухвалює поодинокі рішення, просувається крок за кроком, «розпитуючи» ринок. Спочатку вона купує міський готель, потім ресторан, потім готель у курортній зоні, потім ще один міський готель із рестораном, потім третій тощо доти, доки не вибудовується нова стратегія диверсифікації - міські готелі з ресторанами.

Отже, небагато зі стратегій виявляються бездоганно продуманими - якщо такі взагалі зустрічаються. Не менш рідкісні виключно нові стратегії. У перших не залишається місця навчанню, у других відсутній контроль. Будь-які стратегії, що існують у реальному світі, повинні вміщати і те, і інше: контроль і можливості для навчання. Інакше кажучи, необхідно не тільки формулювати стратегії, а й формувати. Наприклад, побудова «хаотичної» стратегії передбачає розробку глобального плану (вихід у лідери ринку), а деталями (коли, де, як) передбачається займатися в процесі». Таким чином, нові стратегії не обов'язково погані, а продумані - не завжди хороші.

Далекоглядні стратеги вміло поєднують обидва види стратегії. У таких людях особливо цінне поєднання здатності передбачати з умінням реагувати на несподівані обставини.

До «плану» і принципу поведінки» можна додати ще два слова. Кілька років тому в мережі ресторанів McDonald's був представлений новий продукт під назвою Egg McMuffin - традиційний американський сніданок. Передбачалося, що нова пропозиція приверне відвідувачів до ресторанів McDonald's у ранкові години. Ставлячи людям запитання, чи є Egg McMuffin стратегічною зміною для McDonald's, ми отримаємо два варіанти відповіді: «Так, безсумнівно; новий продукт відкрив компанії доступ на ринок сніданків» та «Та годі вам, це той самий мотлох - у стилі McDonald's, лише в новій упаковці». На наш погляд,

відмінності у відповідях викликані тим, як ці люди визначають для себе зміст стратегії.

Існує думка, що стратегія - це позиція, а саме розташування певних товарів на конкретних ринках, наприклад продукту Egg McMuffin на ринку сніданків. Як не так давно знову повторив Майкл Портер, «стратегія являє собою створення - за допомогою різноманітних дій - унікальної та цінної позиції» [27]. Є також думка, що стратегія - це перспектива, тобто основний спосіб дії організації (наприклад, McDonald's), або, за незабутнім висловом Пітера Друкера, це «теорія бізнесу» даної організації [17].

«Стратегія задає напрямок».

Перевага. Основний сенс стратегії - вказувати організації надійний курс розвитку в наявних умовах.

Недолік. Стратегічний курс може, як шорами, затулити потенційні небезпеки. Проходження заздалегідь встановленим курсом у незнайомій акваторії - вірний шлях «зустрітися» з айсбергом. Напрямок має величезне значення, і іноді доцільніше знизити швидкість, сповільнити хід, Уважно, але не дуже далеко вдивляючись уперед, звертаючи увагу на те, що відбувається збоку, щоб у потрібний момент змінити поведінку.

«Стратегія координує зусилля».

Перевага. Стратегія сприяє координації діяльності. За відсутності стратегії в організації панує хаос, коли менеджмент «тягне віз» у різні боки.

Недолік. Надмірна координація зусиль, що докладаються, веде до воцаріння «групового мислення» і втрати периферійного зору, завдяки якому ми нерідко помічаємо нові можливості. Прийнята стратегія тяжіє над організацією, пронизуючи кожен її клітинку.

«Стратегія характеризує організацію».

Перевага. Стратегія відображає в загальних рисах характер організації та демонструє її відмінні риси. Стратегія дає не тільки ключ до загального розуміння організації, а й зручну можливість розібратися в тому, як вона «веде діда».

Недолік. Визначення організації через її стратегію може виявитися занадто спрощеним, аж до використання стереотипів, у результаті чого залишаються непоміченими розмах і складність системи.

«Стратегія забезпечує логіку».

Перевага. Стратегія усуває невизначеність і забезпечує порядок. У цьому сенсі вона на кшталт теорії, що спрощує і пояснює світ і полегшує дію когнітивній структурі.

Недолік. Ральф Волдо Емерсон сказав, що «дурна логіка - це привид, який переслідує недалеких людей....» Творчість не терпить послідовності - творець знаходить нові поєднання явищ, які досі вважалися несумісними. Будь-яка стратегія, як і будь-яка теорія, є спрощенням, що неминуче спотворює реальність.

Коли ми твердо впевнені у своїх діях, нам, як правило, вдається домогтися дуже високих результатів. Саме в цьому і полягає роль стратегії для організації: з її ухваленням знімаються основні проблеми і люди, визначившись у головному, замість дискусій про вибір найкращого ринку звертають увагу на деталі - вибір конкретних цілей або сфери обслуговування клієнтів. Навіть вищі керівники мають приділяти значну частину свого робочого часу управлінню організацією в цьому контексті; вони не можуть, просто не мають права постійно сумніватися.

Нерідко зі сторінок книжок перед нами постає образ менеджера-стратега, отакого собі мислителя, який виношує грандіозні задуми, тоді як турбота про дрібні деталі покладається на когось іншого. Але обов'язки керівника здебільшого полягають саме в роботі з деталями, хоча, звичайно, і на високому рівні. Він зобов'язаний використовувати всі доступні йому як очільнику організації засоби для зміцнення наявної перспективи («культури»), розвитку контактів з метою отримання важливої інформації, ведення переговорів та укладення угод для зміцнення завойованих позицій, обставин - зовнішнє середовище дестабілізується, зникають звичні лінії, відкриваються нові можливості. Усе, що в ухваленій стратегії було конструктивним і ефективним, з часом перетворюється мало не на свою протилежність. Ось чому, незважаючи на

те, що поняття стратегії асоціюється зі стабільністю, у безлічі досліджень наголос робиться саме на зміні. Але хоча формули стратегічних змін (у цьому разі проблема полягає у зміні з плином часу навколишніх змін) виводяться з легкістю, управління ними, особливо коли зміни передбачають нові перспективи, є вельми важкою справою. Саме сприяння реалізації стратегії та основної її функції - захисту співробітників організації від чвар - передбачає їхню здатність реагувати на зміни в зовнішньому середовищі. Іншими словами, трансформація обходиться дуже довго, особливо коли йдеться не просто про модернізацію застарілого устаткування, а й про зміни у звичному способі мислення. Як інтелектуальні конструкції стратегії деколи вельми утрудняють керівництву організації усвідомлення того факту, що ті погляди і плани втратили актуальність. На нашу думку, стратегії виконують для організації ту саму функцію, що шори для коней: вони не дають їм збитися зі шляху, але навряд чи дають змогу побачити, що діється навколо.

1.2 Стратегічний менеджмент як наукова дисципліна

Стратегічний менеджмент, подібно до маркетингу і фінансів, справедливо набув статусу самостійної наукової дисципліни. Виходять академічні журнали зі стратегічного управління, діють «клуби стратегів, проводяться наукові конференції. Початок досліджень на цю тему заведено відносити до середини 1960-х рр., але інколи називають і 1951 р. - рік виходу книги Вільяма Ньюмана [26]. Але значно раніше з'явилися праці з військового стратегічного будівництва (так, «вихід із друку» знаменитого трактату про військове мистецтво (трактат про військове мистецтво Сунь-Цзи) відносять до V ст. до н. е.). З початку 1980-х рр. коло літератури зі стратегічних процесів почало стрімко розширюватися.

У навчальних курсах зі стратегічного менеджменту, як правило, висвітлюються раціональний і директивний боки процесу (школи дизайну, планування і позиціонування). Стратегічний менеджмент уявляють як циклічний процес, що складається з трьох окремих, але послідовних фаз - формулювання,

впровадження та контролю. Цей теоретичний підхід знаходить відображення і в практиці роботи планових відділів комерційних і державних організацій та консультаційних фірм.

Стратегічні невдачі найбільших корпорацій багато в чому зумовлені і діями «полчищ» випускників бізнес-шкіл, які прослухали досить поверхневий курс стратегічного менеджменту. Існує більш широкий спектр наявних точок зору. Як зауважив Хірш [31], «найуспішніші фірми у формуванні своєї стратегії використовують різні, аж до прямо конкуруючих, теорії. Такі компанії можуть в один і той самий час дотримуватися жорсткого плану і діяти за обставинами, регулювати, контролювати дії співробітників і допускати їхню участь в управлінні, наділяти їх повноваженнями, будувати далекі плани і приділяти увагу дрібницям». Ф. Скотт Фітцджеральд висловився ще більш прямолінійно: «Інтелект перевіряється здатністю одночасно тримати в голові дві протилежні ідеї і при цьому діяти ефектно». [32]. Звісно, для того, щоб бути справжнім стратегом, вміння брати до уваги протилежні погляди недостатньо, треба, як стверджує Дж.-К.Спендер, уміти синтезувати їх [36].

Школа дизайну (проектування, конструювання, моделювання), поза всякими сумнівами, висловлює найвпливовішу точку зору на процес побудови стратегії. Її ключові ідеї лежать в основі університетських курсів стратегічного менеджменту і часто використовуються на практиці. Професори, консультанти та фахівці з планування незліченну кількість разів писали на листку під час занять і нарад вигадану прихильниками дизайн-школи знамениту аббревіатуру SWOT, що означає оцінку сил (Strengths) і слабкостей (Weaknesses) організації у світлі наявних можливостей (Opportunities) і загроз (Threats).

У загальних рисах, дизайн-школа (Design school) пропонує модель побудови стратегії як спроби досягнення збігу або відповідності внутрішніх і зовнішніх можливостей або, цитуючи відомих її представників: «Економічну стратегію слід розуміти як відповідність між характеристиками фірми та тими можливостями, що визначають її позицію в зовнішньому середовищі.» Отже,

девіз учителів, учнів і випускників школи дизайну - «встановлення відповідності».

Витоки школи моделювання сягають двох книжок, що вийшли близько сорока років тому в Каліфорнійському університеті та Массачусетському технологічному інституті, - «Посібник з адміністрування» Філіпа Селзніка [35], і «Стратегія і структури» Альфреда Чандлера [16]. Зокрема, Ф. Селзнік, який запровадив поняття «відмітні компетенції» говорить про необхідність привести у відповідність «внутрішній стан» організації із «зовнішніми очікуваннями» та ратує за побудову політики щодо «соціальної структури організації» або «зовнішні». А. Чандлер, своєю чергою, сформулював позицію школи щодо бізнес-стратегії та її взаємозв'язку зі структурою організації.

Погодимося, що стратегія має пропонувати адаптивну реакцію на зовнішнє середовище та важливі зміни, що відбуваються в ньому.

Перевага: стратегія має забезпечувати можливості для творчості та/або підтримки конкурентної переваги в обраній сфері діяльності.

Здійсненність: стратегія не повинна пропонувати надмірних витрат наявних ресурсів і не повинна вести до виникнення нерозв'язних проблем. Нарешті, практично в усіх публікаціях прихильників школи дизайну пояснюється, що за схваленням стратегії слідує її здійснення. Реалізацію стратегії схематично можна представити як розгортання її формулювання. Це означає, що після оцінювання, покликаноного звужити вибір стратегії, процес знову розширюється, оскільки її впровадження потребує активної участі всіх рівнів організації. Цікаво, що реалізація стратегії - практично єдине питання, в якому К. Ендрюс дозволяє собі бути конкретним: він перелічує дванадцять кроків процесу здійснення (список займає значну частину його тексту), включивши туди багато з тих, які не обговорювалися під час розгляду процесу формування стратегії.

1. Соціальні зміни

Зміна уподобань споживачів - впливає на споживчий попит і дизайн товарів. Демографічні тенденції - впливають на розподіл, споживчий попит і дизайн товарів.

2. Державні зміни.

Нові закони - впливають на ціни. Нові пріоритети - впливають на інвестиції, товари, попит.

3. Економічні зміни.

Процентні станки - впливають на розширення виробництва, вартість зобов'язань. Валютний курс - впливає на внутрішній і зовнішній попит, прибутки. Зміни фактичного особистого доходу - впливають на попит.

4. Конкурентні зміни

Освоєння нових технологій - впливає на нові позиції, якість продукту; Поява нових конкурентів - впливає на ціни, частки ринку, маржу прибутку. Зміна цін - впливає на частку ринку, маржу прибутку.

Поява нових продуктів - впливає на споживчий попит, рекламні витрати.

5. Зміни у сфері поставок

Зміна матеріальних витрат - впливає на ціни, споживчий попит, маржу прибутку. Зміна в постачаннях - впливає на виробничі процеси, вимоги до капіталовкладень. Зміна числа постачальників - впливає на витрати, доступність товарів.

6. Зміни на ринку

Поява нових способів використання продуктів - впливає на споживчий попит, використання виробничих потужностей. Поява нових ринків - впливає на канали розподілу, попит, використання виробничих потужностей. Старіння продуктів - впливає на ціни, попит, використання виробничих потужностей.

Посилки школи дизайну

Ідеї дизайн-школи базуються на низці посилок - і цілком очевидних, і тих, які аж ніяк не можна визнати такими. Сім із них подано нижче (поряд із відповідними цитатами з тексту К. Ендрюса [12]).

1. Формування стратегії має бути продуманим процесом свідомого мислення. Дія має виходити з розуму: ефективні стратегії створюються під час напруженого і жорстко контрольованого розумового процесу. В одній із праць

К. Ендрюс пише, що «над чим вони насправді працюють», тільки в тому разі, якщо вони розробляють стратегію максимально «обдуману». У цьому сенсі побудова стратегії - не вроджене, а придбане або інтуїтивне вміння, якого необхідно навчатися .

2. Відповідальність за контроль над стратегічним процесом і його свідомий характер покладається на керівника, який і є стратегом . Зрештою школа дизайну визнає єдиного стратега, яким виступає керівник, що розташовується на Вершині організаційної піраміди. Таким чином, К. Ендрюс «прив'язує весь стратегічний процес до поглядів “виконавчого директора або генерального менеджера”». Один із параграфів його книги називається «Президент як архітектор успіху організації». [12].

Згідно з характеристикою Роберта Хірша, «командно-контрольна система покладає ухвалення всіх найважливіших рішень на вище керівництво, що нав'язує їх організації та контролює їхнє виконання через складні системи планування, асигнувань і регулювання» [31]. Така постановка питання не тільки припускає, що всі інші члени організації виконують у розробленні стратегії лише підпорядковані ролі, а й не допускає участі в процесі сторонніх людей (за винятком членів ради директорів, зобов'язаних, за К. Ендрюсом, оцінювати запропоновані стратегії). Насправді йдеться лише про один з аспектів пов'язаної з позицією школи дизайну складнішої проблеми, коли зовнішньому оточенню відводиться другорядна роль (з ним доводиться рахуватися, але можна майже не взаємодіяти).

3. Модель побудови стратегії має залишатися досить простою і неформальною. У вступній частині гарвардського підручника К. Ендрюс пише, що «ідея корпоративної стратегії являє собою не більше ніж теоретичну розробку фахівця в даній галузі, щось на зразок концептуальної схеми» [17]. В основі цієї позиції лежить фундаментальне переконання в тому, що ретельне опрацювання і формалізація - сама суть моделі стратегічного процесу. Це положення узгоджується з попереднім: єдиний спосіб контролювати процес силами однієї людини, одного розуму - зберігати його максимально простим. Однак

дотримання цього положення, так само як і першого, вимагає від К. Ендрюса впродовж усього тексту проводити тонку відмінність між інтуїтивним підходом і формальним аналізом - принцип, що його він характеризує як «акт винесення судження» . У цьому полягає відмінність школи дизайну від школи підприємництва, з одного боку, і шкіл планування та позиціонування - з іншого.

4. Стратегія має бути єдиною у своєму роді: найкращою, отриманою в результаті індивідуального моделювання. Як уже згадувалося, розроблення стратегії ґрунтується не на загальних для всіх випадків змінних, а на вимогах конкретної ситуації. Як наслідок, школа дизайну практично не зачіпає змісту стратегії. Увага її прихильників концентрується на процесі розроблення, який має бути насамперед «творчим актом», що ґрунтується на відмінних компетенціях.

5. Процес моделювання вважається завершеним, коли стратегію сформульовано як перспективу. У школі дизайну практично не обговорюються проблеми нових стратегій, що несподівано розвиваються, і метод послідовного приросту, який передбачає продовження «формулювання» стратегії протягом і після її «впровадження». Передбачається наявність цілісної картини - загальної стратегії, основної концепції ведення бізнесу.

Таким чином, перед нами не погляд на формування стратегії як процесу розвитку, а версія стратегії як принципової концепції, остаточного вибору. Стратегія постає як перспектива, до певного моменту- повністю сформована і готова «до вживання».

6. Щоб залишатися простою, стратегія має бути точно визначеною .Подібно до інших представників школи, К. Ендрюс вважає, що стратегія має бути зрозумілою для того, хто її створює, і, якщо це взагалі можливо, чітко сформульованою, щоб інші члени організації могли зрозуміти її.

Критика дизайн-школи

Як правило, стратегія, що «поміщає» організацію в якусь нішу, обмежує власну перспективу. Схоже, саме це і сталося зі школою дизайну (не кажучи вже про всі інші) в тому, що стосується процесу формування стратегії. Ми вже висловили думку про те, що припущення, на яких ґрунтується модель, яку ми

розглядаємо, не залишають місця деяким важливим аспектам формування стратегії: послідовний розвиток (прирощення) і поява нової стратегії, вплив наявної структури на стратегію та повноправна участь у процесі, окрім очільників організації, інших дійових осіб. Докладніший аналіз зазначених недоліків покликаний показати, що вони різко звужують перспективи школи дизайну. Насамперед слід зробити одне зауваження. У відповідь на критику прихильники школи дизайну можуть заперечити, що ми тлумачимо їхні положення надто буквально, їм видається методологічно хибним критично розбирати запропоновану модель (тобто конкретну послідовність запропонованих кроків), оскільки вона є лише певною концептуальною основою. Однак наша критика зачіпає не стільки саму модель, скільки ті припущення, на яких вона ґрунтується: центральна роль у формуванні стратегії свідомих роздумів, упевненості, що такі інтелектуальні зусилля обов'язково мають передувати діям і, відповідно, що організація має відокремлювати роботу «мислителів» від роботи «діячів». Деяка розлогість критики пояснюється тим впливом, який школа дизайну чинила - і чинить дотепер - на дослідження та практику стратегічного управління, і насамперед на школи планування та позиціонування.

Оцінка сил і слабкостей: нехтування навчанням.

Наші коментарі обертаються навколо однієї головної теми; школа дизайну стверджує незалежність мислення від дії, вважає формування стратегії процесом не стільки навчання, скільки осмислення. Найяскравіше це проявляється на фундаментальному етапі стратегічного процесу під час оцінювання сильних і слабких сторін організації.

Як організація дізнається про свою силу і слабкість? Школа дизайну дає чітку відповідь - з обговорень, оцінювання й аналізу; іншими словами, у процесі свідомих роздумів - усних або письмових. Уявіть собі присутніх за столом керівників організації, які обговорюють сильні сторони і недоліки організації, її відмінні компетенції - ну чим не студенти під час семінару? Визначившись із

тим, що являє собою їхня організація, керівники готові приступити до моделювання стратегій.

Але наскільки чітко усвідомлює свої компетенції сама організація? Чи можливе визначення компетенцій поза контекстом, часом, конкретними завданнями? Інакше кажучи, чи може організація бути впевненою у своїх силах, не піддаючи їх перевірці?

Кожна стратегічна зміна передбачає якийсь новий досвід, крок у невідоме, певний ризик. Тому жодна організація не може знати заздалегідь, чим обернуться її компетенції - силою чи слабкістю. Керівники якоїсь мережі супермаркетів, які проводили курс на диверсифікацію, зі здивуванням виявили, що на противагу їхнім очікуванням магазини, що спеціалізуються на торгівлі зниженими в ціні товарами, погано поєднуються зі спеціалізацією супермаркетів на продажі продуктів харчування - на відміну від кафе швидкого обслуговування, які, на перший погляд, працюють зовсім в іншому напрямі. Як виявилось, спорідненість супермаркетів із магазинами, що торгують зниженими в ціні товарами, - способи викладки товарів, оплати покупок, система самообслуговування.

Школа дизайну пропонує вельми зручний механізм створення стратегій, який широко використовують, зокрема, і у сфері бізнес-консультування. Її представники переконані, що консультант, який «зайшов» в організацію (зовсім як студент в аудиторію), легко здійснить аналіз SWOT: Формулювання стратегії займає не більше чотирьох-п'яти робочих днів, аналіз і модернізація стратегії - двох або трьох днів» [12]. Справді, консультант навряд чи заробить на «масло» до хліба, якщо чесно казатиме клієнтам: «Для нас розробка вашої стратегії - дуже складне завдання. Саме ви маєте усвідомити, у чому полягають відмінні компетенції вашої компанії. Вам необхідно вникати в усі деталі; набувати досвіду; залучати до співпраці фахівців у різних галузях. Тільки так поступово ви розробите ефективну стратегію. Ніхто не зможе зробити цього за вас».

Школа дизайну: контекст і внесок

Мета наших критичних коментарів полягає аж ніяк не в дискредитації школи дизайну, а в демонстрації неспроможності її претензій на універсальність

і володіння «найкращим методом» побудови стратегії. Зокрема, ми відхиляємо модель, у якій допускається засноване лише на поверхневому розумінні діяльності організації формування стратегії.

Отже, ступінь дієвості моделі дизайн-школи визначається такими умовами:

1. В принципі, індивід здатний «обробити» всю інформацію, що стосується формування стратегії. Іноді організації належить втілити в життя якийсь грандіозний задум, і тоді контроль над процесом розроблення стратегії здійснює здатний синтезувати наявні дані вищий менеджер. Але це можливо лише у відносно простих ситуаціях, коли стратегу необхідно «перетравити» невеликий обсяг знань.

2. Стратег повинен володіти повним, детальним, глибоким знанням поточної ситуації. Потенціал централізації знань має підтримуватися достатньою «близькістю до організації та досвідом роботи в ній для того, щоб стратег міг усвідомити глибинний сенс того, що відбувається. Індивід здатний по-справжньому пізнати організацію, тільки перебуваючи всередині неї.

3.Обов'язкове доповнення до девізу Т. Вотсона та ІВМ «думай!» - можливо, народжене з образу дівчини, що збирає польові квіти, гасло «відчувай!». До речі, метод навчання на конкретних прикладах закликає до прямо протилежного способу дій, коли студент, який не має ні достатнього часу, ні необхідної інформації, зобов'язаний вибрати «єдино правильний» курс. На превеликий жаль, цей метод надто часто переноситься і на практику: далекий від реального життя організації вищий менеджер ухвалює рішення, ґрунтуючись лише на стислих звітах; консультант-«кочівник» гарантує «швидке досягнення результату»; члени ради директорів один раз на квартал зустрічаються на ритуальних зборах...

4. Необхідні знання мають бути визначені до того, як буде реалізовано нову стратегію. Інакше кажучи, ситуація має залишатися досить стабільною або щонайменше передбачуваною. Стратег не тільки повинен мати доступ до бази необхідних знань, а й бути достатньо близьким до неї. Індивідуальне навчання має завершитися до того, як будуть зроблені намічені в рамках стратегії дії.

Інакше кажучи, у певний момент стратег має уявляти собі, які знання потрібні йому для усвідомлення стратегічної перспективи, що буде значущою і після завершення періоду реалізації стратегії. Висловлюючись простіше, світ має залишатися в спокої, що рівноцінно куди більш вимогливому посиленню - стратег повинен мати змогу прогнозувати прийдешні зміни. Але кому дано знати про них напевно? Світові байдуже до поглядів менеджерів на процес побудови стратегії. Отже, у певних ситуаціях, за сприятливих зовнішніх умов, модель школи дизайну може спрацювати.

5. Організація має бути готова реалізувати централізовано сформульовану стратегію. Члени організації мають бути готові підкоритися головному стратегу, присвятити впровадженню стратегії свій час, енергію та інші ресурси. Участь у цьому процесі передбачає наявність доброї волі та ентузіазму з боку членів організації.

Фактично дати «народження» школи планування і школи дизайну збігаються. Праця Ігоря Ансоффа «Корпоративна стратегія» [13], що справила найбільший вплив на прихильників школи стратегічного планування, була опублікована в той самий час, що й видання Гарвардської школи, яке ми розглядали. Але ось увагою фортуни школа планування виявилася обділеною. Період її сильного впливу на практику стратегічного менеджменту в 1970-х рр. змінився «епохою застою», затримкою в розвитку, що істотно підірвала її вплив. У наші дні школа планування ледь тягне існування, являючи собою бліду тінь колишньої величі. Річ у тім, що, хоча кількість літератури на тему стратегічного планування вражаюче зростала, будь-які якісні прориви були відсутні. У всіх публікаціях «переспівувалися» на авторський лад ідеї, закладені в базовій моделі дизайн-школи. У вільний від пропаганди цієї концепції час ентузіасти від планування або віщали про те, що стратегічне планування є своєрідним обов'язком кожної організації, або розповідали про «підводні камені», які трапляються під час здійснення такої потрібної справи, вказуючи насамперед на вище керівництво організації, яке приділяє стратегічному процесу явно недостатню увагу. І нікому не спадало на думку, що все якраз навпаки:

керівництво приділяє плануванню набагато більшу, ніж воно того заслуговує, увагу.

2. Стратегічний аналіз діяльності підприємств

2.1 Аналіз зовнішнього середовища

Проаналізуємо основні фактори, за якими в максимально повному обсязі можуть здійснюватися аналіз та прогнозування основних тенденцій у макросередовищі, оскільки констатацією ситуації, що склалася, не можна обмежуватися. Фактори зовнішнього середовища мають певний зв'язок між собою, який полягає в рівні сили, з якою зміна одного фактору діє на інші складові. Треба виявити основні тенденції, взаємовплив цих факторів і побудувати тренди їхнього розвитку.

Загальний стан зовнішнього середовища може бути визначеним за допомогою таких груп чинників:

1. Стан економіки та ринків

- характер економіки та економічних процесів.

Ситуації у промисловості характеризується тим, що різко знизився обсяг виробництва - за 2022 рік спад склав більше 45% , за 2023 рік індекс промислової продукції знизився ще на 10% порівняно з 2022 роком. Дати господарювання за 2024 рік точно ще невідомі. Уряд декларує зростання обсягів військово-промислового комплексу, але перевірити це неможливо.

- **система оподаткування та якість “економічного законодавства”.**

система оподаткування в Україні характеризується великою кількістю податків і зборів- більше сотні, в той час яку розвинених країнах Європи обов'язкових податків нараховується не більше 10. Податок на додану вартість складає 20%, податок на прибуток 25%, Відомо також, що уряд планує підвищити податки, зокрема військовий збір і інші. Це пов'язано з великим дефіцитом бюджету в зв'язку з війною. Тому можна сказати, що система оподаткування на даний момент не стимулює розвиток підприємництва. .

- масштаби економічної підтримки окремих галузей (підприємств).

Можна сказати що єдині галузі, які підтримує на даний момент Україна - це військова галузь а також галузь сільського господарства.

В 2022 році держава також організувала Аграрний фонд для пільгового кредитування аграріїв, було організоване пільгове кредитування с/г виробників.

Загальна кон'юнктура національного ринку.

Промисловість

Падіння виробництва продукції спостерігалось за всіма видами промислової діяльності в 2023 порівняно з 2022 на 40%. У добувній промисловості виробництво продукції зменшилось на 47%, у тому числі на підприємствах із добування металевих руд – на 40%. У переробній промисловості падіння виробництва за 2023р. становив 50%.

На підприємствах із виробництва коксу та продуктів нафтопереробки за 2022р. індекс промислової продукції становив 79% порівняно з 2023 роком. У хімічній та нафтохімічній промисловості обсяги продукції зменшилось на 41,5%, виробництві основної хімічної продукції – на 47,5%, На підприємствах із виробництва іншої неметалевої мінеральної продукції випуск продукції стабілізувався.

Сільське господарство. У 2022 р. індекс обсягу с-г виробництва порівняно з 2021 р. становив 71,0%, у 2023 році приблизно стабілізувалося на рівні 22-го року.

Транспорт. За 2022р. підприємствами транспорту перевезено 755,3 млн. т вантажів, що складає 81% від 2021р.

Ціни і тарифи. Індекс споживчих цін (індекс інфляції) за 2023р. в цілому становив 109,1% (за 2022р. – 112,3%). Найбільше підвищилися ціни на продукти переробки зернових – в 1,3 рази. На 30–35% стали дорожчими маргарин, кисломолочна продукція, сири, масло, овочі, цукор, молоко.

Індекс цін виробників промислової продукції за 2023 р. становив 125% (за 2022 р. – 119%).

Індекс цін на будівельно-монтажні роботи у січні–листопаді 2023р. становив 126% (у 2022р. – 117,7%). За 2024 рік ставка банківського відсотку в середньому складала 14,5%.

Демографічна ситуація

На 1 грудня 2022 р. в Україні, за оцінкою, проживало 25795,9 тис. осіб. Упродовж 2023-2024 р. експерти оцінюють зменшення населення на два-два з половиною мільйони чоловік через еміграцію до країни Європи.

- ставки банківського відсотку.

З початку року середньозважена процентна ставка по кредитах рефінансування за 2024 рік складала 14,5%

- система ціноутворення.

В основному регулюються ціноутворення на товари продовольчої групи першої необхідності - хліб, цукор, борошно, крупи. Державне регулювання цін в основному здійснюється шляхом регулювання рівня рентабельності.. Зараз регулювання цін покладено на місцеві адміністрації, що веде до зловживань. Доцільним було б створення незалежної міжвідомчої комісії по регулюванню ціноутворення, яка б слідувала та раціонально керувала б цією сферою, а також запровадження суспільного контролю.

- вартість землі.

Вважають, що вартість 1 га гідралічних угідь складає по Україні біля 20000 грн. Загальна вартість земель складає 120-150млрд. грн. Оренда землі у містах є більш дорогою і відрізняється в залежності від розташування.

2. Діяльність уряду

- стабільність уряду.

Політика Уряду викликає жорстку критику з боку опозиції, проте запас стабільності в нього є в силу наявності монобільшості в парламенті.

- державна політика приватизації.

На даний момент основним питанням приватизації стає питання приватизації землі- уряд збирається почати цей процес, що викликає значне невдоволення в суспільстві, тим більше це відбувається під час війни.

- державний контроль і регулювання діяльності підприємств.

Державний контроль за діяльністю підприємств здійснюється за допомогою законів, постанов, указів, кредитно-податкової, бюджетної політики, антимонопольного законодавства, також за допомогою великої кількості органів та служб (податкова інспекція, санітарно-епідеміологічна служба, пожежна охорона, антимонопольний комітет), які фактично можуть блокувати діяльність будь-якого підприємства, тому що відповідати всім вимогам, що до нього висуваються, підприємство не в змозі, а за порушення вимог стягуються значні штрафи чи застосовуються інші міри впливу. Це веде до посилення корупції. За оцінкою міжнародних експертів, Україна за рівнем економічної свободи на 143 місті в світі, що негативно впливає на рівень конкуренції, а відповідно, і економічного розвитку країни.

- рівень протекціонізму.

Держава проводить політику протекціонізму для експортерів - це і пільгові кредити і оподаткування (експортери сплачують ПДВ за нульовою ставкою). Відповідно існують високі ставки для імпортерів, але це недостатньо захищає внутрішній ринок від проникнення товарів із Польщі, Угорщини, Туреччини,

- рішення уряду щодо підтримки окремих галузей підприємств.

Уряд висловив наміри підтримки сільського господарства та оборонної галузі..

- рівень корупції державних структур.

Україна є сильно корумпованою країною. В списку із 133 країн, де перше місце займає Гонконг, як особлива територіальна одиниця і об'єкт з найменшим рівнем корупції, Україна займає лише 114 місце. Нова влада декларує боротьбу з корупцією. Проте опозиція жорстко критикує способи ведення боротьби, які застосовує влада, за їх неефективність та причетність самої влади до корупції.

- рівень економічної свободи держави.

Ступінь адміністративної зарегульованості економіки дуже високий. Це показник ступеню економічної свободи, за яким Україна серед країн світу займає 143-є місце. Деякі експерти взагалі вважають економіку України закритою.

3. Структурні тенденції:

- вплив міжнародного розподілу праці на діяльність окремих галузей і підприємств.

Україна експортує дуже незначну частку готової продукції з високим ступенем обробки. Основна експортна продукція - чорні метали та продукція хімічної промисловості. Структура промисловості має такий вид.

Добувна промисловість - 8,2%, добування паливно-енергетичних корисних копалин 4,9, добування корисних копалин, крім паливно-енергетичних - 3,3%, переробна промисловість - 73,5%, в тому числі легка промисловість - 1,1%, оброблення деревини та виробництво виробів з деревини, крім меблів - 0,8%, целюлозно-паперове виробництво; видавнича діяльність - 2,4 %, виробництво коксу, продуктів нафтопереробки - 8,0%, хімічна та нафтохімічна промисловість - 6,4%, хімічне виробництво - 4,5%, виробництво гумових та пластмасових виробів - 1,9%, виробництво іншої неметалевої мінеральної продукції - 3,3%, металургійне виробництво та виробництво готових металевих виробів - 21,9%, машинобудування - 12,5%, виробництво машин та устаткування - 4,1%, виробництво електричного, електронного та оптичного устаткування - 2,8%, виробництво транспортних засобів та устаткування - 5,6%, виробництво та розподілення електроенергії, газу та води - 18,3%.

4. Науково-технічні тенденції:

Україна мала порівняно високий рівень розвитку науково-технічного потенціалу - проектувала і виготовляла літаки, ракети, високотехнологічне військове обладнання, як то танки, гаубиці, протитанкові комплекси і таке інше. На даний момент науково-технічні зусилля спрямовані на розвиток військової

техніки, перш за все дронів і засобів радіоелектронної боротьби. Виробнича база більшості промислових підприємств є застарілою і не відповідає необхідному рівню розвитку, що робить українську продукцію слабо конкурентною на світових ринках. Це відбивається на експортній спеціалізації України. У загальному обсязі експорту товарів за 2024 р. переважають чорні метали і вироби з них -42%, мінеральні продукти- 9,1%, продукти неорганічної хімії - 9,9%, механічне обладнання- 9%, транспортні засоби- 5,6%. Сучасні тенденції розвитку науки і техніки - це енерго- і природозбереження, розвиток нанотехнологій, впровадження досягнень комп'ютерної техніки. Позиції України тут далеко не перші.

В Україні загальмовано оновлення бази кваліфікованих кадрів у всіх галузях промисловості. Працівникам не забезпечуються гідний рівень життя, що змушує їх шукати або іншу роботу, або виїздити за кордон.

5. Природно-екологічна складова:

- природно-кліматичні умови.

Клімат України помірно-континентальний, на південному березі Криму має риси субтропічного. Кількість опадів помірна, близько 70% загальної площі України складають дерново-підзолисті ґрунти; чорноземи, які у складі мають 4-6% гумусу і займають половину лісостепової місцевості. На кліматичні умови України впливають її географічне положення, сонячна радіація, циркуляція повітряних мас, характер поверхні.

- територіальне розміщення корисних копалин і природних ресурсів.

Україна видобуває 5% світової мінеральної сировини і продуктів переробки, в тому числі: 14% залізної руди, 30% марганцевої, 7% кам'яного вугілля, нафтовою забезпечена на 8-12%, газом на 20-25%. Україна також багата на нерудні ресурси: фосфорити, сіль, каоліни, графіт, сірку, вапняк, граніт, мармур, золото. Водними ресурсами забезпечена слабо. Усього на території України понад 73 тис. річок; площа лісів становить 8,6 млн.га., з них 6,9 млн. га. займають ліси державного фонду. Майже в усіх областях України є рекреаційні ресурси,

серед яких домінують санітарно-курортні (Одеська, Херсонська, Миколаївська, Донецька області і АРК).

- стан екологічного середовища та його вплив на виробництво.

Можна згадати про шкоду екстенсивної системи землеробства та великої хімізації сільського господарства, а також деградацію ґрунтів, зниження в них гумусу і так далі -але це виявляється невеликою часткою тієї шкоди, що завдає екології війна. Екологічні наслідки від бойових дій оцінюються в сотні мільярдів доларів.

6. Тенденції ресурсного забезпечення

- імпорт/експорт.

В Україні достатньо запасів власного газу, дуже багато руд кольорових металів і рідкоземельних елементів. Це повинно відкривати для промисловості відповідно для всієї економіки України непогані перспективи, але проблема полягає в тому, як буде відбуватись в процесі їх видобутку та розподіл грошових коштів, а також хто буде власниками цих копалин. Поки що відомо про дуже не вигідну оборотку з продажу титанової руди і підприємства, яке її видобувало азербайджанському підприємцю за дуже невеликі гроші, що зазвичай пов'язують з величезною корупцією в уряді під керівництвом Шмигала і Зеленського.

7. Демографічні тенденції:

- кількість потенційних споживачів.

Коли ми говоримо про потенційних споживачів промислової продукції то треба згадувати перш за все великі промислові підприємства і їх рівень оплати праці на жаль він дуже низький особливо в порівнянні з європейськими країнами

- наявна та потенційна кількість робочої сили

Це є дуже великою проблемою на даний момент в економіці України. Так, на підприємстві Гідросила працює більш не більше 350 чоловік, з них 300 чоловік інженери -інші робітники приймають участь у війні по відбиттю агресії з боку Росії. Багато висококваліфікованих робітників виїхало в Європейський країни.

Це викликано тим, що зарплатня у високо кваліфікованого робітника в європейській країні вище на порядок і дає можливість забезпечити себе і сім'ю

8. Соціально-культурна складова:

- сприяння/недовіра до приватного бізнесу.

В суспільстві сформувалося досить критичне ставлення до приватного бізнесу внаслідок того, що зарплатня в переважній більшості приватних підприємств недостатня для забезпечення нормального існування і виховання дітей та надання їм освіти і професійної підготовки.

- відносини “підприємство – громадські організації”.

На даний момент основну роль в житті країни відіграють громадські організації волонтерів, які допомагають армії захищати країну. Це пов'язано з тим що корумпована влада на чолі з Зеленським і його слугами у Верховній Раді і в Уряді розкрадає країну і не забезпечує армію достатньою кількістю зброї і оснащення.

- профспілкова активність і вплив профспілок на формування громадської думки.

Україна має один з найпрогресивніших законів щодо профспілкової діяльності. Профспілки не стали органом, який захищає інтереси робітників. Власники підприємств створюють ситуацію, коли на чолі під профспілок стають карманні лідери, якими зручно керувати і які перш за все думають, які не заперечувати думкам і діям власників підприємств, а не про захист робітників.

9. Несподіванки стратегічного характеру і можливі горизонти стратегічного планування.

Основною стратегічною несподіванкою глобального масштабу стала російсько-українська війна і стадія відкритої агресії. Її наслідки відчула економіка всіх країн. Тому головне питання – коли вона закінчиться і як вплине на економіку кожної країни.

2.2 Аналіз загальної ситуації в галузі і конкуренції

2.2.1 Аналіз показників в галузі виробництва гідромашин та стану лідерів галузі

ПАТ „Гідросила” працює в галузі виробництва гідравлічного обладнання. Розміри ринку були–вся країна і міжнародні ринки (країни СНД), а також Європа, Південно-Східна Азія, Латинська і Північна Америка, тому що продукцію „Гідросили” споживали машинобудівні підприємства Польщі, Ірану, Аргентини, Мексики, Італії, Словачії, Німеччини, Китаю, Греції, Турції, Ірану, Пакистану, Канади. Замовлення підприємство виконувало по всій території України і за її кордонами, тому масштаб конкуренції був державний і міждержавний. Нижченаведена таблиця показує, що основні ринки збуту ВАТ „Гідросила” знаходились в країнах СНД

Таблиця 2.1.

Ринки ВАТ „Гідросила”

Країна	2005 рік		2006 рік	
	кількість	%	кількість	%
Росія	787750 шт.	57	724730 шт.	56,9
Україна	212340шт.	15,4	198113 шт.	15,6
Білорусія	84353 шт.	6,1	77605 шт.	6,1
Казахстан	154539 шт.	11,1	142176 шт.	11,2
Інші	111807 шт.	8,1	130462 шт.	10,2
Всього	1380789шт.	100	1273087 шт.	100

Продукція, яку виготовляє підприємство, поділяється на дві великі частини - аксіально-поршньові і шестеренні гідравлічні машини..

Конкуренція носить міжнаціональний характер.

Щодо попиту на продукцію та темпів зростання ринку, то треба зазначити наступне. Ринок шестеренних насосів вже декілька років як стабілізувався, і коливання відбуваються в розмірі 3-4% .

Таблиця 2.2

Реалізація НШ за перше півріччя 2009-2010 року по країнам

Країна	2009	2010	Ріст, шт	Ріст, %
РФ	59070	66699	7 629	12,92 %
Білорусь	20576	35601	15 025	73,02 %
Казахстан	33532	30861	-2 671	-7,97 %
Україна	32109	23970	-8 139	-25,35 %
Узбекистан	14512	23396	8 884	61,22 %
Польща	5481	5982	501	9,14 %
В'єтнам	6695	5865	-830	-12,40 %
Азербайджан	4000	3035	-965	-24,13 %
Угорщина	512	1980	1 468	286,72 %
Молдова	1511	1745	234	15,49 %
Іран	2685	1512	-1 173	-43,69 %
Пакистан	471	1470	999	212,10 %

Латвія	1162	871	-291	-25,04%
Литва	2678	808	-1 870	-69,83%
Грузія	857	735	-122	-14,24%
Болгарія	683	383	-300	-43,92%
ВСЬОГО РЕАЛІЗОВАНО:	154425	180943	26 518	17,17%
ВСЬОГО ВИРОБЛЕНО:	186534	204913	18 379	9,85%

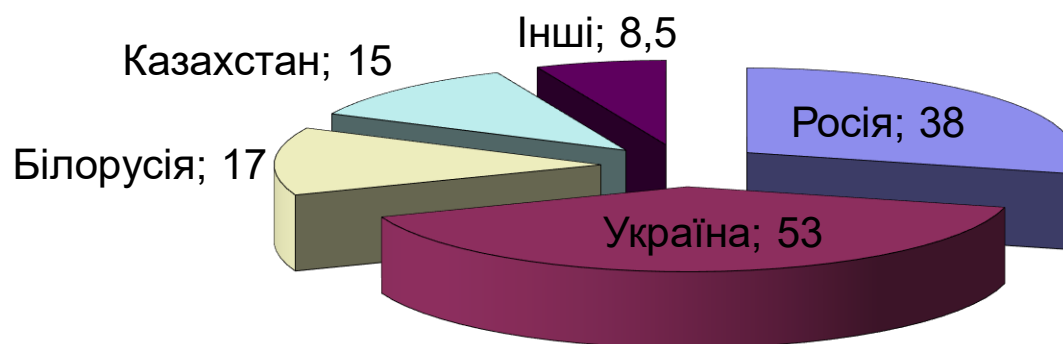


Рис..2.1.Частка ринку (%) ВАТ "Гідросила" в 2007 році

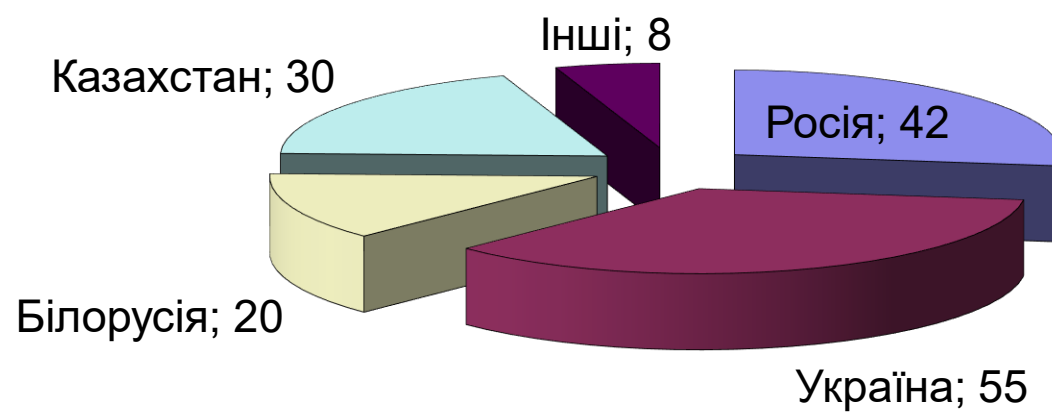


Рис.2.2 Частка ринку (%) ВАТ "Гідросила" в 2008 році

Дуже різноманітні конкуренти також за своїми можливостями. Конкуренти з країн СНД – це підприємства з досвідом роботи і капіталом, що значно поступається ПАТ „Гідросила”, за винятком основного і головного конкурента - ВЗТА. Це видно з нижченаведеної таблиці

Таблиця 2.3.

Обсяг випуску продукції підприємствами-конкурентами

№ п/п	Підприємство	Обсяг виготовлення, штук	
		2005 рік	2006рік
1.	Вінницький завод тракторних агрегатів	536000	570000
2.	Житовичський двигунобудівний завод	60000	80000
3.	ВАТ „Омськагрегат”, м. Омськ	35000	15000
4.	ВАТ „Гідроагрегат”м. Павлово	30000	15000
5.	ЗАТ „Гідропривод”, м.Коренівськ	7000	5000
6.	ВАТ „Троїцький дизельний завод”	10000	8000
7.	ВАТ „Агрегат”	18000	15000
8.	ВАТ ”Гідравлік”	5000	4500
9.	ВАТ „Гідроагрегат” м.Грачевськ	5000	2500
10.	„Союзгідравліка”, м. Белгород	10000	9000
11.	ФГУП ПО „Алмаз”, м. Барнаул	2500	2200

Також конкурентами ВАТ „Гідросила” є ГУП „Парголовський завод” та ВАТ „Салаватгідромаш” по виробництву гідростатичних трансмісій.

Покупцями підприємства були великі машинобудівні підприємства : Мінський, Волгоградський, Петербурзький, Харківський, Чебоксарський, Алтайський тракторні заводи, Красноярський та Херсонський комбайнові заводи, „Гомсільмаш”, МАЗ, ММЗ, БелАЗ, МоАЗ, КРАЗ, Брянські заводи „Дормашина” та „Арсенал” і т. ін. - всього ВАТ „Гідросила” постачала свою продукцію більш ніж чим на 50 великих машинобудівних заводів. Всього за тогорічними даними ПАТ „Гідросила” володіла 53% ринку насосів і 59%

гідростатичних трансмісій на теренах СНД. Як бачимо, покупці були великими підприємствами з дуже значними фінансовими можливостями.

В галузі йшло поступове удосконалення продукції: удосконалення конструкцій насосів і технологій їх виробництва, що треба враховувати і постійно продовжувати пошуки проектування і виробництва більш сучасної продукції.

Входження в галузь було важкою проблемою для бажаючих підприємств і підприємців з точки зору величини необхідних капіталовкладень, організації виробництва. Важкою проблемою є також розробка конкурентоздатної продукції, тобто наявність конструкторських кадрів, представлення продукції на ринку і завоювання довіри у споживача.

Продукція конкурентів–виробників у країнах СНД не є диференційованою. На цьому ринку працюють також іноземні виробники, продукція яких значно вищої якості.

У великих підприємств є можливість економії на транспортуванні та маркетингових заходах. Можлива також економія на масштабах виробництва, вона передбачає можливість крупносерійного і масового виробництва.

На досліджуваному підприємстві і взагалі в галузі діє “крива досвіду”, тобто собівартість виробу зменшується внаслідок нагромадженого досвіду.

Підприємства діють в умовах достатності фінансових ресурсів.

В цілому ж галузь має середню рентабельність в межах 5-10%, що є показником нижче середнього рівня..

2.3 Аналіз конкурентних сил, що діють в галузі

Аналіз стану конкуренції в галузі будемо проводити, використовуючи модель 5-и сил М. Портера. Згідно з нею стан конкуренції в галузі можна охарактеризувати, з'ясувавши такі проблеми:

1. Суперництво між конкурентами в галузі.
2. Суперництво з боку товарів – субститутів (замінників).
3. Можливість появи нових конкурентів в галузі.
4. Можливість диктату з боку постачальників сировини і комплектуючих.

5. Спроможність споживачів диктувати свої умови.

Суперництво між конкурентами в галузі.

З перерахованих п'яти конкурентних сил найбільший вплив спричиняє боротьба між суперниками, що надають однакові товари і послуги. Інтенсивність конкуренції проявляється в тому, наскільки енергійно фірми використовують засоби конкурентної боротьби, такі, як більш низькі ціни, покращенні характеристики товару, кращий рівень обслуговування споживачів, тривалі строки гарантійного періоду.

Суперництво між конкурентами в галузі.

Спочатку визначимо гостроту конкуренції числовими методами. На основі даних наведених в таблиці 2.2 розрахуємо показники, які дозволяють оцінити концентрацію в галузі та інтенсивності конкуренції.

Розрахуємо наступні показники:

1. Чотирьохчастковий показник концентрації (CR_4)

$$CR_4 = \frac{OP_1 + OP_2 + OP_3 + OP_4}{OP_{\text{заг}}} , \quad (2.1.)$$

де OP_1, OP_2, OP_3, OP_4 - обсяги випуску продукції перших чотирьох найбільших організацій;

$OP_{\text{заг}}$ - загальний обсяг продукції всіх організацій досліджуваної галузі.

$$CR_4 = \frac{446 + 207 + 122}{775} \cdot 100\% = 100\% \quad (2.2.)$$

Таблиця 2.3.

Залежність інтенсивності конкуренції від рівня концентрації галузі

Тип ринку	$CR_4, \%$	I_{nn}	Інтенсивність конку
Висококонцентрований	70-100	2000-10000	низька
Помірноконцентрований	45-70	1000-2000	середня
Низькоконцентрований	менше 45	менше 1000	висока

Згідно таблиці 2.2 розраховані дані свідчать, що ринок на якому працює підприємство, є висококонцентрованим, а відповідно інтенсивність конкуренції на цьому ринку – низька.

2. Індекс Герфіндаля-Гіршмана (I_{nn})

$$I_{nn} = \sum_{i=1}^n D_i^2, \quad (2.3.)$$

де n - кількість організацій;

D_i - ринкова доля i - тої організації.

Для спрощення розрахунків використаємо таблицю.

Таблиця 2.3.

Дані для розрахунку гостроти конкуренції

№ п/п	Організація	Обсяг випуску продукції, тис. шт	Частка ринку, %	Ранг організації
1.	Гідросила	446	57,8	1
2.	ВАЗ	207	27	2
3.	Союзгідравліка	122	22	3
Всього по району:		446	100	-

Результати розрахунків та дані таблиці 2.2 показують, що рівень концентрації виробництва в галузі досить високий, а рівень конкуренції – низький.

3. Індекс Розенблота (I_p)

$$I_p = \frac{1}{2 \sum_{i=1}^n (i \cdot D_i) - 1}, \quad (2.4.)$$

де n - кількість організацій;

i - ранг організації;

D_i - частка ринку i - тої організації.

$$I_p = \frac{1}{2 \sum_{i=1}^n (i \cdot D_i) - 1} = \frac{1}{0.6} = 1.666 \quad (2.5.)$$

Висновок: рівень конкуренції невисокий

Отже, можна зробити узагальнюючий висновок, що рівень концентрації в галузі досить високий, а відповідно рівень інтенсивності конкуренції низький.

4. Індекс варіації (U_d)

$$U_d = \frac{\sqrt{\frac{1}{n} \sum_{i=1}^n (D_i - D_{cp})^2}}{D_{cp}}, \quad (2.6.)$$

де n - кількість організацій;

D_i - ринкова доля i - тої організації;

D_{cp} - середньоарифметичне значення долі ринку.

$$D_{cp} = \frac{100\%}{3} = 33.3\%$$

$$U_3 = \frac{\sqrt{\frac{1}{3} \cdot [(57.57 - 33.3)^2 + (26.7 - 33.3)^2 + (15.8 - 33.3)^2]}}{33.3} = \frac{17.8}{33.3} = 0.534$$

Значення вище розрахованих показників також свідчать про низький рівень інтенсивності конкуренції та високий рівень концентрації

Аналізуючи продукцію, що пропонує досліджуване підприємство і головні конкуренти можна сказати, що продукція більшості фірм – конкурентів і досліджуваного підприємства схожа. Відчувається істотний конкурентний тиск з боку іноземних конкурентів, в подальшому він буде ще більше зростати але цей тиск опосередкований. Іноземні конкуренти пропонують не гідравлічну продукцію, а машини, які витісняють вітчизняну техніку і техніку виробництва країн СНД, яка застосовує відповідні комплектуючі.

В досліджуваній галузі, як і в багатьох інших, стратегія фірми залежить від стратегій, що використовують конкуренти, і тих ресурсів, якими підкріплені ці стратегії. Чи є дана стратегія найкращою, вирішується не властивостями окремо взятої стратегії, а тим як ця стратегія проявляє себе в протистоянні з стратегіями фірм – конкурентів. На будь-який крок однієї фірми конкуренти повинні відповідати своїми кроками, інакше ініціатива у протистоянні перевага перейде до конкурентів, а разом з ініціативою і прихильність покупців.

Проаналізуємо сегменти ринку підприємства за цими пунктами по напрямкам діяльності досліджуваного підприємства.

Шестеренні насоси.

В галузі негативно діють на загострення конкуренції практично всі перераховані фактори. В галузі працюють два основних конкуренти - ПАТ „Гідросила” та Вінницький завод тракторних агрегатів. Їх потенціали близькі, що робить на даний момент їх конкурентну боротьбу в галузі жорстким протистоянням, а боротьба „до кінцевої перемоги” неможлива лише внаслідок наявності значних ресурсів у основних конкурентів. Ці підприємства конкурують в галузі шестеренних машин, ринок яких стабілізувався, що додає додаткової жорсткості боротьбі. Діє також і необхідність конкурувати за ціною - ще один фактор загострення конкуренції, тому що якісні показники продукції дуже близькі. Продукція конкурентів подібна. Споживачі продукції, що придбали техніку одного з виробників - великі машинобудівні підприємства - можуть легко переключитися на споживання продукції інших виробників, що спричиняє тиск у напрямку загострення конкурентної боротьби. Гострота конкурентної боротьби і рентабельність нижче середньої не спонукають фірми до виходу з галузі, тому що втрати будуть більшими, ніж від продовження протистояння, і вони продовжують конкурентну боротьбу, що робить її ще жорстокішою. Вже вказувалось, що в галузі працюють дуже різноманітні за своїм потенціалом фірми, які застосовують різні стратегії, що робить конкуренцію ще більш непрогнозованою. Знаходяться серед конкурентів також і фірми, які виступають “порушниками спокою” в конкурентній боротьбі...

Аксіально-поршньові машини.

Ринок по сегменту аксіально-поршньових машин далекий від насичення і в останні роки зростає – 8- 12%. Тому досліджуване підприємство і основні конкуренти щорічно підвищують обсяги реалізації продукції на 10-12% по аксіально-поршньовим машинам. Ціни на реалізовану продукцію також щорічно зростають внаслідок зростання цін на матеріали і сировину, і це не спричиняє тиску на виробників в плані загострення конкурентної боротьби.. Щодо задоволення кожним конкурентом своєю часткою ринку, то ми вважаємо, що у

виробників є бажання збільшити свою частку ринку, але основні конкуренти по сегменту аксіально-поршньових машин - ГУП „Парголовський завод” та ВАТ „Салаватгідромаш” значно менші за своїм потенціалом та можливостями. Тому цей факт не спричиняє істотний вплив на загострення конкурентної боротьби.

Аналізуючи хід конкурентної боротьби, можна зробити висновок, що немає очевидних нових вдалих стратегічних рішень, які б обіцяли значні прибутки і покращували становище якої-небудь компанії, загострюючи тим самим хід конкурентної боротьби. Проте можна сказати, російські виробники мають значно кращі можливості щодо податкового тиску – росіяни мають менші податки на прибуток і на додану вартість, . Фірми, що виробляють гідравлічну техніку і є конкурентами на цьому ринку, мають різні потенціали і різні можливості, і це робить конкурентну боротьбу складно прогнозованою. В секторі аксіально-поршньових машини. відбувається значне зростання ринку, значно менше конкурентів і менше їх можливості по загостренню конкурентної боротьби, відповідно там поки що не передбачається жорсткої конкуренції.

Загроза появи нових конкурентів

Гострота конкуренції в галузі в значній мірі залежить від того, чи з'являються в ній нові конкуренти. Їх може приваблювати рентабельність вище середньої та легкість входження в галузь. Проаналізуємо ймовірність входження в галузь нових конкурентів. Існує декілька факторів, що заважають входженню в галузь нових гравців. Це такі:

1. Економія на масштабах виробництва, тобто зменшення собівартості одиниці продукції в умовах великомасштабного виробництва.
2. Значне скорочення собівартості в результаті нагромадженого досвіду. В даному випадку перевага фірми не в тому, що вона є виробником значних обсягів продукції, а в тому, що вона нагромадила значний досвід у виробництві даної продукції на протязі тривалого часу.

3. Прихильність споживачів до певної товарної марки. Новим фірмам складно зацікавити споживачів купувати свою продукцію.
4. Обсяг необхідних капіталовкладень. У деяких галузях для входження в них необхідно мати досить значний обсяг інвестицій, щоб створити відповідну виробничу чи іншу базу.
5. Нерівність у витратах, не викликана розмірами фірми. Виникає внаслідок можливостей використовувати, наприклад, більш дешеву робочу силу, або більш дешеві ресурси тощо.
6. Доступ до збутової мережі. Якщо збут товарів налагоджений більш ефективно, ніж у конкурентів, то відповідно більшими будуть і обсяги продажу.
7. Політика держави. Інколи держава, приймаючи відповідні законодавчі акти використовує тарифні і нетарифні обмеження для стримування надходження нових конкурентів.

Проаналізуємо наведені фактори.

1. Як вказувалось раніше, найбільші гравці на ринку гідромашин -це досліджуване підприємство та його основний конкурент - ВЗТА. Інші конкуренти значно програють їм, і цей фактор не сприяє входженню в галузь.

2.Найдосвідченіші виробники в галузі ті ж самі - ВЗТА та ПАТ „Гідросила”. Їхній нагромаджений досвід сприяє більш ефективному удосконаленню конструкцій, технології, виведенню на ринок та просуванню нових моделей виробів.

3. Часто прихильність заробляється шляхом тривалої співпраці. Серед чисельних споживачів назви ПАТ „Гідросила” та ВЗТА давно відомі, давно заробили і прихильність споживачів.

4. Фактор капіталовкладень в цій галузі важливий, і він на боці цих двох великих підприємств. - ПАТ „Гідросила” та Вінницького заводу тракторних гідроагрегатів.

5. Нерівність у витратах, не викликана розмірами фірми. Виникає внаслідок можливостей використовувати, наприклад, більш дешеву робочу силу, або більш дешеві ресурси тощо. Цей фактор краще працює на російські підприємства внаслідок нижчого оподаткування.

6. Доступ до збутової та сервісної мережі. ПАТ „Гідросила” мали чотири основні фірми з статусом дистриб’ютора: ЗАТ „Кіровоградська промислова компанія”, м. Кіровоград, „Агроснабженческая компанія Алком”, м. Москва, ОАО „Агротехконсалтинг”, м.Москва, „Агро-союз” , М. Дніпропетровськ. Так, ОАО „Агротехконсалтинг”, включає в себе 59 фірм з статусом ділера. „Агро-союз” має 90 фірм по всій території України. З 2003 року ПАТ „Гідросила” має можливість широко представляти свою продукцію в Казахстані. Мережу розподілу продукції складають ТОО „АСК Аском”, м. Кокчетау, ТОО „Алком” м. Петропавловськ, ТОО „Колос” м. Алмати, ТОВ „Мотор-деталь” м. Кустанай. Велику роль в постачанні продукції ПАТ „Гідросила” відіграють сервісні центри. Зараз досліджуване підприємство має 9 таких сервісних центрів в Україні, 32 в Росії, 4 в Білорусії для гарантійного обслуговування ГСТ. Вінницький завод тракторних агрегатів експортував свою продукцію в Росію (63,7%), Білорусію (11,1%), Казахстан (16,8%), Молдову (1,8%) та інші країни - 6,6%. В Росії основними дистриб’юторами ПАТ „Гідросила” були ВАТ „Ростехмаш”, ООО «Гідравліка», ПБ «Оюл» (всі- м. Москва), «Рохкінд» (Санкт-Петербург), ООО ТД «Гідравліка –М» (м. Челябінськ) в Україні - ТЗОВ “Айко-сервіс”(м. Кіровоград), ТПК “Арсен”(м. Рівне), АО «Агросервіс», ТЗОВ «Гідроліга» (м. Мелітополь), “Омега-авто”(м. Київ), в Білорусії – ОДО „Альфа ДФН”, ООО „Аретон”, ЗАО «Легас», ЗАО «Белснабподшипник» (всі - м. Мінськ), у Казахстані ВАТ „СП Агро сервіс” та ВАТ „СП Агро сервіс плюс”. в Молдові - АО «Автопрезент», ООО «Альфа», «Агротехпро» (всі м. Кишинев), ДС АО «Автопрезент», (м. Тирасполь). Таким чином, можна прийти до висновку що наявність потужної збутової та сервісної мережі сприяє роботі ПАТ

„Гідросила” його головному конкуренту - ВЗТА та заважає іншим конкурентам бути такими ж успішними в цьому бізнесі.

7. Політика держави в даному випадку не стимулює і не обмежує входження в галузь нових гравців.

Висновок: загроза появи нових конкурентів незначна, що не сприяє загостренню конкуренції.

Конкуренція з боку товарів – замінників.

Гідропривід є незмінною частиною всіх сучасних робочих машин, відповідно необхідні і гідравлічні машини.. Тому можна вважати, що конкуренції з боку товарів-замінників у вироблюваній підприємством продукції немає.

Аналіз конкурентної сили постачальників.

Постачальники, що працюють з підприємствами тієї чи іншої галузі, суттєво впливають на конкурентну ситуацію в галузі. Досліджуване підприємство отримує від постачальників різноманітну сировину і комплектуючі.

Отримана продукція не є унікальною, і можна було б думати, що постачальники не можуть мати міцних позицій у спробі диктувати свої умови. По кожному з видів сировини і комплектуючих ситуація протягом останніх років змінюється по-різному, але в цілому несприятливо для підприємства. Ціна на метал в Україні за останні 3-4 роки збільшилась в середньому в два рази, що негативно відбилося на цінах продукції. Зростають і ціни комплектуючих. Це викликано зростанням цін на метал та енергоносії, а також тим, що виробників необхідних комплектуючих обмежена кількість.. Таке становище призводить до того, що виробник комплектуючих не схильні знижувати ціни. Замінників для комплектуючих і сировини немає, тому підприємство змушене звертатись до своїх постачальників. З теорії відомо, що конкурентна сила постачальників і їх спроможність диктувати свої умови зростає у випадку коли по-перше, коли постачання продукції є важливим для даного покупця, по-друге, коли на ринку працюють декілька великих фірм-постачальників з міцними позиціями

і невисоким рівнем конкуренції між ними, і по-третє, продукція фірм-постачальників є унікальною, тобто неможливо переключитися на іншого постачальника.

У нашому випадку в тій чи іншій мірі діють всі три фактори. Можна було б подумати про зворотну інтеграцію, тобто при придбання фірм-виробників комплектуючих і придбання певної частки акцій металургійного підприємства, але це вимагає значних коштів. Видно, що досліджуване підприємство застосовує диверсифікацію постачання, але це незначно покращує ситуацію.

Таким чином, можна зробити такий висновок щодо співпраці з постачальниками сировини і комплектуючих.

Постачальники мають добрі можливості диктувати свої умови досліджуваному підприємству. Це спричиняє значний тиск на нього і підприємство змушене буде пристосовуватись до цього тиску. Цей факт сприяє загостренню конкурентної боротьби.

Конкурентна сила покупців.

З теорії відомо, що покупці мають конкурентну силу, в таких випадках:

- коли на ринку працюють декілька великих покупців і вони купують великі партії товарів;
- при придбанні стандартних товарів, коли перехід від споживання одного виду товару до іншого та не вимагає великих витрат;
- на ринку присутні багато невеликих продавців;
- покупцю вигідно купувати товар у декількох фірм.

Як вказувалося раніше, у досліджуваного підприємства покупцями були великі підприємства, тобто вони могли вимагати для себе знижок при купівлі великих партій продукції.

Продукція підприємства є стандартною, тобто споживачі можуть переходити без проблем від споживання продукції одного виробника для споживання продукції іншого виробника.

Споживачам вигідно інколи міняти постачальників, щоб загострити боротьбу між ними. На ринку основні виробники - це дві великі компанії - ВЗТА та „Гідросила”, але є і багато середніх і малих підприємств, що можуть перехоплювати деякі замовлення.

Таким чином, можна зробити такий висновок: спроби покупців тиснути на виробників з метою зниження ціни можливі і реальні.

Все вищенаведене дозволяє зробити такий висновок щодо конкурентної ситуації в галузі. Конкурентна ситуація далека від ідеальної, коли покупці і постачальники мають слабкі позиції, вхідні бар'єри є міцними.. Існує значна кількість конкурентів з різноманітними можливостями, продукцією і стратегією, що загострює конкуренту боротьбу. Є найнебезпечніші конкуренти з великими ресурсами - це перш за все ВЗТА - які представляють основну загрозу, але йде процес виникнення нових небезпечних конкурентів. Сама конкурентна боротьба ще набуває жорстких непрогнозованих форм, постійно загострюється і ускладнюється її хід. Сприяє роботі підприємства в галузі відсутність товарів-замінників.

2.4. Прогноз можливих змін в структурі конкурентних сил в галузі

Для розробки ефективної стратегії необхідно знати не тільки поточне становище в галузі, але й передбачити можливі зміни в структурі конкурентних сил. Розглянемо можливі фактори, що можуть діяти в галузі і спробує з'ясувати їх на майбутнє становище конкуренції в галузі.

Зміна в довгострокових тенденціях економічного зростання галузі.

На ринку відбувається значне зростання попиту на аксіально-поршньові машини, ринок ще ненасичений, також фінансовий стан багатьох можливих покупців і ціна дає надії на швидке зростання галузі. Щодо шестеренних насосів, то можна сказати, що треба чекати стабілізації і навіть спаду ринку, на ньому активно працюють вітчизняні і закордонні конкуренти, що сильно ускладнює роботу. Російський ринок стає все більш складно досяжним, зростає конкурентний тиск українських, російських, а також закордонних виробників. Тому треба чекати значного ускладнення конкурентної ситуації

в сегменті шестеренних насосів і посилення конкурентної боротьби в сегменті аксіально-поршньових машин.

Зміна у складі споживачів і способах використання товару

Як відомо, гідравлічні машини використовуються в гідравлічній і будівельно-дорожній техніці для приводу робочих органів. Поки що нових способів використання ваг машин не передбачається, відповідно немає реальних шансів і на зростання кола споживачів.

Впровадження нових продуктів

Це рушійна сила в даному не діє, тому що не передбачається ніяких принципово нових продуктів, щоб викликали зміни, відчутні для досліджуваного підприємства.

Технологічні зміни

Відомо, що зміни в галузі технології можуть викликати дуже суттєву зміну в дії конкурентних сил. Кардинальні ж зміни в технології, можуть зробити так, що ціла галузь буде непотрібною. Йде процес поступового удосконалення конструкцій і технологій, на даний момент на ринку шестеренних насосів сучасними вважаються насоси 4 серії з алюмінієвим корпусом з прокату. Такі машини досліджуване підприємство вже виготовляє. Серед аксіально-поршньові машини також йде удосконалення, і ПАТ „Гідросила” відслідковує ці зміни. Поки що досліджуване підприємство виготовляє аксіально-поршньові машини 20 серії, які не є найсучаснішими, але вони ще мають значний потенціал росту на теренах СНД.

Зміни в системі маркетингу

Відомо, що фірми, які впроваджують нові прийоми маркетингу, можуть збільшити цікавість споживачів до своєї продукції і тим самим вплинути на ситуацію в усій галузі. Перспективним маркетинговим стратегічним заходом можна визнати впровадження лізингу. Але для даного випадку це неактуально і нічого не змінить в конкурентній боротьбі. Добре сприяє просуванню продукції наявність розгалуженої дистриб'юторської мережі, і така є у підприємства і його основного конкурента - ВЗТА, і якої немає у

менш потужних конкурентів. Тому вони застосовують інші прийоми - вплив на місцеву владу з метою отримання замовлень на місцевих (російських) підприємствах, встановлення нерівних умов конкурсу для постачання і т. ін. Але ці прийоми дають результат лише на місцевому рівні в деяких регіонах.

Прихід на ринок і вихід з нього потужних фірм

Даний фактор є важливим серед чинників, що визначають характер конкуренції, а також можливі зміни в конкурентній боротьбі, тому, що потужна компанія спроможна дуже істотно змінити становище на ринку.

Як вже вказувалося, на ринку, якому працює досліджуване підприємство, працюють потужні іноземні фірми. Можна вважати їх продукцію диференційованою, і коштує ця продукція набагато дорожче. Проте ці фірми не пропонують безпосередньо свій товар на основні ринки ПАТ „Гідросила”, вони просувають свій товар у складі високоякісної закордонної техніки, запчастиною до якої може бути тільки імпортна гідромашина. Враховуючи, що споживання закордонної техніки зростає на теренах СНД досить швидко, то цей фактор справляє серйозний тиск на ринок. На нашу думку, потужні іноземні виробники і надалі будуть активізувати спроби впевнено увійти на ринки країн СНД і захопити там значну частку. Тому можна вважати, що конкурентна боротьба буде загострюватись.

Зростаюча глобалізація галузі

Коли ми аналізуємо зміни в структурі конкурентних сил, ми перш за все ми не беремо до уваги можливі зміни в собівартості, технологічні зміни у виготовленні продукції і таке інше. Найбільш важливої змінною є вихід на ринок потужних фірм. В даному випадку йде мова про український ринок. Як видно з наведених таблиць, ринок просто заповнила закордонна техніка. Вона значно більш дорога, ніж українська і російська. Вони добре відчують що нова закордонна техніка і навіть вживана техніка набагато ефективніша ніж російська і українська. ми аналізуємо ринок як Росії так і України саме тому що він є основним для підприємства Гідросила разом він складає біля 80% обсягу реалізації продукції. якщо в 2009 та в 2010 роках роках була іще досить висока

реалізація продукції “Гідросили” підприємства працювали, потім відбулося вибухове падіння реалізації української і російської техніки, а відповідно дуже різко знизилося замовлення на продукцію «Гідросили». Це відбулося тому, що основну частку своєї продукції «Гідросила» постачала на складальні конвеєри машинобудівних заводів. Як видно з наступної таблиці, це привело до того що і український і російський підприємства просто перестали існувати і деякі навіть зруйновані. Декілька заводів в Росії ще працюють лише завдяки державній підтримці і намаганням уряду Росії все-таки виготовляти вітчизняну продукцію. Як показують дослідження, це абсолютно не допомагає російським виробникам гідравлічної техніки. Все одно ця продукція не користується попитом і реалізується на порядки менше, ніж закордонна продукція, як нова, так і та, що була у вжитку. Який висновок для підприємства ПАТ «Гідросила»? Висновок лише той, що підприємство може постачати свої гідравлічні машини лише як ремонтний фонд, і то лише завдяки набагато нижчій ціні. Треба зауважити, що закордонні виробники роблять все можливе, щоб не можна було використовувати запчастини інших виробників. Для цього вони змінюють розміри приєднання, змінюють хвостовики насосів і таке інше. Але «Гідросила» і Вінницький Агрегатний Завод пристосовується до змін і все-таки виготовляють продукцію, яка може бути використана для заміни зношеної гідравліки. Таким чином ці два підприємства залишаються на ринку України і Росії. Але обсяги реалізації на значно зменшилися. В ці роки на підприємстві «Гідросила» відбулася дуже знакова подія. Вони уклали контракт з китайськими виробниками будівельно-дорожньої техніки на великі обсяги постачання гідростатичних трансмісій- 9000 штук гідростатичних трансмісій на місяць. Для «Гідросили» це був великий обсяг. Але тут треба враховувати місткість китайського ринку- він просто величезний. Декілька місяців «Гідросила» працювала в такому режимі і всі були дуже задоволені- є робота, є надходження. Але через певний час обсяг замовлень різко скоротився- просто до нуля. Як пояснювали співробітники «Гідросили», які брали участь в перемовинах з китайським виробниками, всі насоси «Гідросили» йшли на ремонтний фонд. «Гідросила» мала на китайському

ринку лише невелику частку, враховуючи обсяг цього ринку. Після того, як змінилися незначним чином умови фінансування, для китайських виробників стало не вигідно купувати продукцію «Гідросили» і китайські виробники різко відмовилися абсолютно від всіх обсягів. Це було шоком. Але це показує, як працюють китайські виробники. Вони також казали, що китайська гідравліка якісніша ніж українська продукція, але ваша була просто дешевша і нам було просто вигідно. Тому очевидно, що така ситуація у виробництві насосів і гідравлічного устаткування привела до того, що виникли ідеї диверсифікації. Ця ідея мала довгий процес розвитку. Як кажуть видатні американські менеджери-керівники великих фірм, теоретично немає нічого більш простого ніж диверсифікувати фірму, але практично це дуже складно. Так само було з ідеєю, що треба виготовляти якусь продукцію, яка б використовувала гідравліку власного виробництва. Власник підприємства бізнесмен Павло Штутман висловив ідею, що треба виготовляти гідравлічні екскаватори, тому що постане велика потреба в екскаваторах - заміна теплотрас, водогонів, виконання значного обсягу робіт у будівництві. В наведених таблицях показано, що ринки Росії і України заповнює закордонна сільськогосподарська і будівельно-дорожня техніка, нова і була у вжитку. Не користується попитом вітчизняна продукція, не працюють машинобудівні заводи.

Таблиця 2.5

Постачання закордонних комбайнів зернозбиральних в РФ

Види техніки	2016 рік		2017 рік		Зміни., %	
	Кількість	Вартість. дол. США	Кількість	Вартість. дол. США	Кільк .	вартісн .
Комбайни зернозбиральні	91	17 503 715	374	55 461 387	41 0.	32 р.
Нові	86	17 181 036	350	54 646 667	41 0	3,2 р.
Були в експлуатації	5	322 679	24	814 719	48 0	152

Таблиця 2.6

Комбайни зернозбиральні виробництва Росія

Вид/рік	2016 рік	2017 рік	Зміна, %
---------	----------	----------	----------

Комбайни зернозбиральні	711	611	85,9%
-------------------------	-----	-----	-------

Таблиця 2.7

Імпорт зернозбиральних комбайнів в Україну 4 квартал 2021 рік

Торгова марка	б/в, шт	Митна вартість \$	нові, шт	Митна вартість \$	Разом , шт	Митна вартість \$
Claas	27	1 363 423	27	4 850 044	54	6 213 466
New Holland			37	6 028 104	37	6 028 104
John Deere	41	2 011 777	15	3 620 793	56	5 632 570
Case	19	834 876	26	4 308 464	45	5 143 340
Challenger			1	179 939	1	179 939
Massey Ferguson	6	131 278			6	131 278
Bizon	4	65 600			4	65 600
Volvo	2	10 479			2	10 479
Deutz Fahr	1	8 160			1	8 160
Fortschritt	1	4 085			1	4 085
Підсумок	101	4 429 677	106	18 987 344	207	23 417 021

Таблиця 2.8

Постачання закордонних тракторів в РФ в 2016 році

Види техніки	2017		2016		Зміна , %	
	Шт	Вартість. дол. США	Шт	Вартість. дол. США	Кіл ьк.	Вартісн. вимір
Всього	7 406	164 046 675	4 515	81 143 401	-39	-51
Трактори нові	5 386	141 711 305	3 093	73 144 553	-43	-48
Потужність менше 25 л.с.	2 373	2 997 813	1 657	2 566 640	-30	-14
Потужність від 25 л.с. до 50 л.с.	83	780 669	52	298 228	-37	-62
Потужність від 50 л.с. до 80 л.с.	236	4 262 316	241	4 449 144	-2	-4
Потужність від 80 л.с. до 102 л.с.						
Потужність від 102 л.с. до 122 л.с.	193	8 345 547	46	1 216 635	4,2р.	у 6,9р.
Потужність більше 122 л.с.	2 501	125 324 961	1 097	64 613 906	128	94
Трактори, що були в експлуатації	1 922	5 223 694	1 374	3 239 617	40	61
Трактори гусеничні	98	17 111 676	48	4 759 231	104	у 3,6р.

Таблиця 2.9

Постачання комбайнів в Україну нових і б/в 4 квартал 2021 року

Вид техніки	Кількість	Митна вартість \$
Нові комбайни	106	18 987 344
Комбайни б/в	101	4 429 677
Всього	207	23 417 021

Таблиця 2.10

Виробництво деяких видів техніки в Україні

Види техніки	2013	2014	2015	2016	2017
Зернозбиральні комбайни	68	0	100	0	0

Таблиця 2.11

Комбайни зернозбиральні виробництво Росія

Вид/рік	2016 рік	2017 рік	Зміна, %
Комбайни зернозбиральні	711	611	85,9%

Таблиця 2.12

Імпорт зернозбиральних комбайнів в Україну 4 квартал 2016 рік

Торгова марка	б/в, шт	Митна вартість \$	нові, шт	Митна вартість \$	Разом, шт	Митна вартість \$
Claas	27	1 363 423	27	4 850 044	54	6 213 466
New Holland			37	6 028 104	37	6 028 104
John Deere	41	2 011 777	15	3 620 793	56	5 632 570
Case	19	834 876	26	4 308 464	45	5 143 340
Challenger			1	179 939	1	179 939
Massey Ferguson	6	131 278			6	131 278
Bizon	4	65 600			4	65 600
Volvo	2	10 479			2	10 479
Deutz Fahr	1	8 160			1	8 160
Fortschritt	1	4 085			1	4 085
Підсумок	101	4 429 677	106	18 987 344	207	23 417 021

Таблиця 2.13

Виробництво деяких видів техніки в Україні

Види техніки	2013	2014	2015	2016	2017
1	2	3	4	5	6
Зернозбиральні комбайни	68	0	100	0	0
Трактори для с\г л\г з потужністю двигуна до 37кВт, шт 50 к.с.	51	0	0	0	Даних немає в звіті
Трактори для с\г л\г з потужністю двигуна до 59 кВт 80 к.с.	428	0	0	0	Даних немає в звіті

Трактори для с\г л\г з потужністю двигуна не більше 75 кВт 102 к.с.	1588	1334	1905	2769	Даних немає в звіті
Трактори для с\г л\г з потужністю двигуна більше 90 кВт 122 к.с.	1127	1402	914	543	Даних немає в звіті
Екскаватори	0	0	0	0	0

Таблиця 2.14

Імпорт тракторів в Україну по торгових марках 4 квартал 2012.

Торгова марка	К-ть	80-100к.с.	100-200 к.с.	200-300к.с..	> 300к.с..	Митна вартість, \$
Belarus	1 414	1 305	102	7		23 729 055
John Deere	155	1	37	57	60	14 514 587
New Holland	61		2	10	49	7 284 628
Case	50		10	7	33	5 787 200
Deutz Fahr	45	17	6	22		3 674 435
Challenger	17			2	15	2 839 299
Claas	17			8	9	2 509 538
Fendt	7		1	1	5	783 233
Lambordgini	8		5	3		559 235
Інші	11	1	9	1	0	399 689
Всього	1 785	1 324	172	118	171	62 080 899

Як можна побачити з наведених таблиць, Україну заповняє закордонна техніка.

Зміна структури витрат і продуктивності.

Ці фактори діють в галузях, де важливу роль відіграє фактор масштабності виробництва та дія “кривої досвіду”. Збільшуючи обсяги виробництва і зменшуючи при цьому собівартість одиниці продукції, можна істотно збільшити свою частину ринку. Цей фактор може заважати діяльності досліджуваного підприємства.

Аналізуючи цей фактор, треба також звернути увагу на тенденції зміни цін на ресурси і комплектуючі. За останні роки ціни збільшились внаслідок як суб’єктивних, так і об’єктивних факторів, що призвело до зростання вартості продукції як досліджуваного підприємства, так і його вітчизняних конкурентів. Можна вважати, що такі ж тенденції залишаться і в майбутньому. В протистоянні з цими факторами не найкращі позиції у ПАТ „Гідросила” порівняно з закордонними конкурентами, порівняно ж з конкурентами на теренах СНД, наприклад, російськими, позиції у досліджуваного підприємств неоднозначні.

Підприємств може закуповувати великі партії сировини і комплектуючих, добиваючись при цьому знижок, і це є виграшним в конкуренції з українськими виробниками, але у росіян позиції кращі внаслідок нижчих цін на сировину, енергоносії і менший податковий тиск.

Серед можливих причин, що можуть змінити конкурентну ситуацію в майбутньому, треба проаналізувати також такі чинники:

- *Перехід споживацьких уподобань від диференційованих товарів до стандартних і навпаки;*

- Вже зазначалося, що іноземні конкуренти виробляють диференційовану продукцію, яку суттєво відрізняється від аналогічної, виробленої в країнах СНД, у кращий бік. Споживачі підвищують свої вимоги до якості техніки, і це треба враховувати досліджуваному підприємству - адаптуватися до вимог закордонних виробників.

- Вплив змін в законодавстві і політиці держави. Галузь виробництва техніки, в якій працює досліджуване підприємство, не є соціально захищеною. Вона відчуває на собі значний податковий тиск, як і інші підприємства других галузей. Посилення тиску з боку держави більше бути не повинно.

Зменшення впливу чинників невизначеності і ризику: Цей Фактор може істотно впливати в подальшому і ми не знаємо як. тривають бойові дії і коли вони закінчатимуться невідомо. тому держава може бути і застосовувати інші кроки в тому числі підвищення податків щоб наповнити державний бюджет. тобто треба постійно спостерігати за діями у навколишньому середовищі.

2.5 Обґрунтування необхідності диверсифікації та вибору її напрямків

Стратегічний аналіз ситуації що склалися в галузі виробництва гідравлічних машин, показує що ідея про диверсифікацію виникла абсолютно обґрунтовано. Рішення керівників про це було непростим і спочатку здавалося досить проблемним, але як показує досвід, абсолютно правильним. Це підтверджує і напрямок, який пропонує відома в стратегічному менеджменті матриця Стрікланда -Томпсона. Ми маємо сильну конкурентну позицію але проблеми в галузі очевидні, відповідно один з напрямків, що пропонує дана

матриця - це є диверсифікація. Нижче наведена дана матриця і показано набір пропозицій.

Табл.2.15

Матриця Стрікланда-Томпсона		
	Слабка позиція	Сильна позиція
Високі темпи зростання	Стратегічні можливості –перегляд стратегії концентрації в одній галузі; –придбання іншої фірми в тій же галузі для зміцнення конкурентної позиції; –вертикальна інтеграція (якщо доцільно); –диверсифікація; –злиття або продаж іншій фірмі; –вихід з ринку.	Стратегічні можливості –продовження концентрації в тій же галузі; –міжнародна експансія (якщо є можливості); –вертикальна інтеграція (якщо це посилить конкурентні можливості); –диверсифікація в споріднені галузі (для перенесення досвіду і знань)
Низькі темпи зростання	Стратегічні можливості –перегляд стратегії концентрації в одній галузі (для збільшення товарообігу); –злиття з конкуруючою фірмою (для зміцнення конкурентних позицій); –вертикальна інтеграція (якщо доцільно); –диверсифікація; –”зняття вершків” і вихід з ринку;	Стратегічні можливості –міжнародна експансія (якщо існують можливості); –диверсифікація в суміжні галузі; –диверсифікація в нові галузі; –спільні підприємства в нових галузях; –вертикальна інтеграція (якщо доцільно); –продовження концентрації (зростання за рахунок слабких конкурентів).

Далі постає питання про напрямок диверсифікації. Багато керівників американських корпорацій говорять про те, що теоретично питання диверсифікації дуже просте, але дуже складно досягти успіху на практиці. Так, генеральний директор General Electric Ларрі Калп, зазначає:

«Диверсифікація вимагає не тільки значних інвестицій, а й глибокого розуміння нових ринків і продуктів. Без належної підготовки вона може призвести до розпорошення ресурсів і зниження фокусу на ключових напрямках бізнесу». [28] На наш погляд, напрямки диверсифікації розглядалися в сенсі виробництва продукції, яка використовувала гідравліку виробництва підприємства. Для цього треба враховувати багато факторів, які наведені в таблиці. Кожен з факторів оцінювався по десятибальній шкалі з урахуванням його ваги. Це суб'єктивні поділ на ваги і суб'єктивне визначення бальної оцінки. Тим не менше воно базується на об'єктивних матеріалах досліджень. Чому ми аналізуємо це питання? Справа в тому, що підприємство “ELEX BM” виникло завдяки зусиллям керівництва підприємства «Гідросила». Керівництво могло вибрати і інші напрямки диверсифікації, тобто підприємством могло виробляти бетонозмішувачі, автогрейдери, автокрани чи будь-яку іншу техніку. Тому ми в своєму дослідженні аналізували обґрунтованість вибору напрямку диверсифікації. Наші дослідження підтверджують – вибір обґрунтований

(див.табл.9) Як показує таблиця, напрямок у диверсифікації виробництва екскаваторів є одним з найкращих з можливих варіантів.

Довгострокова привабливість галузі

Оцінити привабливість галузі для диверсифікації можна за такими факторами. [28]

- ***Місткість ринку і прогнозований темп зростання*** — швидкокорослі галузі мають тенденцію бути привабливішими, ніж ті галузі, що повільно розвиваються, за інших рівних умов.
- ***Інтенсивність конкуренції*** — галузі, де конкурентний тиск відносно слабкий, привабливіші, ніж галузі з сильним конкурентним тиском.
- ***Необхідні технологічні і виробничі навички*** — галузі, де вимоги до навиків співпадають з можливостями компанії, привабливіші, ніж галузі, де технічні чи/або виробничі ноу-хау компанії були обмежені.
- ***Потреби в капіталі*** — галузі з низькими потребами в капіталі (або потребами, які компанія може забезпечити) відносно привабливіші, ніж галузі, інвестиційні вимоги яких достатньо напружені для ресурсів корпорації.
- ***Сезонні і циклічні чинники*** — галузі, де попит відносно стійкий, привабливіші, ніж галузі, де мають місце значні коливання в споживацькому попиті.
- ***Прибутковість галузі*** — галузі, що забезпечують високий рівень прибутку і дивідендів, як правило, привабливіші, ніж галузі, де прибуток спочатку був низький або де ризики високі.
- ***Стратегічна відповідність іншим галузям, в які диверсифікувалася компанія*** — галузь може бути привабливою, оскільки має цінні стратегічні взаємостосунки з іншими галузями, представленими в портфелі ділової активності фірми.
- За даними інституту машинобудування Національного Технічного Університету «КПІ», порівняльну технологічну складність продукції достатньо точно характеризує вартість одиниці маси продукції. Так, за даними наших досліджень, вартість, 1 тони металорізального обладнання -

25-30 тисяч доларів, 1 тони сільськогосподарської техніки 12-20 тисяч доларів,
1 тони землерийної техніки - 20 тисяч доларів.

-

Обґрунтування вибору галузі для диверсифікації

	Ознака	Вага	трактори	комбайни	Фронтал Навантаж	екскавато ри	автокран	бетонозмі ш	котки	автогрейд ер	асфальто вкладаль
1	Місткість ринку і прогнозований темп зростання	0,1	3/0,45	2/0,2	3/0,3	9/0,9	7/0,7	7/0,7	8/0,8	6/0,6	6/0,6
2	Неінтенсивність конкуренції	0,1	2/0,2	2/0,2	3/0,3	8/0,8	6/0,6	6/0,6	5/0,5	5/0,5	4/0,4
3	Наявність технологічних і виробничих навичок	0,15	3/0,45	2/0,3	4/0,6	5/0,75	5/0,75	5/0,75	5/0,75	3/0,45	1/0,15
4	Відсутність потреби в капіталі	0,15	3/0, 45	2/0,3	3/0, 45	6/0, 9	2/0,3	3/0, 45	3/0, 45	2/0,3	1/0,15
5	Відсутність сезонних і циклічних чинників	0,05	10/0, 5	3/0,3	10/0, 5	10/0, 5	10/0, 5	7/0,35	5/0,25	5/0,25	3/0,3
6	Прибутковість галузі	0,15	4/0,4	6/0,9	4/0,6	5/0,75	4/0,6	3/0,45	4/0,6	5/0,75	5/0,75
7	Сформований попит	0,15	8/0,8	6/0,6	7/1,05	10/1,5	6/0,9	7/1,05	7/1,05	5/0,75	5/0,75
8	Стратегічна відповідність галузям, в які вже диверсифікувалася компанія	0,05	5/0,2 5	5/0, 25	5/0,25	5/0,25	1/0,05	5/0,25	1/0,05	2/0,1	5/0,25
	Зважена оцінка	1	4,0	3,05	4,1	6,35	5,4	4,05	4.45	3,7	4,35

2.6.1 Коротка характеристика дочірнього підприємства "ELEX BM"

Юридична особа ТОВ "ЕЛЕКС БМ", код ЄДРПОУ 34448922, було зареєстровано 20.07.2006. Розмір статутного капіталу юридичної особи складає 803 000,00.

Уповноваженою особою юридичної особи Товариство з Обмеженою Відповідальністю "ЕЛЕКС БМ" є Голофаєв Ігор Вадимович.

2.6.2 Аналіз загальних показників в галузі виробництва екскаваторів

ТОВ "ELEX BM" працює в галузі виробництва екскаваторного обладнання. Масштаби конкуренції – Україна та і міжнародні ринки країни СНД,

Продукція підприємства - гідравлічні екскаватори.

Конкуренція носить в основному національний характер.

На даний момент ситуації ситуація в галузі досить складна і не вивчена. Різко збільшився експорт екскаваторів в країну -як нових, таких що уже були у вжитку. Внаслідок воєнних дій як і у цивільній сфері так і у військовій відчувається гостра нестача екскаваторів. це ми бачимо по роботі волонтерів і по роботі компаній, які експортують екскаватори. Обсяги, які потрібні на даний момент в країні, досить складно визначити. За допомогою інформації маркетингових агентств ми визначили кількість екскаваторів, яка завозиться в Україну, а також ми знаємо кількість екскаваторів, яка виготовляється в Україні. На даний момент підприємство "ELEX BM" чи не єдине, що виготовляє українські екскаватори. Підприємство з міста Бородянка «Борекс» яке виготовляло екскаватори на базі білоруського трактора МТЗ-82, припинило своє існування декілька років тому. Ще раніше перестав працювати Київський екскаваторний завод, який був відомий під назвою «Червоний Екскаватор», пізніше перейменований в АТЕК. Обмежено виготовляє екскаватори Дрогобицький крановий завод на базі автомобіля КРАЗ на автомобільному шасі. Ці екскаватори мають високу мобільність, але невисоку потужність і продуктивність. Вони можуть бути затребувані для підготовки укріплень, але для

виробництва громадських робіт вони не мають достатніх характеристик. Виходячи з цього, ми робимо висновок, що на даний момент в галузі відчувається серйозна потреба в екскаваторах Але у вартісному виразі її досить складно визначити.

Таблиця 2.16

Кількість експортованих в Україну екскаваторів 2024 році

Місяць	Повноповоротний гусеничний 360	Повноповоротний колісний 360	Екскаватор-навантажувач без обертання на 360	Всього
Жов.24	56	18	54	128
Вер.24	74	30	56	160
Сер.24	62	18	54	134
Лип.24	80	9	129	218
Чер.24	94	18	78	190
Тра.24	74	10	60	144
Кві.24	99	18	98	215
Бер.24	77	18	94	189
Лют.24	58	18	51	127
Січ.24	69	12	97	178
Всього	743	169	771	1683

Табл 2.17

Основні імпортери нових екскаваторів

ЦЕППЕЛІН УКРАЇНА ТОВ ТОВ З ІНОЗЕМНИМИ ІНВЕСТИЦІЯМИ 03022 КИЇВ ВУЛ ВАСИЛЬКІВСЬКА 34
ТОВ ТГ ПРОМТЕХСЕРВІС УКРАЇНА 03142 МІСТО КИЇВ ПР ПАЛЛАДІНА АКАДЕМІКА БУДИНОК 22 ОФІС 2
ДП З ІНОЗЕМНИМИ ІНВЕСТИЦІЯМИ СУМІТЕК УКРАЇНА 02121 М КИЇВ ХАРКІВСЬКЕ ШОСЕ 175
ТОВ КОНСТРАКШІН МАШИНЕРІ 04086 М КИЇВ В ПЕТРОПАВЛІВСЬКА 54 А УКРАЇНА
ТОВ АЛЕАНДА М ЧЕРНІВЦІ ВУЛ АКСЕНИНА ВАСИЛЯ 21 1 УКРАЇНА
ТОВ ТОРГОВИЙ ДІМ БУДШЛЯХМАШ УКРАЇНА 03113 М КИЇВ ПР БЕРЕСТЕЙСЬКИЙ БУДИНОК 68 1 ОФІС 62
ТОВ ТОРГІВЕЛЬНО СЕРВІСНА КОМПАНІЯ УКРАЇНА 04128 М КИЇВ СВЯТОШИНСЬКИЙ Р Н ВУЛ АКАДЕМІКА ТУПОЛЄВА БУД
ТОВ ТСК АЛЬФАТЕХ 08160 КИЇВСЬКА ОБЛ ФАСТІВСЬКИЙ Р Н ТЕРИТОРІАЛЬНА ГРОМАДА ГАТНЕНСЬК
ТОВ ТК СПЕЦЗАПЧАСТЬ УКРАЇНА 08700 КИЇВСЬКА ОБЛ ОБУХІВСЬКИЙ Р Н МІСТО ОБУХІВ ВУЛ МАЛИ

Табл 2.18

Основні імпортери б/в екскаваторів

ТОВ МІЛЕНІУМ АВТО 43001 УКРАЇНА 43001 ВОЛИНСЬКА ОБЛ ЛУЦЬКИЙ Р Н МІСТО ЛУЦЬК
ППП КОМПАНІЯ АВТОЛЕНД 35709 РІВНЕНСЬКА ОБЛ ЗДОЛБУНІВСЬКИЙ Р Н С ЗДОВБИЦЯ

ТОВ КРАНИ УКРАЇНИ 67806 ОДЕСЬКА ОБЛ ОВІДІОПОЛЬСЬКИЙ Р Н СМТ АВАНГАРД 1

ТОВ ЕВЕРЕСТ БМ ГРУП 03067 М КИЇВ ПР Т ПЕРЕМОГИ БУД 53 А 4 ПОВЕРХ
--

Вже очевидно, Україна потребує великої кількості землерийної техніки.

Про це свідчить і обсяг завезеної в Україну техніки.

Перевірити це можна на прикладі міста Кропивницький і побачити як по дорогам міста їздять багато екскаваторів фірм JCB, Caterpillar, Komatsu , корейських і китайських. Але це тільки Кропивницький. можна уявити як багато такої техніки їздить по іншим містам і селам України. Тому ми можемо бути впевненими що Україна має велику потребу в даній техніці.

Перші три фірми є безумовними світовими лідерами, широко відомими серед споживачів землерийної техніки. Фірма JCB є третьою за потужністю виробництва і якістю своєї продукції. Практично не відстають від цього від цих трьох фірм корейські виробники. Достатньо високою якістю відзначається продукція китайських підприємств. Тому можна сказати що конкуренція гостра. На даний момент обмежує гостроту конкуренції великий попит на землерийну транспортну техніку та обмежені фінансові ресурси покупців. Покупцями на даний момент є багато підприємств,. серед них більша частина - це невеликі підприємства.

Входження в галузь є непростю проблемою для бажаючих підприємств і підприємців з точки зору величини необхідних капіталовкладень, організації виробництва. Важкою проблемою є також розробка конкурентоздатної продукції, тобто наявність конструкторських кадрів, представлення продукції на ринку і завоювання довіри у споживача.

У великих підприємств є можливість економії на транспортуванні та маркетингових заходах. Можлива також економія на масштабах виробництва, вона передбачає можливість крупносерійного і масового виробництва.

В галузі діє “крива досвіду”, тобто собівартість виробу зменшується внаслідок нагромадженого досвіду.

Підприємства діють в умовах достатності фінансових ресурсів.

В цілому ж галузь має середню рентабельність в межах 12-15%.

2.6.3 Аналіз конкурентних сил, що діють в галузі

Аналіз стану конкуренції в галузі будемо проводити, використовуючи модель 5-и сил М. Портера. Згідно з нею стан конкуренції в галузі можна охарактеризувати, з'ясувавши такі проблеми:

1. Суперництво між конкурентами в галузі.
2. Суперництво з боку товарів – субститутів (замінників).
3. Можливість появи нових конкурентів в галузі.
4. Можливість диктату з боку постачальників сировини і комплектуючих.
5. Спроможність споживачів диктувати свої умови.

Суперництво між конкурентами в галузі.

Тепер проаналізуємо гостроту конкуренції за методикою М. Портера. З перерахованих п'яти конкурентних сил найбільший вплив спричиняє боротьба між суперниками, що надають однакові товари і послуги. Інтенсивність конкуренції проявляється в тому, наскільки енергійно фірми використовують засоби конкурентної боротьби, такі, як більш низькі ціни, покращенні характеристики товару, кращий рівень обслуговування споживачів, тривалі строки гарантійного періоду, спеціальні способи просування товарів і послуг на ринок.

Аналізуючи продукцію, що пропонує досліджуване підприємство і головні конкуренти можна сказати, що продукція більшості фірм – конкурентів і досліджуваного підприємства схожа. Відчувається певний конкурентний тиск з боку іноземних конкурентів, і можна вважати, що в подальшому він буде ще більше зростати але цей тиск опосередкований. Іноземні конкуренти пропонують не гідравлічну продукцію, а машини, які витісняють вітчизняну техніку і техніку виробництва країн СНД, яка застосовує відповідні комплектуючі.

В досліджуваній галузі, як і в багатьох інших, стратегія фірми залежить від стратегій, що використовують конкуренти, і тих ресурсів, якими підкріплені ці стратегії. Чи є дана стратегія найкращою, вирішується не властивостями окремо взятої стратегії, а тим як ця стратегія проявляє себе в протистоянні з

стратегіями фірм – конкурентів. На будь-який крок однієї фірми конкуренти повинні відповідати своїми кроками, інакше ініціатива у протистоянні перевага перейде до конкурентів, а разом з ініціативою і прихильність покупців.

При аналізі конкуренції треба звернути увагу на такі особливо важливі принципи: 1) потужна конкурентна стратегія що застосовується однією фірмою, спричиняє конкурентний тиск на інші фірми; 2) способи застосування конкурентами різних видів конкурентної “зброї” визначають правила конкуренції в галузі і показують, що необхідно зробити для досягнення успіху в галузі.

При аналізі конкуренції в галузі будемо також зважати на такі фактори, які підвищують інтенсивність конкуренції:

Конкуренція посилюється зі збільшенням числа фірм-суперників, по мірі того, як вирівнюються розміри і обсяги виробництва. Чим більше конкурентів, тим більша ймовірність нових, творчих підходів до конкурентної боротьби. В умовах сталого попиту або його незначного зростання конкуренція підсилюється. На ринку, що швидко зростає, місце вистачає всім. В таких умовах фірми витрачають свої фінансові і управлінські ресурси на те, щоб встигати за зростаючим попитом. Конкуренція посилюється, коли умови штовхають фірми на зниження цін або інших засобів для збільшення обсягів продажу. Конкуренція підсилюється, коли витрати при переході від споживання однієї продукції на іншу незначні. Конкуренція підсилюється, коли окремі конкуренти не задоволені своєю часткою ринку. Конкуренція підсилюється пропорційно зростанню прибутку від успішних стратегічних рішень. Чим більші потенційні прибутки, тим агресивніше будуть діяти частина фірм з метою отримання сум прибутків. Конкуренція стає більш інтенсивною, коли витрати на те, щоб залишити ринок, вищі, ніж ті, що необхідні для продовження конкурентної боротьби. Чим вищі бар'єри для виходу з ринку, тим більшу рішучість виявляють фірми у продовженні конкурентної боротьби. Хід конкуренції тим менше передбачуваний, чим більше відрізняються їх розміри, стратегія, пріоритети, особисті якості їх лідерів. Різниця між компаніями призводить до того, що деякі

з них намагаються “розхитати” ринок, застосовуючи нестандартні методи і прийоми, роблячи тим самим конкурентне середовище значно менш стабільним, а відповідно комерційна діяльність менш прибутковою.

Проаналізуємо гостроту конкурентної боротьби з точки зору викладених теоретичних посилок. Як було показано, є значний попит на екскаватори в Україні. Для головних фірм конкурентів підприємства "ELEX BM" як то Caterpillar, Comatsu, JCB, корейських та китайських виробників ринок України не є визначальним. Тобто вони не будуть докладати надзвичайних зусиль і сильно знижувати ціни, для того щоб заволодіти цим ринком. Тим більше, що експортери з України купують екскаватори в обсягах, наскільки це їм дозволяють фінансові ресурси. Після закінчення бойових дій буде велика потреба у проведенні будівельних робіт. Відповідно попит на землерийно-транспортну техніку також буде залишатись високим. Тому якщо підсумувати всі викладені теоретичні посилення щодо факторів і які збільшують конкуренцію або зменшують її гостроту, можна зауважити наступне. Конкурентна боротьба є досить напруженою, але не надто жорсткою. Підприємства -світові лідери галузі зможуть при бажанні просувати ефективно свою продукцію. Працювати в цих умовах новоствореному досліджуваному підприємству "ELEX BM" буде досить складно.

Загроза появи нових конкурентів.

Гострота конкуренції в галузі в значній мірі залежить від того, чи з’являються в ній нові конкуренти. Їх може приваблювати рентабельність вище середньої та легкість входження в галузь. Проаналізуємо ймовірність входження в галузь нових конкурентів. Існує декілька факторів, що заважають входженню в галузь нових гравців. Це такі:

1. Економія на масштабах виробництва,
2. Значне скорочення собівартості в результаті нагромадженого досвіду.
3. Прихильність споживачів до певної товарної марки.
4. Обсяг необхідних капіталовкладень.
5. Нерівність у витратах, не викликана розмірами фірми

6. Доступ до збутової мережі. Якщо збут товарів налагоджений більш ефективно, ніж у конкурентів, то відповідно більшими будуть і обсяги продажу.
7. Політика держави. Інколи держава, приймаючи відповідні законодавчі акти використовує тарифні і нетарифні обмеження для стримування надходження нових конкурентів.

Даний фактор на наш погляд є таким що не підсилює гостроту конкуренції, тому що більш потужні гравці чим вже є на нинішньому ринку не появляться- їх просто немає. А всі фактори, які можуть загострити конкуренцію, присутні у цих всіх лідерів. Тому будемо вважати що цей фактор не працює. Єдиний фактор який може спрацювати - це зміна політики держави щодо заходу на ринок іноземних виробників. Але поки що невідомо як він буде працювати.

Конкуренція з боку товарів – замінників.

Можна вважати, що конкуренції з боку товарів-замінників у вироблюваної підприємством продукції немає.

Аналіз конкурентної сили постачальників.

Постачальники, що працюють з підприємствами тієї чи іншої галузі, суттєво впливають на конкурентну ситуацію в галузі. Досліджуване підприємство отримує від постачальників різноманітну сировину і комплектуючі - дивись нижче. Отримана продукція не є унікальною, і можна було б думати, що постачальники не можуть мати міцних позицій у спробі диктувати свої умови. По кожному з видів сировини і комплектуючих ситуація на протязі останніх років змінюється по різному, але в цілому несприятливо для підприємства. Ціна на метал в Україні за останні роки збільшилась в середньому в два рази, що негативно відбилося на цінах продукції. Зростають і ціни комплектуючих. Це викликано зростанням цін на метал та енергоносії, а також тим, що виробників необхідних комплектуючих обмежена кількість.

Таке становище призводить до того, що виробник комплектуючих не схильні знижувати ціни. Замінників для комплектуючих і сировини немає, тому

підприємство змушене звертатись до своїх постачальників. Конкурентна сила постачальників і їх спроможність диктувати свої умови зростає у випадку коли по-перше, коли постачання продукції є важливим для даного покупця, по-друге, коли на ринку працюють декілька великих фірм-постачальників з міцними позиціями і невисоким рівнем конкуренції між ними, і по-третє, продукція фірм-постачальників є унікальною, тобто неможливо переключитися на іншого постачальника. У нашому випадку в тій чи іншій мірі діють всі три фактори. Досліджуване підприємство застосовує диверсифікацію постачання, але це незначно покращує ситуацію.

Постачальники мають добрі можливості диктувати свої умови досліджуваному підприємству. Це спричиняє значний тиск на нього і підприємство змушене буде пристосовуватись до цього тиску. Цей факт сприяє загостренню конкурентної боротьби.

Конкурентна сила покупців.

З теорії відомо, що покупці мають конкурентну силу, в таких випадках:

- коли на ринку працюють декілька великих покупців і вони купують великі партії товарів;
- при придбанні стандартних товарів, коли перехід від споживання одного виду товару до іншого та не вимагає великих витрат;
- на ринку присутні багато невеликих продавців;
- покупцю вигідно купувати товар у декількох фірм.

Як вказувалося раніше, у досліджуваного підприємства покупцями є невеликі підприємства, тобто вони не можуть вимагати для себе знижок при купівлі великих партій продукції.

Споживачі можуть переходити без проблем від споживання продукції одного виробника для споживання продукції іншого виробника. Споживачам вигідно інколи міняти постачальників, щоб загострити боротьбу між ними. На ринку основні виробники - потужні закордонні підприємства.

Таким чином, можна зробити такий висновок:

спроби покупців тиснути на виробників з метою зниження ціни малореальні.

Все вищенаведене дозволяє зробити такий висновок щодо конкурентної ситуації в галузі. Конкурентна ситуація далека від ідеальної, коли покупці і постачальники мають слабкі позиції, вхідні бар'єри є міцними. Конкурентів досить багато, існує жорстке протистояння. конкуренти з різноманітними можливостями і стратегією, що загострює конкуренту боротьбу. Сама конкурентна боротьба ще не набула жорстких непрогнозованих форм, але постійно загострюється і ускладнюється її хід. Сприяє роботі підприємства в галузі відсутність товарів-замінників і значний попит на продукцію.

2.6.4 Зміни в структурі конкурентних сил в галузі

Зростаюча глобалізація галузі

Коли ми аналізуємо зміни в структурі конкурентних сил, ми перш за все ми не беремо до уваги можливі зміни в собівартості, технологічні зміни у виготовленні продукції і таке інше. Найбільш важливої змінною є вихід на ринок потужних фірм. В даному випадку йде мова про український ринок. Як видно з наведених таблиць, ринок просто заповнила закордонна техніка. Цей фактор уже давно працює в повну силу тому нових несподіванок від його дії не слід очікувати.

Зміна структури витрат і продуктивності.

Ці фактори діють в галузях, де важливу роль відіграє фактор масштабності виробництва та дія “кривої досвіду”. Збільшуючи обсяги виробництва і зменшуючи при цьому собівартість одиниці продукції, можна істотно збільшити свою частину ринку. Цей фактор може заважати діяльності досліджуваного підприємства.

Аналізуючи цей фактор, треба також звернути увагу на тенденції зміни цін на ресурси і комплектуючі. За останні роки ціни збільшились внаслідок як суб'єктивних, так і об'єктивних факторів, що призвело до зростання вартості продукції як досліджуваного підприємства, так і його вітчизняних конкурентів.

Можна вважати, що такі ж тенденції залишаться і в майбутньому. В протистоянні з цими факторами не найкращі позиції у досліджуваного підприємства порівняно з закордонними конкурентами. Підприємство може закуповувати великі партії сировини і комплектуючих, добиваючись при цьому знижок, і це є вирашним в конкуренції з українськими виробниками.

Перехід споживацьких уподобань від диференційованих товарів до стандартних і навпаки. Вже зазначалося, що іноземні конкуренти виробляють диференційовану продукцію, яку суттєво відрізняється від аналогічної, виробленої в Україні, у кращий бік. Можна вважати, що споживачі будуть підвищувати свої вимоги до якості техніки, і це треба враховувати досліджуваному підприємству - адаптуватися до вимог закордонних виробників.

Вплив змін в законодавстві і політиці держави.

Галузь виробництва техніки, в якій працює досліджуване підприємство, не є соціально захищеною. Тому значного впливу на зміну дії конкурентних сил цей чинник не справить.

Зміна суспільних цінностей, орієнтації і способу життя.

Ми вважаємо, що цей фактор не буде впливати на досліджуване підприємство.

Зменшення впливу чинників невизначеності і ризику.

Як правило, цей фактор розглядають, коли аналізують нові галузі і підприємства. Після періоду початкової невизначеності настає період, який характеризується тим, що визначились правила конкуренції, пріоритети виробників і уподобання споживачів і т. ін., тому можна з більшою впевненістю здійснювати певні стратегічні кроки і плани. Аналізована галузь пережила цей час, і можна було б вважати, що цей фактор аналізувати не варто. Проте цей фактор треба розглядати у сенсі здобуття всією економічною системою країни більшої впевненості і визначеності. Можна сказати, що головним чинником невизначеності і ризику на даний час є дія війни з Росією і її вплив на кожен галузь.

2.6.5 Визначення стратегічних груп конкурентів

Для полегшення аналізу всю сукупність конкурентів розбивають на стратегічні групи. Стратегічною групою називається певна група фірм з однаковим стилем конкуренції і однаковими позиціями на ринку. Можуть бути і інші східні ознаки: дуже схожі види продукції, інтеграція, аналогічні сервісні послуги і т. ін. Як правило, фірми стратегічної групи мають подібні стратегії. Але галузь має тільки одну стратегічну групу, якщо всі фірми, незважаючи на різницю між ними, сповідують однакову стратегію. Тому спочатку необхідно визначити весь спектр характеристик, які вирізняють фірми між собою. Це такі характеристики: рівень ціни/якості (високий, середній, низький), географічний масштаб діяльності (місцевий, регіональний, національний, глобальний), ступінь вертикальної інтеграції (відсутня, часткова або повна) асортиментний набір продукції або послуг (вузький, широкий), використання каналів просування на ринок (один, декілька, багато), набір сервісних послуг (відсутні, обмежені, повний набір).

В нашому випадку недоцільно з поділяти конкурентів за ознаками на конкурентні групи. Треба вивчати кожного окремо.

2.6.6 Можливі стратегічні кроки конкурентів

Прогнозування майбутніх стратегічних кроків допомагає обґрунтовано визначити майбутню власну стратегію. Щоб визначити стратегічні наміри конкурентів абсолютно точно, необхідно знати внутрішню ситуацію на фірмі абсолютно точно. Зрозуміло, що такої можливості ми не маємо. Тому спробуємо спрогнозувати найбільш вірогідні кроки головних конкурентів, виходячи з наявних відомостей про їх становище і наміри. Для цього будемо використовувати схему, наведену в табл. 33 [14.15].

Закордонні виробники JCB, Caterpillar, Komatsu , корейські

Географічний масштаб конкуренції – міжнаціональний.

Стратегічні наміри – бути незаперечним лідером.

Мета по досягненню значної частки ринку - розширення за рахунок експансії на ринки країн всього світу в тому числі і СНД з метою збільшення ринкової частки за рахунок витіснення фірм-конкурентів,

Конкурентна позиція в галузі – лідер на ринку країн всього світу в тому числі і СНД.

Тип стратегії –наступальна.

Загальноконкурентна стратегія – стратегія диференціації.

Таким чином, можна зробити висновок, що компанії будуть шукати шляхи розширення своєї частки ринку за рахунок зовнішньої експансії, використовуючи всі свої значні можливості - масштаб виробництва, нагромаджений досвід і доступність до фінансових ресурсів.

Китайські компанії

Географічний масштаб конкуренції – міжнаціональний.

Стратегічні наміри – бути лідером на теренах СНД.

Мета по досягненню значної частки ринку - розширення за рахунок експансії на ринки країн всього світу в тому числі і СНД з метою збільшення ринкової частки за рахунок витіснення потужних закордонних фірм-конкурентів.

Конкурентна позиція в галузі – лідер на ринку багатьох країн СНД.

Тип стратегії –наступальна.

Загальноконкурентна стратегія – стратегія оптимальних витрат.

Таким чином, можна зробити висновок, що компанія буде шукати шляхи розширення своєї частки ринку за рахунок зовнішньої експансії, використовуючи всі свої значні можливості - масштаб виробництва, нагромаджений досвід і доступність до фінансових ресурсів. .

« ELEX BM»

Масштаб конкуренції – національний

Стратегічні наміри –тримати свою частку ринку і збільшувати її.

Дії по досягненню своєї мети – експансія за рахунок внутрішнього зростання.

Конкурентна позиція в галузі –компанія намагається захистити свою позицію і стати сильніше.

Тип стратегії – активна оборона, яка комбінується з наступальними діями.

Загальноконкурентна стратегія – оптимальних витрат.

Загальний висновок - компанії будуть активно захищати свою частку ринку за рахунок внутрішнього зростання, використовуючи масштаб виробництва, нагромаджений досвід і доступність до фінансових ресурсів, використовуючи нові маркетингові заходи.

2.6.7 Визначення ключових факторів успіху в конкурентній боротьбі в галузі

В кожній галузі є ті чи інші компетенції по реалізації стратегії, які кожна фірма повинна забезпечити собі, щоб бути конкурентоспроможною, забезпечити собі перспективу розвитку і фінансовий успіх. Ці дії називають ключовими факторами успіху (КФУ). Визначення цих КФУ з урахуванням майбутніх перспектив і нинішнього становища є важливою аналітичною задачею. Знання, що саме є КФУ в галузі, дозволяє вірно визначити, на чому зосереджуватись в конкурентній боротьбі, на що витратити завжди обмежені ресурси.

При цьому треба пам'ятати, що важливими для виробництва є дуже багато факторів, але лише декілька основних, що є ключовими для даної галузі будуть визначити успіх чи неуспіх у змаганні фірм на ринку.

Визначимо КФУ в досліджуваній галузі.

Для визначення ключових факторів успіху будемо спиратись на результати попередньо проведеного аналізу конкуренції в галузі, враховувати технологію і організацію виробництва.

Технологічні КФУ.

Можливість інновацій у виробничому процесі. Дозволяє покращувати виробничі і споживчі показники продукції, розробляти нові види продукції, які б відповідали найкращим світовим зразкам +

Ступінь оволодіння існуючими технологіями. Уособлює нагромаджений досвід, дозволяє виготовляти продукцію на рівні кращих світових зразків, покращувати виробничі і споживчі показники відомої продукції без значного збільшення собівартості +/-

Виробничі КФУ.

Якість продукції. Один з головних показників +/-

Доступ до кваліфікованої робочої сили. Дає можливість реалізації будь-якої стратегії. +/-

Наявність фінансових ресурсів. Дає можливість виконання будь-якого стратегічного маневру. +/-

Реалізаційні КФУ.

Наявність пунктів сервісного обслуговування, що належать компанії. Зручно для споживача, дає гарантії своєчасного усунення можливих проблем, важливо при виборі продукції +

Маркетингові КФУ.

Гарантії для покупців. Дійсні гарантії створюють позитивний імідж компанії, зменшує витрати споживача на використання продукції +/-

Організаційні КФУ.

Досвід у галузі менеджменту. Один з головних факторів в конкурентній боротьбі +

Здатність швидко реагувати на ринкову ситуацію. Дає можливість випередити конкурента +

Інші КФУ.

Добрий імідж у покупців. Складно створюється, але ефективно працює на фірму. +

Загальні низькі витрати. Зменшує кінцеву ціну продукції +/-

Знаком „+” ми помітили такі КФУ, якими володіє досліджуване підприємство. Знак „+/-” означає, що такими КФУ підприємство володіє недостатньо.

Щоб завершити аналіз конкурентної ситуації в галузі, треба проаналізувати основні складові, що впливають на майбутнє і перспективи на майбутнє і перспективи зростання галузі.

2.6.8 Аналіз загальної привабливості галузі і її перспектив по забезпеченню високого рівня прибутковості

Потенціал зростання галузі

Як вже говорилося, ринок виробництва робочої техніки ще далекий від насичення, і є багато місця для підприємств, що працюють на ньому. Відповідно є попит і на продукцію досліджуваного підприємства як виробника цієї техніки. На даний момент сильно впливає війна, але треба сподіватись, що вона триватиме недовго. Як ми вже вказували на землерийно-транспортну техніку існує великий попит в Україні. треба сподіватись на швидке закінчення війни і в цьому випадку попит на техніку не зменшиться а тільки збільшиться тому що передбачається величезний обсяг робіт по відбудові зруйнованих територій і по відбудові і спорудженню нових будов і споруд. Також передбачається великий обсяг ремонтних робіт по ремонту і спорудженню ліній водопостачання і теплопостачання. Відповідно перспективи зростання галузі постають досить привабливими.

Сприятливий чи несприятливий вплив на галузь основних конкурентних сил.

На даний момент ми можемо спостерігати що всі впливи від дії несприятливих конкурентних сил які можуть бути які можуть здійснитися вже здійснилося. НА ринок зайшли нові потужні виробники- світові лідери. Ринок України для них не є занадто важливим, але все-таки вони будуть докладати певних зусиль для його оволодінням. Можливо вони створять свої сервісні центри, можливо вони будуть створювати спільні підприємства з українським виробниками. Але в цілому ситуація не повинна погіршитися, принаймні сильно.

Як впливає з попереднього сказаного, ступінь ризику і невизначеності не є занадто високим. тобто він високий, але майбутній розвиток подій все-таки вважається досить оптимістичним.

2.7 Аналіз стану компанії

2.7.1 Оцінка ефективності діючої стратегії

Щоб з'ясувати наскільки ефективна діюча стратегія, проаналізуємо основні моменти, що характеризують стан компанії. Перш за все з'ясуємо яку загально конкурентну стратегію реалізує досліджувана компанія.. Використовуємо класифікацію стратегій в [28].

Проаналізувавши сенс кожної стратегії та дані по підприємству, можна так сформулювати загальноконкурентну стратегію ТОВ « ELEX BM».

Це стратегія оптимальних витрат з добрими показниками якості продукції і відповідними цінами. Компанія використовує багато каналів розподілу продукції. Компанія працює на всьому українському ринку. Аналіз внутрішнього середовища може надати відповіді про те, що необхідно робити, щоб діяльність підприємства була повністю пристосована до динамічного розвитку факторів зовнішнього середовища

1. Першим питанням ефективності діючої стратегії є ринкова доля компанії і її місце в галузі. За 2024 рік досліджувано компанія реалізувала близько 20 екскаваторів. в той же час за неповний 2024 рік, як видно з таблиці, в Україну експортовано більше ніж 1600 екскаваторів. Очевидно, що на даний момент частка компанії на ринку дуже маленька. Ми вже вказували- за останні роки значно покращилися продукція підприємства -помітно зросла її якість. Продукція отримала новий сучасний китайський двигун, який є розвитком японського двигуна і виробляється на сучасному потужному китайському підприємстві з великим обсягом реалізації. У виробі використовується імпортна гідравліка, цифрові прилади закордонних виробників, оновлена металоконструкція, тобто за цими показниками якість продукції значно покращилась.

2. Друге важливе питання - динаміка прибутку. Судячи з наявних у нас документів економічної звітності, ми не можемо об'єктивно визначити динаміку прибутку підприємства. Це зрозуміло- підприємство створене материнським підприємством ПАТ «Гідросила»

Таблиця 2.17

Показники фінансової стійкості, тис. грн

Показники	на початок періоду	на кінець періоду	абсолютна зміна	відносна зміна (%)
1	2	3	4	5
Капітал і резерви	0.0	0.0	0.0	0.0
Необоротні активи	0.0	0.0	0.0	0.0
Довгострокові кредити і позики	0.0	0.0	0.0	0.0
Наявність власних оборотних коштів	0.0	0.0	0.0	0.0
Короткострокові кредити і позики	0.0	0.0	0.0	0.0
Загальна величина основних джерел формування запасів і витрат	0.0	0.0	0.0	0.0
Запаси	0.0	0.0	0.0	0.0
Надлишок (+) або недолік (-) власних оборотних коштів	0.0	0.0	0.0	0.0
Надлишок (+) або недолік (-) загальної величини основних джерел формування запасів і витрат	0.0	0.0	0.0	0.0

Таблиця 2.18.

Значення коефіцієнтів, розрахованих по фінансових показниках

Коефіцієнти	Нормальне обмеження	На початок періоду	На кінець періоду	Зміна	
				Абсолютна	Відносна, %
1	2	3	4	5	
Коефіцієнт автономії	$\geq 0,5$	0.0	0.0	0.0	$\geq 0,5$
Коефіцієнт співвідношення позикових і власних засобів	≤ 1	0.0	0.0	0.0	≤ 1
Коефіцієнт забезпеченості власними засобами	$\geq 0,1$	0.0	0.0	0.0	$\geq 0,1$
Коефіцієнт маневреності	$\geq 0,5$	0.0	0.0	0.0	$\geq 0,5$
Коефіцієнт фінансування	$\geq 1,0$	0.0	0.0	0.0	$\geq 1,0$
Коефіцієнт забезпеченості власними джерелами фінансування	$\geq 0,6-0,8$	0.0	0.0	0.0	$\geq 0,6-0,8$
Коефіцієнт забезпеченості матеріальних запасів	$\geq 1,0$	0.0	0.0	0.0	$\geq 1,0$
Коефіцієнт покриття інвестицій (коефіцієнт фінансової стійкості)	0,75-0,9	0.0	0.0	0.0	0,75-0,9

Таблиця 2.19.

Оцінка ліквідності балансу

Показники	Норматив	на початок періоду	на кінець періоду	абсолютна зміна
1	2	3	4	5
Найбільшліквідні активи (A1)	2	3	4	5
Швидкоореалізовані активи (A2)				
Поволі реалізовані активи (A3)		12.0	12.0	0.0
Важкоореалізовані активи (A4)		0.0	0.0	0.0
Найтерміновіші зобов'язання (П1)		0.0	0.0	0.0
Короткострокові пасиви (П2)		0.0	0.0	0.0
Довгострокові пасиви (П3)				
Постійні пасиви (П4)		0.0	0.0	0.0
Платіжний надлишок (+) або недолік (-)		0.0	0.0	0.0
- по найбільш ліквідних активах (A1-П1)		0.0	0.0	0.0
- по швидко реалізовуваних активах (A2-П2)		0.0	590.0	590.0
- по поволі реалізовуваних активах (A3-П3)				
- по важко реалізовуваних активах (A4-П4)	Платежный излишек (+) или недостаток (-)	Платежн ый излишек (+) или недостат ок (-)	Платежны й излишек (+) или недостато к (-)	Платежн ый излишек (+) или недостато к (-)
Коефіцієнт абсолютної ліквідності	≥ 0	12.0	12.0	0.0
Коефіцієнт покриття або поточної ліквідності	≥ 0	0.0	0.0	0.0
Коефіцієнт швидкої ліквідності або коефіцієнт критичної оцінки	≥ 0	0.0	0.0	0.0
Загальний показник ліквідності балансу	≤ 0	0.0	-590.0	-590.0

Таблиця 2.20 .

Інтегральна бальна оцінка підприємства

Показники	На початок періоду		На кінець періоду	
	фактичне значення	кількість балів	фактичне значення	кількість балів
1	2	3	4	5
Коефіцієнт абсолютної ліквідності	12.0	20.0	12.0	20.0
Коефіцієнт критичної оцінки	12.0	18.0	12.0	18.0
Коефіцієнт поточної ліквідності	12.0	16.5	12.0	16.5
Коефіцієнт автономії	0.0	0.0	0.0	0.0
Коефіцієнт забезпеченості власними джерелами фінансування	0.0	0.0	0.0	0.0

Коефіцієнт фінансової незалежності в частині формування запасів	0.0	0.0	0.0	0.0
Разом		54.5		54.5

Виходячи з дії різних фінансових процесів, великого числа фінансових показників, їх відмінності в рівнях критичних оцінок та фактичних значень розрахункових фінансових коефіцієнтів, визначимо інтегральну бальну оцінку фінансової стійкості підприємства. Сенс подібної методики полягає в класифікації підприємств по рівню ризику, тобто будь-яке підприємство може бути віднесено до певного класу залежно від розрахункової кількості балів, одержуваних на основі фактичних значень показників фінансової стійкості.

За результатами розрахунків визначається клас підприємства, економічна характеристика яких наступна:

- 1-й клас (100-94 бали) відмінний фінансовий стан
- 2-й клас (93-85 бали) добрий фінансовий стан
- 3-й клас (84-52 бали) задовільний фінансовий стан
- 4-й клас (51-21 бали) фінансовий стан близький до банкрутства
- 5-й клас (20-0 бали) незадовільний фінансовий стан
- **ВИСНОВОК**
- У результаті проведеного аналізу можна зробити такі основні висновки.
- По аналізованому підприємству нормативна нерівність платоспроможності на початок періоду дотримувалася ($12.0 \geq 0.0$).
- На кінець періоду - дотримувалася ($12.0 \geq 0.0$).
- Отже, його слід вважати платоспроможним на початок періоду.
- І платоспроможним на кінець періоду.
- На основі інтегральної оцінки розглянуте підприємство можна віднести до 4 класу за критерієм фінансової стійкості.

Складання стратегічного балансу.

Таблиця 2.21

Стратегічний баланс підприємства і запропоновані заходи

	Сильні сторони компанії: компетентність у ключових питаннях; добрий імідж у покупців; вдала конструкція багатьох виробУ; добре знання конкурентів; знання ринку.	Слабкі сторони компанії: Вузька номенклатура виробів; відсутність достатньої кількості кваліфікованого персоналу; мала частка ринку; віддаленість від ринків країн СНД; можливість диктату цін постачальниками сировини і комплектуючих.
Зовнішні можливості фірми: можливість використовувати нагромаджений досвід і технологічно-конструктивні ноу-хау для розробки нових виробів; потенційно великий ринок збуту; •	розробка нових і удосконалення існуючих виробів; робота по впровадженню систем управління якістю; створення системи просування продукції в межах країн СНД; ;	робота з постачальниками з метою зниження цін; аналіз можливості постачання за методом „точно в строк”.
Зовнішні загрози: -вихід на ринок потужних іноземних конкурентів; -- залежність від купівельної спроможності покупців; -негативні демографічні зміни; -складне політичне становище; -- технологічних проривів у закордонних виробників;	вивчення досвіду закордонних конкурентів: менеджменту, аналіз найкращих конструкцій, маркетингу, управління персоналом; аналіз доцільності і можливості створення спільних підприємств з потужними закордонними конкурентами;	розробка „стратегічного набору”, оновлення основних фондів, перш за все активної частини: проведення постійних маркетингових досліджень: моніторинг здобутків основних конкурентів: постійна увага до підготовки і перепідготовки персоналу: розвиток системи технічного сервісу.

2.7.2 Дослідження конкурентоспроможності цін і витрат

Як відомо, різниця у витратах компанії може бути викликана такими чинниками:

- різницею у цінах на сировину, комплектуючі, енергію; досліджуване підприємство тут має перевагу внаслідок більших масштабів закупівлі сировини і комплектуючих,
- різницею у виробничих витратах, пов'язаних з економією на масштабах виробництва – тут також перевага на боці досліджуваного підприємства:
- використанні кривої досвіду – вже зазначалося, що підприємство має нагромаджений досвід розробки і виготовлення гідравлічної техніки і з цієї точки зору має перевагу над багатьма конкурентами:

- різним рівнем оптимізації;
- різним рівнем продуктивності праці;

Рівень продуктивності і рівень оплати праці на конкуруючих підприємствах розрізняється суттєво. Щодо накладних витрат, то тут перевага на боці великих підприємств – в даному випадку не на боці ТОВ «ELEX BM»

- різниця у витратах на маркетинг, продажу і просування товару, витратах на рекламу. Необхідно приймати активну участь в різних галузевих і міжгалузевих виставках, демонструючи своє устаткування, а це вимагає значних витрат, які для великої фірми не є такі ж обтяжливі, як для невеликих підприємств коштів..

Треба пам'ятати що ми порівнюємо витрати українського підприємства та закордонних підприємств. Витрати на зарплатню на американському, японському, корейських і англійських підприємствах набагато вище, ніж на українському. Також там вище ціна на матеріали і комплектуючі. Це в даному випадку є перевагою українського підприємства. Відповідно це може дати можливість при однаковій якості значно знизити ціну порівняно з закордонними конкурентами.

На жаль, немає можливості порівняти ланцюжки цінностей компаній – конкурентів внаслідок конфіденційності і неможливості збору інформації.

2.7.3 Визначення міцності конкурентної позиції компанії

Після вивчення конкурентів з'ясування сильних і слабких сторін в самій фірмі необхідно визначити міцність конкурентної позиції компанії. Спочатку визначимо ознаки конкурентної сили і слабкості. Визначимо ознаки конкурентної сили для підприємства на даний момент.

Ознаки конкурентної сили:

- кваліфікований менеджмент, готовий до змін.
- вигідне географічне розташування;
- функціонуюча дилерська мережа;
- наявність гарантійно-сервісних центрів в регіонах;
- підготовлений конструкторський і технічний кадровий потенціал;

- постійне оновлення продукції, технологій, обладнання.

Ознаки конкурентної слабкості:

- високі сукупні витрати виробництва, матеріаломісткість та енергомісткість продукції;
- брак фахових знань і вмінь в основних сферах;
- низький рівень заробітної плати основного персоналу;
- відставання в галузі досліджень, розробок та нововведень;
- відносно невисока якість продукції;

Явно означених ознак конкурентної слабкості немає, можна лише сказати про загострення конкурентної боротьби на російському ринку і потенційне ускладнення становища на українському ринку, пов'язане з виходом на нього закордонних конкурентів.

Таблиця 2.12

Рейтинг конкурентоспроможності підприємств галузі

Ознаки конкурентної сили	«ELEX BM»	Chinese	«Caterpillar»	«Comatsu»,	„Huidai” and other
значний досвід роботи	4	8	10	10	9
імідж підприємства	4	7	10	10	8
відома торгова марка	4	7	10	10	9
вигідне географічне розташування	10	8	8	8	8
функціонуюча та розповсюджена дилерська мережа	3	8	10	9	9
наявність гарантійно-сервісних центрів в регіонах	5	7	10	10	8
підготовлений конструкторський і технічний кадровий потенціал	4	9	10	9	9
адекватні фінансові ресурси	3	7	10	10	10
постійне оновлення продукції, технологій, обладнання	5	8	10	10	10
Разом:	42	69	88	86	82

З підсумкових показників очевидно, що ТОВ «ELEX BM» має на пострадянському просторі слабкі позиції у виробництві землерийної техніки,

поступається по всім конкурентним характеристикам провідним західним компаніям, які значно випереджають підприємство в таких показниках, як широта номенклатури, імідж, більш знана торгова марка, потужна та розповсюджена дилерська мережа, міцні фінансові позиції та постійне оновлення продукції, технологій та обладнання.

2.7.4 Аналіз стратегічних проблем ТОВ „ELEX BM”

Заключною частиною стратегічного аналізу є визначення тих питань, на яких повинен зосередитися менеджмент підприємства при формуванні ефективного плану дій. Для того, щоб точно визначити коло питань, на яких необхідно зосередитись підприємству, слід взяти до уваги наступні чинники:

- 1) Враховуючи дію рушійних сил конкуренції, стратегія підприємства ТОВ «ELEX BM» оптимальних витратами для даної галузі є прийнятною, але в той же час слід відзначити, що дану стратегію слід постійно переглядати та корегувати під впливом мінливої зовнішньої та внутрішньої кон'юнктури ринку. Стратегії виглядає в цілому ефективною, оскільки: по-перше, в галузі існує сильна цінова конкуренція, а по-друге значна кількість споживачів є чутливими до ціни.
- 2) Стратегія підприємства, як і будь-яка інша, має свої як переваги, так і недоліки, але в цілому вона відповідає ключовим факторам успіху в галузі.
- 3) Стратегія на даний час не має доброго захисту протидії 5 конкурентним силам. Найбільший вплив на конкуренцію в галузі здійснює суперництво між конкурентами в межах галузі, а також спроможність постачальників диктувати свої умови. Стратегія є вразливою внаслідок дії факторів суперництва між конкурентами в галузі та спроможності постачальників диктувати свої умови. Особливо складним для підприємств є дія того фактору, що внаслідок воєнних дій ціни на сировину і зокрема метал зростають дуже швидко за останні півтора року. Тому надалі прогнозується посилення впливу конкурентних сил, що буде вимагати від підприємства переглядати стратегію та вносити суттєві корективи у свою діяльність.

4) Також одною з ключових стратегічних проблем підприємства залишається ціла низка зовнішніх загроз та внутрішніх слабкостей, на які підприємство сьогодні не має змогу вплинути. Серед зовнішніх загроз зокрема є: війна, негативні демографічні та соціальні тенденції, постійне зростання вартості паливно-енергетичних матеріалів, а також технологічна відсталість в галузях дослідження, розробки та нововведень. Великою загрозою є захоплення України зарубіжною технікою. В тій сфері, де працює досліджуване підприємство, українська техніка не набагато поступається закордонній і має можливість з нею конкурувати.

3. Пропозиції по удосконаленню стратегічного управління на ТОВ „ELEX VM”

3.1 Розробка стратегічних альтернатив

Як відомо із співбесід співробітниками, перша конструкція екскаватора ELEX була зроблена так би мовити комбінованим чином. Металоконструкція була куплена у білоруських виробників, тому що підприємство не мало власних конструкторських кадрів. Гідравлічна система була розроблена за допомогою італійських виробників. В світі широко відомі італійці як висококласні конструктори різних видів техніки і різних систем для техніки. Спочатку виробники ELEX самостійно збиралися розробити конструкцію гідросистеми. Робота з науковцями з Центрального Науково-Технічного Університету не склалася внаслідок багатьох причин по розробці та удосконаленню гідравлічної системи. Тому розробляти конструкцію гідравліки екскаватора виробники вирішили за допомогою італійських виробників. Вони розробили конструкцію і провели випробування. Треба розуміти, що розробка і випробування гідравлічної системи- це дуже складна річ. Відомий математик та дослідник Даніїл Бернуллі, який вивчав рух різних рідин, зауважив «Простіше описати рух планети у Всесвіті, ніж рух якоїсь точки у гідравлічній рідині». Відомо, що для гідросистем які використовуються у вітчизняній техніці, звичайною нормою є час від часу розгерметизація гідравліки і втрата всієї гідравлічної рідини. Тобто це приводить не тільки до виходу з ладу машини і потреби її тривалому ремонту,

але ще і заміні гідравлічної рідини. Італійські дослідники мають власну систему випробувань і аналізу гідравлічної системи, яка дозволяє знайти проблемні місця і оптимальним чином сконструювати цю систему. Вони і виконали цю роботу на замовлення виробників підприємства “ELEX BM”.

Можна побачити що перша конструкція екскаватора ELEX відрізняється від подальшої конструкції. справа в тому що підприємство не мало власних розробників землерийно-транспортної техніки. Це також досить складна задача, чому і була куплена перша металоконструкція у білоруських виробників. Але для того щоб бути ефективним на ринку і щоб твоя продукція користувалася попитом, треба здійснювати конструкторське супроводження конструкції, тобто аналізувати вихід з ладу устаткування, робити з цього висновки і удосконалювати конструкцію. Тільки в цьому випадку споживач буде співробітничати і підприємство буде мати добрий імідж у споживачів. Відомо, що на теренах України було завезено біля тисячі екскаваторів різних типів. більшість цих екскаваторів всесвітньо відомих фірм як JCB, Caterpillar, «Comatsu» . Продукція цих фірм давно завоювала міцний авторитет у своїй у світі і виробники ретельно підтримують свою репутацію. Їх машини є найкращими в світі, а змагання між фірмами Caterpillar, Comatsu, JCB є всесвітньо відомими. Фірми дуже ретельно ставляться до свого іміджу і докладають всіх зусиль для підтримання його. Так, фірма Caterpillar постачає запчастини до своєї техніки -якщо надходить заявка, на це протягом однієї доби. Якщо вона не встигає вкластися в цей термін, запчастина доставляється споживачу безкоштовно. Японська фірма «Comatsu» яка виникла після війни другої світової і поступово розвивалася, стала потужним конкурентом для фірми Caterpillar. Фірма JCB є англійською. Це також широко відома фірма яка виготовляє продукцію дуже високої якості, що означає високу продуктивність, великий моторесурс, велике напруження не відмову, тобто високу надійність. На Україні фірма JCB також завоювала міцну репутацію. Також в Україні багато використовуються техніки в тому числі землерийно -транспортної, в даному випадку екскаваторів корейських і китайських виробників. Ця техніка також має

досить високі показники якості. Кілька слів про виробництво екскаваторів в Україні. В Києві тривалий час успішно працювала фірма «Червоний Екскаватор», яка виготовляла надійні потужні екскаватори, потім вона змінила свою назву на «АТЕК». На жаль на даний момент з невідомих нам причин ця фірма припинила своє існування. Другим потужним виробником екскаваторів в Україні була фірма з міста Бородянка, яка називалася «Борекс» тобто Бородянський екскаватор. Вона виготовляла навісне устаткування яке монтувалося на білоруському тракторі МТЗ-82. Цей трактор широко відомий в Україні на підприємствах які експлуатують дану техніку, і добре себе зарекомендував. Він надійний, має потужний надійний двигун і велике напруження на відмову. Екскаватори фірми «Борекс» також користувалися широким попитом в Україні. Але фірма також припинила своє існування. На даний момент єдиним виробником екскаваторів залишається Дрогобицький крановий завод. зразок подібного екскаватора представлений в ілюстративному матеріалі. Він монтується на базі автомобіля КРАЗ. його переваги- він дуже маневрений, що є великою перевагою особливо в умовах бойових дій, але він недостатньо потужний і продуктивний. до того ж обсяги випусків цього екскаватору невисокі- не більше двох десятків на рік. Тому на даний момент склалася ситуація коли країні вкрай необхідні екскаватори як на фронті, так і в мирному житті. Одною з думок організатора виробництва екскаваторів ELEX підприємця Павла Штутмана була думка про те що народне господарство України буде скоро мати великі проблеми з заміною ліній водо і теплопостачання, а значить із необхідністю виконувати великі обсяги робіт з екскавації. Дійсно, така проблема в Україні постала на повний зріст. Тим більше вона стала актуальною під час війни. Тому можна сказати, що виробництво екскаваторів в Україні -це дуже вдалий стратегічний крок. Проблема полягає лише в тому, щоб за своєю якістю і ціною ці вироби могли конкурувати з продукцією найпотужніших підприємств у світі. Треба сказати, що підприємство досить складно виходило на ринок і освоювало виробництво екскаваторів. Особливо в перші роки. Як ми вже вказували, основні складові конструкції

були закуплені, а не були розроблені власне підприємством. Перші конструкції екскаваторів використовували гідравлічні вироби, як то помпи, гідроциліндри, гідророзподілювачі, рукави високого тиску власного виробництва. Відомо що підприємство «Гідросили» всі ці комплектуючі до екскаватора виготовляє. Якість цих виробів досить непогана, але в надійності і продуктивності вони поступаються гідравлічним виробам закордонних виробників, таких як Bosch, Rexroth, Bandioli@Pavesi. Всі проблеми з гідравлікою досить повно характеризував один з підприємців сільгоспвиробників - Микола Борисович Середенко: «Після того як виконана посівна на закордонній техніці, там треба замінити лише моторне мастило. А на нашій треба замінювати всю гідравліку». (Мова йшла про використання тракторів ХТЗ, які використовують українську гідравліку). Головні технічні характеристики насосів, вони ж і показники якості, такі- вищий робочий і максимальний тиск, більші моторесурс і напрацювання на відмову. У закордонної гідравліки ці показники декілька разів, а моторесурс і напрацювання не відмову на порядок кращі ніж в української. Це робить закордонну гідравліку значно кращою за якістю, ніж вітчизняна. Висловлювання досвідчених експлуатантів вітчизняної і закордонної техніки також засвідчують значну перевагу закордонних виробників. Всі ці фактори приводили до того, що в перші роки випуску екскаватори “ELEX BM” випускалися в невисоких обсягах -1-2 десятки на рік. Вказані недосконалості екскаватора ELEX впливали на вибір споживачів. Нове дихання підприємство “ELEX BM” отримало після того як директором став енергійний і кваліфікований менеджер Ігор Вадимович Голофаєв. Була серйозно змінена металоконструкція, удосконалена гідравлічна схема, на даний момент використовується гідравліка закордонних виробників. Двигун вибраний китайський - потужної авторитетної китайської фірми, яка випускає цей двигун за японською ліцензією в обсягах 1,5 млн. двигунів на рік. Це говорить про те, що конструкція двигуна є добре відпрацьованою, технологія досконалою, і продукція користується широким попитом. Ми бачимо, що новий менеджер організував і серйозно покращив показники якості екскаватора “ELEX BM”. З

такими якісними показниками і ціною можна конкурувати з найпотужнішими виробниками, які присутні на українському ринку- JCB, Caterpillar, Comatsu. Можна зробити висновок, що рішення, яке здавалося досить сумнівним і складним в реалізації, за умов якісної реалізації ідеї і стратегії розвитку довело свою ефективність. Залишається розвиватись в даному напрямку і вирішити, яким чином буде спрямовуватись цей розвиток. На наш погляд, існує *три* можливі альтернативи розвитку даного підприємства.

Перша альтернатива -залишатись підприємством з виробництвом екскаваторів невеликими серіями і конкурувати з потужними виробниками продукції, які присутні на українському ринку. **Друга альтернатива**- підприємству розвиватись, формувати і розвивати свій конструкторський склад, науково-дослідний відділ, формувати висококваліфікований робітничий склад і виходити на збільшення обсягів виробництва і підвищувати якість продукції до світового рівня. **Третьою альтернативою** є створення спільного підприємства з закордонним виробником.

3.2 Аналіз стратегічних альтернатив і обґрунтування вибору

Малі підприємства мають низку переваг, які роблять їх важливими учасниками економіки. Вони відрізняються гнучкістю, інноваційним потенціалом і можливістю тісно взаємодіяти з клієнтами. Ключові переваги малих підприємств:

1. Гнучкість в управлінні. Малі підприємства швидко адаптуються до змін на ринку, оскільки їхня організаційна структура спрощена і процеси прийняття рішень займають менше часу. Вони легше переключаються на нові товари або послуги, змінюючи напрямок діяльності залежно від попиту.

2. Індивідуальний підхід до клієнтів. Малі підприємства можуть встановити тісні, особисті стосунки з клієнтами, надаючи послуги та товари, які максимально відповідають їхнім потребам. Клієнти часто цінують більш уважне обслуговування порівняно з великими компаніями.

3. Інноваційний потенціал. Через свою гнучкість і менший бюрократичний тиск малі підприємства легше впроваджують нові ідеї та тестують нестандартні рішення. Часто є першопрохідцями в розробці та виведенні нових продуктів або технологій.

4. Швидке прийняття рішень. Малий бізнес характеризується короткими ланцюжками управління, що дає змогу швидко ухвалювати рішення, особливо в умовах невизначеності.

5. Низькі витрати. У малих підприємств часто менше накладних витрат, оскільки вони не містять великих офісів, великих команд або дорогої інфраструктури.- Це дає змогу встановлювати конкурентоспроможні ціни.

6. Стійкість до економічних змін. В умовах криз малий бізнес часто виявляється більш стійким за рахунок менших фінансових зобов'язань (наприклад, відсутність великих кредитів). Багато малих компаній можуть продовжувати працювати з мінімальними витратами.

7. Диверсифікація економіки. Малі підприємства сприяють розвитку різних галузей, що знижує залежність економіки від великих корпорацій.

8. Створення робочих місць. Малий бізнес відіграє ключову роль у створенні нових робочих місць, особливо в місцевих громадах, де великі компанії можуть бути не представлені.

9. Локальна значущість. Малі підприємства часто краще розуміють специфіку місцевого ринку та культури, ніж великі компанії.- Вони підтримують місцеві спільноти, закупаючи матеріали у місцевих постачальників і вкладаючи в розвиток регіону.

10. Мотивація співробітників. У малому бізнесі співробітники зазвичай мають більше можливостей для кар'єрного зростання і прямого впливу на результати компанії.- Атмосфера в невеликих колективах часто більш доброзичлива, що підвищує задоволеність працівників.

11. Легкість старту. Запуск малого бізнесу часто потребує менше стартового капіталу, ніж організація великого підприємства.- Процес реєстрації та виконання нормативних вимог також простіший і швидший.

12. Доступ до нішевих ринків.- Малі підприємства можуть працювати на вузькоспеціалізованих ринках, які нецікаві великим корпораціям через невеликий обсяг попиту.

Висновок

Малі підприємства відіграють найважливішу роль в економіці, забезпечуючи її стійкість, інноваційність і різноманітність. Їхні основні переваги - гнучкість, здатність адаптуватися та задовольняти унікальні потреби клієнтів..Організація роботи малих підприємств має чимало переваг, але також супроводжується низкою недоліків, які можуть впливати на їх ефективність і стійкість. Ось основні слабкі сторони малих підприємств:

1. Обмежені фінансові ресурси. Доступ до капіталу: Малі підприємства часто стикаються з труднощами у залученні інвестицій або отриманні кредитів через недостатню фінансову історію або високі ризики. **Відсутність резервів:** У кризові періоди (наприклад, падіння попиту чи економічні потрясіння) малий бізнес часто не має достатньо фінансових резервів для покриття витрат.

2. Високий ризик банкрутства. Через обмежені ресурси та залежність від невеликої кількості клієнтів чи постачальників малий бізнес є більш вразливим до зовнішніх факторів, таких як економічна криза або зміна ринкових умов.

Слабка диверсифікація доходів збільшує ризики для бізнесу.

3. Низька конкурентоспроможність. Масштаб діяльності: Малі підприємства не можуть конкурувати з великими корпораціями за обсягами виробництва, що впливає на собівартість товарів чи послуг. **Маркетинг і брендинг:** Через обмежений бюджет важко вкладати кошти в рекламу, просування бренду та залучення клієнтів.

4. Обмежений доступ до технологій. Інновації та сучасне обладнання часто недоступні через високу вартість, що знижує продуктивність та ефективність роботи. Недостатнє впровадження цифрових рішень може позбавити бізнес конкурентних переваг.

5. Складність масштабування. Малі підприємства часто не мають ресурсів для розширення бізнесу, виходу на нові ринки чи збільшення асортименту

товарів та послуг. Зростання потребує додаткових фінансових вливань, що не завжди можливо.

6. Адміністративне навантаження. Навіть невеликі підприємства стикаються з бюрократичними перешкодами: необхідність вести бухгалтерський облік, дотримуватись податкових норм і регуляцій, які можуть бути складними для розуміння та виконання. Невелика команда часто не має достатньо досвіду для розв'язання правових чи адміністративних питань.

7. Залежність від власника. Багато малих підприємств сильно залежать від особистих навичок і управлінських здібностей власника. У разі його відсутності (хвороба, особисті причини) робота бізнесу може зупинитися. Надмірна залученість власника до всіх процесів може створити "вузьке місце" у роботі компанії.

8. Обмежена клієнтська база. Малі підприємства зазвичай обслуговують невелику кількість клієнтів. Втрата одного або кількох із них може суттєво вплинути на доходи. Невеликий ринок збуту робить бізнес вразливим до змін попиту.

9. Обмежені можливості для розвитку персоналу. Малі підприємства часто не можуть запропонувати співробітникам високі зарплати, соціальні гарантії або можливості професійного розвитку, що ускладнює утримання кваліфікованих працівників. Може спостерігатися висока плинність кадрів.

10. Відсутність економії на масштабах. У великих підприємств є можливість знижувати витрати завдяки великому обсягу закупівель чи виробництва, що недоступно малим компаніям. Малі підприємства змушені купувати товари або сировину за вищою ціною.

11. Складність виходу на міжнародний ринок. Для виходу на зовнішні ринки потрібні великі інвестиції в логістику, адаптацію продуктів, дотримання міжнародних стандартів, що часто є непосильним для малого бізнесу.

12. Низький рівень інновацій через ризики. Інновації часто потребують часу і фінансових вкладень, а малі підприємства не завжди готові до ризиків, пов'язаних із невдачами.

Висновок

Недоліки малих підприємств переважно пов'язані з обмеженістю ресурсів, залежністю від зовнішніх факторів і високою конкуренцією. Однак більшість цих проблем можна вирішити через ефективне управління, адаптацію до ринку та підтримку з боку держави чи партнерів.

Переваги і недоліки у великих підприємств.

Великі підприємства відіграють важливу роль в економіці, оскільки вони забезпечують значну частину виробництва, створюють робочі місця і генерують значні податкові надходження. Однак їх діяльність також має свої переваги та недоліки, які потрібно враховувати.

Переваги великих підприємств

- 1. Економія на масштабах.*** Великі підприємства можуть знижувати собівартість товарів або послуг завдяки масовому виробництву, оптовим закупівлям сировини, зменшенню витрат на одиницю продукції. Оптимізація логістики та використання автоматизації дозволяє їм працювати ефективніше.
- 2. Доступ до капіталу.*** Великі компанії мають більше можливостей залучати фінансування через кредити, облігації або продаж акцій. Їх фінансова стабільність дозволяє інвестувати у нові технології, розширення ринків або розвиток інновацій.
- 3. Сильні позиції на ринку.*** Відомий бренд і широка клієнтська база забезпечують довіру споживачів. Великі компанії можуть домінувати на ринку, задаючи стандарти ціноутворення.
- 4. Розвинена інфраструктура.*** Вони мають ресурси для створення потужної логістики, складських приміщень, дослідницьких центрів тощо. Ця інфраструктура дозволяє їм працювати на міжнародному рівні.
- 5. Інноваційний потенціал.*** Великі підприємства можуть інвестувати значні кошти у дослідження та розробки, створюючи нові продукти і технології. Їх великі ресурси дозволяють тестувати і впроваджувати дорогі інновації.

6. Стійкість до ризиків .Великі компанії краще витримують економічні потрясіння, оскільки мають диверсифіковану діяльність і доступ до резервів.

Вони можуть ефективніше справлятися з кризовими ситуаціями завдяки потужним управлінським і фінансовим можливостям.

7. Можливість створювати робочі місця .Великі підприємства забезпечують роботою тисячі людей, часто з високим рівнем соціального захисту. Вони можуть інвестувати у професійний розвиток своїх працівників.

8. Вихід на міжнародний ринок. Великі компанії мають ресурси для міжнародної експансії, що дозволяє їм збільшувати прибутки і зміцнювати свої позиції у глобальній економіці.

Недоліки великих підприємств

1. Бюрократія. Великі компанії часто страждають від складних і повільних управлінських процесів, які знижують швидкість прийняття рішень. Надмірна бюрократія може робити компанію менш гнучкою в умовах швидких змін ринку.

2. Високі витрати на управління. Утримання великого штату управлінців, відділів і систем потребує значних фінансових ресурсів. Складна структура управління може призводити до дублювання функцій і неефективності.

3. Менша гнучкість. Великі підприємства часто не можуть швидко адаптуватися до змін ринку або споживчих уподобань. Їм важче змінювати стратегію чи напрямок діяльності, ніж малим компаніям.

4. Ризик монополізації. Домінування на ринку великих підприємств може призводити до монополізації, обмеження конкуренції і встановлення завищених цін для споживачів. Монополістичні практики можуть викликати невдоволення серед громадськості та привертати увагу регулюючих органів.

5. Відчуженість від клієнтів. Великі компанії часто не мають можливості встановлювати тісний контакт із клієнтами, що може призводити до зниження рівня задоволеності споживачів. Стандартизовані продукти і послуги не завжди враховують індивідуальні потреби споживачів.

6. Залежність від ринку. Через свою масштабність великі підприємства часто залежать від стану глобальної економіки, політичних змін або регуляторної

політики. Будь-які серйозні зміни можуть завдати значного удару по їх діяльності.

7. Етичні проблеми. Великі підприємства можуть стикатися з критикою через вплив на екологію, експлуатацію робочої сили або недобросовісну конкуренцію. Їх діяльність часто привертає увагу громадськості, що робить їх вразливими до скандалів.

8. Складність управління персоналом. Величезна кількість працівників ускладнює управління трудовими ресурсами, мотивацію та контроль за виконанням обов'язків. Можливі конфлікти між працівниками, що призводить до зниження продуктивності.

Таблиця 3.1
Порівняння великих і малих підприємств

Параметр	Великі підприємства	Малі підприємства
1	2	3
Гнучкість	Менша	Більша
Фінансові ресурси	Високі	Обмежені
Бюрократія	Складна	Мінімальна
Інновації	Високий потенціал	Швидке впровадження, але менший масштаб
Ризик	Нижчий завдяки резервам	Вищий через нестачу ресурсів
Взаємодія з клієнтами	Віддаленість	Тісніший контакт

Висновок

Великі підприємства мають численні переваги, такі як стабільність, доступ до ресурсів та здатність впроваджувати масштабні інновації. Однак їх недоліки, такі як бюрократія, складність управління та низька гнучкість, можуть обмежувати ефективність і адаптивність. Ефективність великих підприємств значною мірою залежить від їх здатності подолати ці виклики і підтримувати баланс між зростанням, ефективністю і соціальною відповідальністю.

Переваги спільних підприємств із закордонними високотехнологічними партнерами

1. Доступ до передових технологій. Закордонні партнери можуть надати інноваційні технології, сучасне обладнання та ноу-хау, які важко або дорого розробляти самостійно. Можливість використання високотехнологічних рішень сприяє підвищенню конкурентоспроможності на ринку.

2. Вихід на нові ринки. Закордонні партнери часто мають налагоджені зв'язки на міжнародних ринках, що спрощує експорт продукції. Спільні підприємства дозволяють ефективно адаптувати товари чи послуги до вимог локальних ринків.

3. Спільне фінансування. Витрати на створення та підтримку підприємства розподіляються між партнерами, що зменшує фінансове навантаження на кожного з них. Доступ до фінансових ресурсів іноземного партнера може допомогти у реалізації масштабних проектів.

4. Залучення досвіду та експертизи. Міжнародний партнер може принести експертизу в управлінні, маркетингу, логістиці або розробці продукції. Обмін знаннями між командами підвищує загальний рівень кваліфікації працівників.

5. Зниження ризиків. Спільна діяльність розподіляє ризики між учасниками. Наприклад, політичні чи економічні ризики на локальному ринку можуть бути компенсовані підтримкою закордонного партнера.

6. Сприятливий імідж. Співпраця з високотехнологічним іноземним партнером підвищує репутацію підприємства, що сприяє довірі інвесторів, клієнтів та постачальників.

7. Сприяння інноваціям. Завдяки доступу до дослідницьких центрів і нових ідей партнерів, спільні підприємства можуть швидше розробляти нові продукти та послуги.

Недоліки спільних підприємств із закордонними високотехнологічними партнерами

1. Конфлікти між партнерами. Різні культури управління, бачення стратегій розвитку або розбіжності в цілях можуть призводити до конфліктів. Уповільнення прийняття рішень через необхідність погоджувати дії з усіма сторонами.

2. Ризик передачі технологій. Іноземний партнер може використати спільне підприємство для передачі технологій на локальний ринок, а потім створити конкурента або працювати незалежно. Місцева сторона може втратити конкурентні переваги через витік знань.

3. Обмеження в контролі. У спільному підприємстві рішення приймаються колективно, що обмежує можливість одноосібного контролю над діяльністю. Часто виникає залежність від досвіду або ресурсів закордонного партнера.

4. Юридичні та регуляторні складнощі. Спільні підприємства можуть стикатися з обмеженнями, накладеними місцевим або міжнародним законодавством. Узгодження прав власності, ліцензій, патентів та інших юридичних питань може бути складним і тривалим процесом.

5. Культурні відмінності. Різниця у корпоративній культурі, мовному бар'єрі або підходах до ведення бізнесу може ускладнювати співпрацю. Непорозуміння в комунікації можуть призводити до зниження ефективності роботи.

6. Високі витрати на створення та управління. Спільне підприємство вимагає значних інвестицій у підготовчому етапі, зокрема на юридичну підтримку, аналіз ринку, налагодження співпраці. Управління міжнародним підприємством потребує висококваліфікованих кадрів, що також збільшує витрати.

7. Можливість нерівномірного розподілу вигод. Іноземний партнер може отримати більшу вигоду за рахунок використання ресурсів місцевої сторони, не забезпечуючи рівноправного розподілу прибутку.

Таблиця 3.2
Порівняння переваг і недоліків спільних підприємств

Переваги	Недоліки
Доступ до технологій	Ризик передачі технологій
Вихід на нові ринки	Конфлікти між партнерами
Спільне фінансування	Високі витрати на управління
Залучення досвіду та експертизи	Культурні та юридичні складнощі
Зниження ризиків	Обмеження в контролі
Сприятливий імідж	Можливість нерівного розподілу вигод

Сприяння інноваціям	Уповільнення прийняття рішень
---------------------	-------------------------------

Висновок

Спільні підприємства із закордонними високотехнологічними партнерами є потужним інструментом для розвитку бізнесу, впровадження інновацій та виходу на нові ринки. Однак успіх таких підприємств залежить від ефективного управління, взаємної довіри та готовності подолати культурні та організаційні бар'єри. З нашої точки зору це найкраща і найбажаніша альтернатива. Але проблема буде полягати в тому, на наш погляд, що закордонні виробники не будуть мати великого бажання створювати спільне підприємство. Для них кращим варіантом буде експортувати свою вже готову техніку на український ринок. Багато залежить від дій держави. Якщо держава веде досить високі митні платежі для завезення готової техніки, то підприємств для подолання митних платежів може погодитись на створення спільного підприємства, в цьому випадку для закордонного виробника спільне підприємство буде лише засобом обходити високі митні бар'єри. Для "ELEX BM" це буде добрий шанс набратися закордонного досвіду, вивчити кращі закордонні конструкції і зміцнити своє становище на українському ринку. Далі можна буде думати про вихід на закордонний ринок. Але це перспективи розраховані на майбутнє і головне -на закінчення військових дій. Як на наш погляд найкращою альтернативою є все-таки *третій варіант*. Якщо такий варіант буде складно реалізувати, то на наш погляд треба працювати у напрямку створення великого підприємства, масштабувати бізнес і створювати позитивний імідж перед споживачами і закордонними партнерами. Рано чи пізно вони все одно погодяться на співпрацю.

Висновки

Як відомо, підприємство "ELEX BM" створено в порядку диверсифікації. В процесі нашого дослідження спочатку ми з'ясували доцільність і обґрунтованість диверсифікації, яку здійснило керівництво підприємства «Гідросила». Як ми вважаємо, метою диверсифікації було створення підприємства по випуску такої продукції, яка б могла

використовувати гідравліку виробництва «Гідросила». Справа в тому що гідравліка даного підприємства використовується в багатьох будівельно-дорожніх і комунальних машинах, як то котки, автогрейдери, бетонозмішувачі, фронтальні і інші навантажувачі, асфальтоукладальники, гідравлічні крани і таке інше. Підприємство не випускало такої складної техніки і не виготовляло подібної продукції. Тому одною з цілей нашого дослідження була перевірка, чи доцільно вибраний напрямок диверсифікації. Ми з'ясували конкурентну ситуацію в галузі виробництва гідравлічних машин. Україна вже працює в світовій економіці, відповідно на ринок України заходить багато сучасної закордонної техніки. Це привело до того, що виробники будівельно-дорожньої комунальної і сільськогосподарської техніки з країн СНД не витримали конкуренції з досконалою закордонною технікою і збанкрутували. Тому «Гідросила», яка раніше поставляла десятки тисяч виробів на складальні конвеєри машинобудівних підприємств, втратили ринки збуту. Головним ринком збуту тут була Росія і меншому ступені Україна. Використовувала гідравліку також країни СНД, в тому числі Білорусь. Машинобудівні підприємства Росії і України не витримали конкурентної боротьби з закордонною технікою і зупинились. Відповідно підприємство «Гідросила» втратило своїх потужних споживачів. Далі підприємство використало свій шанс постачати гідравліку як запчастини до закордонної техніки. Закордонні виробники роблять все можливе для того, щоб унеможливити використання іншої, ніж вони виготовляють, гідравліки. Для цього вони ускладнюють застосування гідравлічних машин, вироблених іншими виробниками, з якими вони не укладали угоду. Тим не менше «Гідросила» пристосовується до цих проблем і їй вдається створювати можливості використовувати свою продукцію для ремонтного фонду закордонної техніки. При цьому якість гідравлічних машин підприємства «Гідросила» все-таки залишається нижчою, ніж у законтракованих виробників закордонної техніки. Підприємству вдається вигравати конкурентну боротьбу тільки в значній мірі завдяки суттєвому зниженню ціни

на свою продукцію. Обсяги виробництва продукції «Гідросила» значно зменшились. У підприємства «Гідросила» був також досвід співпрацювати з китайськими виробниками. Їх гідравлічні машини також йшли на ремонтний фонд до китайської будівельно-дорожньої техніки. Треба зазначити що китайська гідравліка також відрізняється вищою якістю, ніж продукція «Гідросили». Контракт з китайською компанією також був розірваний китайськими представниками. У керівництва підприємства «Гідросила» виникла ідея щодо диверсифікації. Диверсифікуватись можна було в різні галузі- сільгоспмашин, будівельно-дорожніх і комунальних машин. Сільгоспмашини підприємство «Червона зірка», що входить до «Ельворті груп», вже випускає. Тому реальною пропозицією і можливістю було виробництво будівельно-дорожньої техніки. Ця техніка також має велику різноманітність. Керівництво «Гідросили» вирішило, що буде виробляти екскаватори. З свого боку ми проаналізували обґрунтованість даного вибору і прийшли до висновку, що цей вибір із можливих був найкращим. Справа в тому, що в Україні немає діючих підприємств, які б виготовляли землерийну техніку у великих масштабах. Колишні виробники - це Київський екскаваторний завод «Атек» і бородянківський «Борекс» припинили своє існування. Залишився тільки Дрогобицький крановий завод, який випускає екскаватори малої розмірності в дуже обмежених масштабах. Вони можуть бути використані для спорудження військових укриттів. Для більшості цивільних робіт по спорудженню будинків і споруд вони не придатні. Крім того, в Україні відкривається великий ринок для будівельно-дорожньої техніки, зокрема екскаваторів. Вони будуть потребуватися для заміни водо- і теплотрас, виконання великого обсягу будівельних робіт після закінчення війни. На даному етапі під час бойових дій екскаватори також вкрай необхідні військовим. Тому ринок і на даний момент є великий, а після закінчення війни він стане ще більшим. Вибір напрямку диверсифікації був абсолютно обґрунтованим. З ініціативи власника «Гідросили» Павла Штутмана було створене підприємство по виробництву екскаваторів “ELEX BM” у 2006 році.

Весь цей час підприємство набирало рівень, тобто створювало чи удосконалювали металоконструкції, удосконалювали гідросхему і таке інше. Поступово підприємства виходило на необхідний рівень. Потужний поштовх розвиток підприємства отримав після призначення головним менеджером і директором Ігора Вадимовича Голофаєва. Він організував і очолив роботи по значному підвищенню якості виготовленої техніки- було удосконалено металоконструкцію, гідравлічну схему, укладено договори на постачання сучасних електронних приборів. Підприємство досягло стратегічної мети- різко підвищило якість продукції. Але на ринку України вже появились найкращі в світі і найпотужніші виробники екскаваторів і іншої землерийно-транспортної техніки- як то американський Caterpillar, японський Comatsu, англійський JCB, корейський Hyundai а також китайські виробники. Відповідно виникла досить жорстка конкуренція. На даний момент її знижує лише той фактор, що потреба у землерийно-транспортній техніці досить висока і ринок України не є занадто привабливим для закордонних виробників. Але в цілому можна вважати, що перераховані фірми будуть і в подальшому заходити на ринок і реалізувати свою продукцію. Уже на даний час на ринок України постачають сучасні екскаватори тисячами штук. Метою нашого дослідження було з'ясування можливих стратегічних альтернатив для підприємства "ELEX BM" і вибір найкращих варіантів. Ми дійшли до висновку, що існує три можливих альтернативи. *Перша*- як і раніше працювати невеликими обсягами і займати невелику частку ринку. *Друга* - це розвиватись, ставати великим підприємством і основним виробником екскаваторів на теренах України і в подальшому виходити на закордонні ринки. Для цього підприємству треба розвиватись, створювати і розширювати конструкторський колектив, формувати кваліфікований робочий колектив і працювати в напрямку масштабування виробництва. *Третя альтернатива*- це створення спільного підприємства з провідними виробниками землерийно-транспортної техніки, які зайшли на український ринок. Можна передбачити, що створення спільних підприємств з українських виробниками буде не надто

цікавим для закордонних виробників. Найкращою можливістю для них буде реалізувати вироблену техніку. Але якщо позиція держави буде підвищення митних бар'єрів щодо ввезення готової продукції, то закордонні виробники можуть побачити шанс в створенні спільних підприємств для того, щоб з найменшими втратами подолати митні бар'єри і реалізувати свою продукцію. На наш погляд, це буде найкращий шанс для підприємства “ELEX BM” - воно зможе запозичити нагромаджений досвід, вивчити конструкції, підвищити свій організаційний рівень. Будемо сподіватись, що такий шанс з'явиться після закінчення війни і підприємство “ELEX BM” буде розвиватись у цьому напрямку, створюючи нові висококваліфіковані високооплачувані робочі місця в значній кількості, що дасть потужний поштовх розвитку економіки Кропивницького і України в цілому.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Вернер Браун. Роль стратегічного менеджменту в забезпеченні конкурентоспроможності, - К., 2008.
2. Гаркавенко С.С. Маркетинг. Підручник. - Київ: Лібра, 2020. - 720 с.
3. Герасимчук В.Г. Стратегічне управління підприємством. Графічне моделювання. Київ: КНЕУ, 2000, 360 с.
4. Головка Т.В., Сагова С.В. Стратегічний аналіз. Київ: КНЕУ, 2012, 198 с.
5. Журило І.В., Семикіна М. В., Зайченко В. В., Бугаєва М. В. Дипломне проектування з економіки підприємства: особливості, методика та основні етапи.. Кропивницький, ЦНТУ 2022. 92 с
6. Маркетингові комунікації 2016-2024 роки.
7. Портер Майкл. Стратегія конкуренції. Пер з англ. - К. Основи. 1998.- 390с.
8. Скібіцький О.М. Стратегічний менеджмент: Навчальний посібник. - К.: Центр навчальної літератури, 2006. - 312 с.
9. Стадник В.В., Йохна М.А. Інноваційний менеджмент: Навчальний посібник. - К.: Академвидав, 2006. - 464 с.
10. Харилло Карлос Х. Стратегічна логіка: Логічна основа розв'язання стратегічних проблем бізнесу/Пер. з англ.-Дніпропетровськ: Баланс Бізнес Бук, 2005-304с.
11. Харченко І.В. Стратегія підприємства. Методичні вказівки до виконання курсової роботи на тему: "Стратегічний аналіз діяльності підприємства" . - Кіровоград, КНТУ, 20015.- 82 с.
12. Шершньова З.Є. Оборська С.В. Стратегічне управління: Навчальний посібник. - К.: КНЕУ, 2004. - 384 с.
13. Andrews Kenneth R. (1971), 'The Concept of Corporate Strategy', in The Concept of Corporate Strategy, Homewood, IL: Dow Jones-Irwin, pp. 18-46
14. Ansoff H.Igor Implementing strategic management. Prentice Hall, 1965.519p.
15. Barney J.B. Gaining and sustaining competitive advantage. - Addison - Wesley, 1996.
16. Collins D.J., Montgomery C.A. Competition resources: strategy for the 1990s //

- Harvard business review. - 1995. - Jul - ug. - P 118-128
17. Chandler A.D. Strategy and Structure: Chapters in the History of American Enterprise. 1962.
 18. Drucker P R Entrepreneurship is business policy Journal of business policy 1:1970-3-12
 19. Eisenhardt K.M., Martin J.A. Dynamic capabilities: what are they? // Strategic management journal. - 2000. - Vol. 21, № 10-11. - P. 1105-1121.
 20. Collins D.J., Montgomery C.A. Competition resources: strategy for the 1990s // Harvard business review. - 1995. - Jul - ug. - P 118-128.
 21. Grant R.M. The resource - based theory of competitive advantage: implications for strategy formulation // California management review . - 1991. - Vol. 33, №3. - P. 114-135.
 22. Rowe A.J. Strategic management: a methodological approach.-N-Y.1980.
 23. Learned E.P. Strategy and others Business Policy: Text and Cases. Homewood, Illinois: Richard D.Irwin, Inc., 1965. 355 p.
 24. Mintzberg H. Patterns in Strategy Formulation. In: *Management Science*, 1978, vol. 24, no. 9, pp. 934-948.
 25. Mintzberg H. The Rise and Fall of Strategic Planning = Reconceiving Roles for Planning, Plans, Planners. - USA : The Free Press, 1994. - 480c.
 26. Nastoiashchii V.A. , Yatsun V.V., Kharchenko I.V. Problems and prospects of the development of the particular fields of Ukrainian machine-building in the conditions of increasing international competition and globalization of the economics. *Науковий вісник ПолтНТУ №1(68) Полтава 2018* p.129-145 URL
 27. Newman W H Administrative action: the techniques of organization and management Englewood Cliffs New Jersey prentis hall Prentice Hall 1951
 28. Porter M.E. Competitive Strategy: Techniques for Analyzing Industries and Competitors. New York; The Free Press, 1998. 397 p.
 29. Thompson A.A. Peteraf M.A. Gamble G.E. Strickland A.J. Crafting and executing strategy McGraw-Hill companies 2014, 800p.
 30. Heracleous L. Strategic thinking or strategic planning? // Long Long range

- planning. - 1998. - Vol.31, №3 - P.481 - 487
31. Hamel G. Strategy as revolution. //Harvard Business Review. - 1996.- P. 69 - 82.
 32. Hirsh P M Organization effectiveness and Institution environment Administrative science quarterlyi September 1973 p 327-344
 33. Herbert Mitgang, (June 19, 1986), "Frances Scott Smith, Writer and Child of the Fitzgeralds", The New York Times, New York, p. 89-122
 34. Porter Michael E. Competitive Strategy Techniques for Analyzing Industries and Competitors - New York: The Free Press 1998. -, 398 p
 35. Shendel D.E., Hatten K.J. Business Policy or Strategic Management: A Broader View for an Emerging Discipline - Academy of Management Proceedings, 1972.
 36. Spender J.-C. The oxford handbook of human capital © Oxford University Press 2011
 37. Wilson I. Strategic planning for the millenium: resolving the dilemma // Long range planning. - 1998. - Vol.31, №4 - P. 507 - 513

ДОДАТКИ

Додаток 1 до
Національного положення
(стандарту)
бухгалтерського обліку 25
"Спрощена фінансова
звітність" (пункт 4 розділу
I)

Фінансова звітність малого підприємства

Підприємство: ТОВАРИСТВО З ОБМЕЖЕНОЮ
ВІДПОВІДАЛЬНІСТЮ "ЕЛЕКС БМ"

Територія: КІРОВОГРАДСЬКА

Організаційно-правова форма господарювання:
Товариство з обмеженою відповідальністю

Вид економічної діяльності: Виробництво
металообробних машин

Середня кількість працівників: 2

Адреса, телефон: вулиця Євгена Чикаленка, буд. 1, м.
КРОПИВНИЦЬКИЙ, КІРОВОГРАДСЬКА обл.,
25006, тел. 4050820

КОДИ	
31.12.2023	Дата (рік, місяць, число)
34448922	за ЄДРПОУ
UA3504021 0010019355	за за КАТОТТГ1
240	за КОПФГ
28.41	за КВЕД

1. Баланс

Форма № 1-м

Код за ДКУД	1801006
----------------	---------

на 31.12.2023 р.

Актив	Код рядка	На початок звітнього періоду	На кінець звітнього періоду
1	2	3	4
I. Необоротні активи			
Нематеріальні активи	1000	0	0
первісна вартість	1001	0	-
накопичена амортизація	1002	(0)	(-)
Незавершені капітальні інвестиції	1005	0	-
Основні засоби:	1010	0	0
первісна вартість	1011	0	-
знос	1012	(0)	(-)
Довгострокові біологічні активи	1020	0	-
Довгострокові фінансові інвестиції	1030	0	-
Інші необоротні активи	1090	588,40	-
Усього за розділом I	1095	588,40	0
II. Оборотні активи			
Запаси:	1100	0	-

у тому числі готова продукція	1103	0	-
Поточні біологічні активи	1110	0	-
Дебіторська заборгованість за товари, роботи, послуги	1125	0	592,00
Дебіторська заборгованість за розрахунками з бюджетом	1135	16,90	16,40
у тому числі з податку на прибуток	1136	0,70	-
Інша поточна дебіторська заборгованість	1155	0	0
Поточні фінансові інвестиції	1160	0	0
Гроші та їх еквіваленти	1165	12,00	12,00
Витрати майбутніх періодів	1170	0	0
Інші оборотні активи	1190	0	0
Усього за розділом II	1195	28,90	28,90
III. Необоротні активи, утримувані для продажу, та групи вибуття	1200	0	-
Баланс	1300	617,30	620,80

Пасив	Код рядка	На початок звітної періоду	На кінець звітної періоду
1	2	3	4
I. Власний капітал			
Зареєстрований (пайовий) капітал	1400	803,00	803,00
Додатковий капітал	1410	0	-
Резервний капітал	1415	0	-
Нерозподілений прибуток (непокритий збиток)	1420	-775,10	-772,80
Неоплачений капітал	1425	(0)	(-)
Усього за розділом I	1495	27,90	30,20
II. Довгострокові зобов'язання, цільове фінансування та забезпечення	1595	0	-
III. Поточні зобов'язання			
Короткострокові кредити банків	1600	0	-
Поточна кредиторська заборгованість за:			
довгостроковими зобов'язаннями	1610	0	-
товари, роботи, послуги	1615	0	-
розрахунками з бюджетом	1620	0,10	-
у тому числі з податку на прибуток	1621	0	-
розрахунками зі страхування	1625	0	-
розрахунками з оплати праці	1630	0,90	0,60
Доходи майбутніх періодів	1665	0	-
Інші поточні зобов'язання	1690	588,40	590,00
Усього за розділом III	1695	589,40	590,60
IV. Зобов'язання, пов'язані з необоротними активами, утримуваними для продажу, та групами вибуття	1700	0	-
Баланс	1900	617,30	620,80

2. Звіт про фінансові результати

за Рік 2023

Форма № 2-м

Код за
ДКУД

1801007

Стаття	Код рядка	За звітний період	За попередній період
1	2	3	4
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	2000	-	0
Інші операційні доходи	2120	60,00	60,00
Інші доходи	2240	592,00	0
Разом доходи (2000 + 2120 + 2240)	2280	652,00	60,00
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	2050	(-)	(0)
Інші операційні витрати	2180	61,30	50,80
Інші витрати	2270	588,40	(0)
Разом витрати (2050 + 2180 + 2270)	2285	649,70	50,80
Фінансовий результат до оподаткування (2280 - 2285)	2290	2,30	9,20
Податок на прибуток	2300	(-)	(0)
Чистий прибуток (збиток) (2290 - 2300)	2350	2,30	9,20

Керівник

Голофаєв Ігор Вадимович
(ініціали, прізвище)

Головний бухгалтер

Андрєєва Наталія
Валеріївна
(ініціали, прізвище)

1 Кодифікатор адміністративно-територіальних одиниць та територій територіальних громад.