

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

ДОПУЩЕНО ДО ЗАХИСТУ:

Завідувач кафедри

_____ проф. Зайченко В.В.

« ____ » _____ 202_р.

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

**«Розробка і аналіз стратегічних альтернатив підприємства (на прикладі ТОВ
«Профістан», м. Кропивницький)**

«The development and analysis of strategic alternatives of an enterprise»

Виконав: здобувач вищої освіти 2м курсу,
групи ЕП-22М-1,4
ОПП «Економіка підприємства»
спеціальності 051«Економіка»

_____ Крячко Є. Ю.

« ____ » _____ 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 051 «Економіка»

Освітньо-професійна (освітньо-наукова) програма Економіка підприємництва

ЗАТВЕРДЖУЮ:

Завідувач кафедри економіки,

підприємництва та ГРС

проф.Зайченко В.В.

“ ____ ” _____ 20 ____ р

ЗАВДАННЯ НА КВАЛІФІКАЦІЙНУ РОБОТУ

ЗА ДРУГИМ (МАГІСТЕРСЬКИМ) РІВНЕМ ВИЩОЇ ОСВІТИ

ЗДОБУВАЧА ВИЩОЇ ОСВІТИ

Крячку Євгену Юрійовичу

(прізвище, ім'я, по-батькові)

1. Тема проекту (роботи) "Розробка і аналіз стратегічних альтернатив діяльності підприємства (на прикладі ТОВ"Профі Стан", м.Кропивницький)

затверджена наказом по університету від “ ____ ” _____ 20 ____ р. № _____

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

3. Строк подання роботи до захисту .12.2023р.

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 іх 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.	<i>Теоретична частина - аналіз розвитку</i>	1.09-15.09.2023	
	<i>як сучасної науки управління</i>		
2.	<i>Стратегічний аналіз галузі та підприємства</i>		
	<i>по виробництву Дозуючого обладнання</i>		
2.1.	<i>Аналіз загальної ситуації в галузі та</i>	16.10-30.10.2023	
2.2.	<i>Аналіз стану компанії</i>	1.11-15.11.2023	
3.	<i>Розробка пропозицій щодо альтернатив</i>	16.11-30.11.2023	
	<i>стратегічного управління підприємства</i>		
4.	<i>Розробка пропозицій щодо вибору стратегічних</i>	01.12.-15.12.2023	
	<i>альтернатив підприємства</i>		
	<i>Оформлення кваліфікаційної роботи</i>		
	<i>Перевірка кваліфікаційної роботи на унікаль-</i>	16.12.1.-30.12.2023	
	<i>ність та виявлення академічного плагіату</i>		
	<i>Підготовка ілюстративного матеріалу, отри-</i>	16.12.-30.12.2023	
	<i>мання відгуку наукового керівника, зовнішньої</i>		
	<i>рецензії, підготовка до</i>		
	<i>рецензії, підготовка до захисту</i>		

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

“ ___ ” _____ 20 ___ р

Здобувач _____ Крячко Є.Ю
 (підпис) (прізвище та ініціали)

АНОТАЦІЯ

Крячко Є.Ю. «Розробка і аналіз стратегічних альтернатив підприємства (на прикладі ТОВ «Профі Стан», м. Кропивницький)

Кваліфікаційна робота за другим (магістерським) рівнем вищої освіти за ОПП «Економіка підприємництва» спеціальності 051 «Економіка»

Центральноукраїнський національний технічний університет.

Кропивницький, 2023. 96 с. У першому розділі показано етапи розвитку стратегічного менеджменту як науки, його методологію, розкрито його діалектичний і раціональний підходи до стратегічного управління. У другому розділі наведено характеристику досліджуваного підприємства, проведено стратегічний аналіз за методикою БКГ, тобто зовнішнього середовища, галузі і підприємства. Визначено стан зовнішнього середовища, його зміни в зв'язку з військовими діями і зміною дії конкурентних сил, проаналізовано характеристики галузі, визначена її привабливість, прибутковість, гострота конкурентної боротьби, визначено головних конкурентів підприємства, їх можливість впливати на загострення конкурентної боротьби, а також ключові фактори успіху та загальну привабливість галузі. Проаналізовано стан самого підприємства- ефективність його стратегії, проблеми, переваги, можливості і загрози, які надає зовнішнє середовище. Визначено конкурентне становище підприємства серед головних конкурентів. Проведено SWOT- аналіз підприємства. З'ясовано, що головною проблемою на даний момент є військові дії, які значно ускладнюють роботу підприємства, а також серйозна зміна конкурентного середовища внаслідок заходу на український ринок закордонних виробників сільськогосподарської техніки. Запропоновані кроки по покращенню становища підприємства, тобто розроблені стратегічні альтернативи щодо удосконалення продукції підприємства і доведення її до міжнародного рівня. Розроблені альтернативи передбачають більш активну співпрацю між українськими підприємцями і українськими науковцями, що дасть можливість створення високоякісної продукції. Для підприємства також актуальною є пропозиція подальшої диверсифікації у машинобудівну галузь.

Ключові слова: галузь виробництва сільськогосподарської техніки, постачальники, споживачі, конкурентна боротьба, стратегія підприємства, конкурентні сили галузі, стратегічні проблеми, стратегічні альтернативи, закордонні виробники, науковці.

ANNOTATION

Kriachko E.Y. "Development and analysis of strategic alternatives of the enterprise"

Qualification work for the second (master's) level of higher education in the OPP

"Business Economics", speciality 051 "Economics"

Central Ukrainian National Technical University.

Kropyvnytskyi, 2023. 97 c. The first section shows the stages of development of strategic management as a science, its methodology, reveals its dialectical and rational approaches to strategic management. The second section describes the characteristics of the enterprise under study, conducts a strategic analysis using the BCG methodology, i.e. the external environment, industry and enterprise. The state of the external environment, its changes due to military operations and changes in the impact of competitive forces are determined, the characteristics of the industry are analysed, its attractiveness, profitability, and the severity of competition are determined, the main competitors of the enterprise are identified, their ability to influence the intensification of competition, as well as the key success factors and the overall attractiveness of the industry. The state of the enterprise itself is analysed - the effectiveness of its strategy, problems, advantages, opportunities and threats posed by the external environment. The competitive position of the enterprise among its main competitors is determined. A SWOT analysis of the enterprise has been carried out. It has been found that the main problem at the moment is military actions, which significantly complicate the work of the enterprise, as well as a serious change in the competitive environment as a result of the entry of foreign producers of agricultural machinery into the Ukrainian market. The author proposes steps to improve the position of the enterprise, i.e., strategic alternatives for improving the enterprise's products and bringing them to the international level. The developed alternatives envisage more active cooperation between Ukrainian entrepreneurs and Ukrainian scientists, which will enable the creation of high-quality products. The proposal of further diversification into the machine-building industry is also relevant for the enterprise.

Keywords: agricultural machinery production industry, suppliers, consumers, competition, enterprise strategy, competitive forces of the industry, strategic problems, strategic alternatives, foreign producers, scientists.

Зміст	стр
Вступ	8
1. Теоретичні засади стратегічного менеджменту	10
1.1. Наука стратегія в ринковому середовищі.....	10
1.2. Цілі в стратегічному менеджменті.....	12
1.3. Реалізація стратегії.....	14
1.4. Стратегічний менеджмент – безперервний процес.....	17
2. Стратегічний аналіз фірми	21
2.1. Аналіз зовнішнього середовища.....	20
2.2. Аналіз загальної ситуації в галузі і конкуренції.....	32
2.2.1 Коротка характеристика підприємства.....	32
2.2.2. Аналіз загальних показників в галузі.....	33
2.2.3. Аналіз конкурентних сил, що діють в галузі.....	37
2.2.4. Аналіз конкурентних сил, що діють в галузі.....	37
2.2.5.Прогноз можливих змін в структурі конкурентних сил в галузі.....	44
2.2.6.Аналіз конкурентів і прогноз їх майбутніх кроків.....	52
2.2.7. Визначення ключових факторів успіху в галузі.....	55
2.2.8. Аналіз загальної привабливості галузі і її перспектив.....	56
2.3 Аналіз стану компанії.....	58
2.3.1. Оцінка ефективності діючої стратегії.....	58
2.3.2. Складання SWOT - аналізу фірми.....	61
2.3.3. Дослідження ланцюжка цінностей компанії.....	64
2.3.4. Визначення міцності конкурентної позиції компанії.....	66
2.3.5. Аналіз стратегічних проблем фірми.....	67
3. Пропозиції удосконалення стратегічного управління «Профі Стан» ..	69
3.1. Розробка і аналіз стратегічних альтернатив підприємства.....	69
Висновки	79
Список використаних джерел	88
Додатки	97

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 іще 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 ті заходи, спираючись на які можливості допоможуть реалізувати сильні сторони підприємства і як уникаючи слабких сторін підприємства 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, З.Є.Шершньова. О.С. Віханський, В.С.Пономаренко, В.Д.Немцов, 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 проміжного середовища (галузі);
- проведено стратегічний аналіз внутрішнього середовища (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 98 сторінок. Ілюстративний матеріал становить 2 рисунки та 14 таблиць.

Наукова новизна представленої роботи магістерської роботи полягає в наступному:

- вперше для малого підприємства галузі виробництва сільськогосподарських машин розроблено стратегічні альтернативи розвитку підприємства 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 Наука стратегія в ринковому середовищі.

Загальний зміст поняття “стратегія” – це план керівництва підприємством, спрямований на укріплення його позицій, задоволення потреб та досягнення поставлених цілей. Керівники (менеджери) розробляють стратегію, щоб визначити, в якому напрямку розвиватиметься підприємство, та приймати обґрунтовані рішення при виборі способу дії. Вибір менеджерами конкретної стратегії, означає що з усіх можливих шляхів розвитку та способів дії, що відкривались перед підприємством, було вирішено обрати один напрямок, в якому воно і буде розвиватись. Без стратегії у менеджера немає продуманого плану дій, немає єдиної програми досягнення бажаних результатів.

План управління підприємством охоплює всі основні функції та підрозділи: виробництво, фінанси, маркетинг, кадри, наукові дослідження і розробки. Кожному відведена певна роль в цій стратегії. Єдність дій та підходів відображає поточну стратегію підприємства. Нові дії та підходи, що знаходяться при обговоренні, покажуть можливі шляхи зміни поточної стратегії.

Розробка стратегії є однією з основних функцій менеджменту. Серед всього чим займається менеджер, мало знайдеться такого, що в такій значній мірі впливає на добробут підприємства, як розробка довгострокової стратегії та виконання стратегії таким чином, щоб досягти намічених результатів. Вдала стратегія і її уміла реалізація – це саме ті ознаки досконалого управління, яким варто довіряти. Для того, щоб підприємство набуло максимальний потенціал, менеджери повинні поєднувати хорошу розробку стратегії з вдалою її реалізацією.

Звичайно, хороша стратегія в поєднанні з вдалим виконанням не гарантує, що підприємство зможе уникнути періодів спаду і нестійкості. Часто потрібен час, щоб зусилля менеджерів призвели до хороших результатів. Навіть підприємства з добре організованим керівництвом стикаються з

непередбачуваними та несприятливими обставинами. І тому саме на менеджерів покладається відповідальність за підготовку стратегії підприємства до непередбачуваних жорстких умов шляхом розробки стратегічного захисту та бізнес-підходів для подолання складностей. В кінцевому результаті хороша стратегія полягає в зайнятті на ринку сильної позиції та побудові такої організації, яка могла б успішно працювати незважаючи на непередбачувані обставини, потужну конкуренцію та внутрішні проблеми. Погляди керівництва підприємства на те, яким видом діяльності організація збирається займатись, а також на довгостроковий курс являють собою стратегічне бачення. Воно дає картину того, "хто ми, чим займаємось і чого хочемо досягти". Стратегічне бачення необхідне керівництву підприємства, щоб зняти всі сумніви відносно довгострокових перспектив компанії. Добре обгрунтоване стратегічне бачення - обов'язкова умова для забезпечення ефективного стратегічного лідерства. Менеджер не може працювати ефективно в якості лідера чи розробника стратегії без ясної концепції свого бізнесу - яким видом діяльності займатись, чого не робити і яку довгострокову конкурентну позицію вибрати.

Стратегічне бачення і місія компанії завжди індивідуальні. Загальні положення, що застосовуються по відношенню до будь-якої компанії, чи будь-якої галузі, не мають управлінської цінності. Стратегічне бачення і місія немов би відділяють одну компанію від інших та наділяють її власними відмінними рисами, напрямком діяльності та шляхом розвитку.

Інколи підприємства помилково визначають місію, формулюючи її в термінах прибутку. Але прибуток - це результат того, що робить підприємство. Те, що ми збираємось мати прибуток, нічого не каже про те, в якій сфері цей прибуток буде отримано. Місії підприємств, орієнтовані лише на отримання прибутку, не дають можливості відрізнити одне підприємство від іншого. Підприємство, яке каже, що його мета-отримати прибуток, повинно відповісти на питання: "Що ми робимо, щоб отримати прибуток?". Щоб дізнатись цінну інформацію про місію компанії необхідно знати її відповідь на питання:

"Отримати прибуток: як і для кого?".

Існує три аспекти у формуванні добре проробленого стратегічного бачення та обґрунтування місії підприємства.

- Розуміння, в яких сферах бізнесу працює підприємство.
- Пояснення стратегічного бачення і місії підприємства зрозуміло, дохідливо та натхненно.
- Своєчасне вирішення, коли змінювати стратегічний курс та місію підприємства.

Важливе значення має формулювання місії для ключових функціональних відділів (наукові дослідження та дослідні розробки, маркетинг, фінанси) та підрозділів, що забезпечують роботу підприємства (трудові ресурси, тренінг, інформаційні системи). Кожен відділ може виграти від узгодження цілей компанії, що визначають вклад кожного підрозділу в реалізацію її місії, а також сферу діяльності та напрямок руху. Керівники, що консультуються зі своїми підлеглими та вищими менеджерами з питань того, на чому концентрувати основну увагу і що робити, мають більш чітке уявлення про те, як керувати підрозділами.

Можна привести деякі приклади, які показують, яким чином формулювання місії висвітлює роль і значення підрозділу на підприємстві:

1. Місією відділу, який займається претензіями, є зниження загальної вартості рекламаций, що пред'являються, компенсацій які необхідно виплатити та заяв з приводу псування майна, що досягається з допомогою використання конкурентноздатних інструментів стримування росту вартості претензій, попередження збитків та програм контролю.

2. Місією системи охорони є проведення заходів по захисту персоналу та майна з допомогою превентивних попереджувальних мір та проведення розслідувань.

Найвдаліші формулювання місії підприємств виражені просто і стисло. Їх необхідно промовляти знову і знову, щоб клієнти зрозуміли всю суть і цінність сказаного. Вони повинні мати однаково важливий вирішальний вплив як на

клієнтів, так і на акціонерів одночасно. Акціонери виграють від того, що отримують прибуток від задоволення потреб клієнтів. Чітке, ясне часто повторюване, надихаюче стратегічне бачення змушує рухатись в сторону наміченого плану.

Необхідність розуміння стратегічного бачення.

Опис стратегічного бачення, пов'язаного з місією підприємства, і доведення його до відома всіх керівників і робітників майже так само важливо, як стратегічний опис концепції бізнесу підприємства та довгострокових цілей розвитку. Бачення і місія, виражені в чітких формулюваннях, повинні надихати працівників та слугувати серйозним стимулом для більш якісного виконання покладених на них задач. Необхідно уникати розмов з підлеглими, як з малими дітьми, слід відкинути жартівливі і ласкаві слова, інакше це призведе скоріше до регресу, ніж до прогресу. Керівники повинні бути принципові у висловах, щоб пробудити у працівниках сильне почуття відповідальності, гордості за виконувану роботу та надихати їх на роботу. Люди завжди відчують гордість, коли їх робота асоціюється з діяльністю підприємства, яке ставить перед собою високі цілі і задачі та намагається значно випередити конкурентів. Стратегія, яка визначається менеджерами компанії, повинна мобілізувати, стимулювати зусилля працівників та спрямовуватись на те, щоб працівники жили інтересами підприємства, а не просто ходили на роботу. Якщо в місію підприємства вносяться зміни, менеджерам необхідно зрозуміти основні причини змін і пояснити персоналу, чому необхідно діяти інакше. До тих пір поки працівники не зрозуміють, як змінюється навколишнє середовище бізнесу їх підприємства і навіщо необхідні ці нововведення, звичайне переформулювання призначення підприємства має небагато сенсу і не потягне за собою покращення діяльності, та не змінить існуючу практику роботи. Можлива ситуація коли внаслідок нерозуміння необхідності змін на підприємстві виникає опір з боку працівників.

1.2. Цілі в стратегічному менеджменті

Визначення конкретних цілей допомагає перейти від загального формулювання місії до окремих планів роботи, з допомогою яких можна досягти успіху. Задана ціль містить в собі ряд бажаних результатів, для досягнення яких необхідні певні зусилля та організаційні дії. Прагнення перейти від існуючого стану до бажаного змушує підприємство бути більш винахідливим, покращувати свої фінансові показники та ділову репутацію, що вимагає зосередження всіх можливостей підприємства.

Заплановані цілі можуть бути, як короткострокові, так і довгострокові. Перші направлені на негайне отримання бажаних результатів, другі – змушують задуматись над тим, що необхідно підприємству зараз, щоб зміцнити становище підприємства і покращити показники роботи в довгостроковій перспективі. Як правило, коли необхідно обирати між досягненням довгострокових чи короткострокових цілей, перевагу повинні мати довгострокові цілі. Дуже рідко компанія процвітає, коли її керівники ставлять під удар майбутнє, заради сьогоденішнього добробуту.

Кожен керівник повинен поставити перед собою певну ціль. Кожен підрозділ повинен мати окремі завдання для досягнення загальної цілі підприємства. Коли загальна ціль підприємства розбита на декілька конкретних задач для кожного підрозділу та нижчі менеджери відповідальні за їх виконання, з'являється загальна зацікавленість в результатах роботи. В ідеалі підприємство повинно представляти собою єдину команду, де кожен підрозділ робить все можливе для досягнення результатів у своїй сфері, тим самим допомагаючи підприємству виконати поставлені перед ним задачі та реалізувати стратегічне бачення.

Існує два типи цілей: фінансові та стратегічні. Фінансові цілі обов'язкові, тому що при нестачі фінансових коштів підприємство може лишитись без ресурсів, необхідних йому для зростання. Стратегічні цілі спрямовані на зміцнення конкурентних позицій підприємства на ринку. Фінансові цілі передбачають збільшення таких показників, як об'єм прибутку,

віддача від інвестицій, приплив готівки. Стратегічні цілі відносяться до конкурентноздатності підприємства і спрямовані на забезпечення більш високих темпів зростання, ніж в середньому по галузі, на збільшення долі ринку, на покращення якості продукції та послуг, що надаються у порівнянні з конкурентами, на досягнення низького рівня витрат, на покращення репутації підприємства. Проникнення на закордонні ринки, використання передових технологій та розвиток різних можливостей росту теж є стратегічними цілями. Таким чином, при визначенні цілей необхідно мати на увазі не лише досягнення хороших фінансових показників, але і довгостроковий розвиток бізнесу та дії з посилення конкурентноздатності підприємства.

Реалізуючи стратегію підприємства, менеджер стикається з проблемою, як досягти намічених цілей. Цілі – це результати, а стратегія визначає шлях їх досягнення. Стратегія підприємства, як правило, складається з:

1) продуманих цілеспрямованих дій по досягненню поставленої мети та 2).реакції на не передбачуваний розвиток подій та на конкурентну боротьбу, що посилилась. Стратегія – це не лише те, що менеджер старанно продумав заздалегідь і має намір застосувати для здійснення якогось стратегічного плану. Становище постійно змінюється, чи то важливе відкриття в галузі технології, успішний вивід конкурентом на ринок нового товару, нова державна політика, розширення інтересів споживачів в тій чи іншій галузі і т.п. Завжди залишається певний ступінь невпевненості у майбутньому, і менеджер не може передбачити всі стратегічні дії заздалегідь та йти за наміченим маршрутом не вносячи змін.

Таким чином, стратегія підприємства складається з намічених дій та необхідних поправок у випадку непередбачених обставин. Отже, стратегію краще всього розглядати як комбінацію із запланованих дій та швидких рішень з адаптації до нових досягнень промисловості та нової диспозиції на полі конкурентної боротьби.

Для розробки стратегії необхідно мати талант підприємця та стратегічний образ мислення. Менеджер повинен намагатись, щоб його

стратегія у максимальній мірі враховувала події, що відбуваються за межами підприємства, зокрема зміна смаків споживачів, останні дії конкурентів, можливості та загрози ринку, нові умови ведення бізнесу, які щойно з'явилися. Стратегія підприємства зможе адекватно відреагувати на зміну зовнішнього середовища лише в тому випадку, якщо менеджер проявить свій підприємницький талант, вивчаючи ринкові тенденції, спілкуючись з клієнтами, збільшуючи конкурентноздатність підприємства, скеровуючи діяльність підприємства в залежності від ситуації. Таким чином, уміння розробити стратегію напряду залежить від підприємницького таланту. Одне не може існувати без іншого.

Підприємство може зіткнутись з двома небезпеками, якщо менеджери не наділені такими здібностями. Перша – це застаріла стратегія. Чим швидше змінюється ситуація на ринку, тим в більшій мірі успіх залежить від уміння менеджера вносити стратегічні поправки. Ґрунтуватись на стратегічних трендах більш ризиковано, ніж вносити зміни. Стратегії, які все далі відходять від ринкових реалій, приведуть підприємство до краху.

Друга небезпека – спосіб мислення, спрямований всередину підприємства. Менеджери, що не володіють в достатній мірі підприємницькими здібностями, звичайно не люблять ризикувати і сильно вагаються переходячи на новий стратегічний курс в період, коли застосовувана до цього стратегія приносила прийнятні результати. Вони поверхнево вивчають ринкові тенденції та рідко прислухаються до думки клієнтів. Часто вони ігнорують події, що відбуваються за межами підприємства, вважаючи їх незначними. За умов задоволення діючою стратегією, менеджери концентрують свою енергію та увагу на вирішенні внутрішніх проблем: організаційних процесах та процедурах, звітах та крайніх строках, політиці підприємства, кадрових питаннях. Відповідно стратегічні дії, що здійснюють менеджери спрямовані на внутрішні проблеми підприємства. Стратегії, розроблені “зсередини”, не повністю відірвані від галузі, де працює підприємство, та від конкурентної боротьби, але не можна сказати також, що

вони враховують тенденції ринку та запити клієнтів. Більше того, вирішення зовнішніх проблем часто приноситься в жертву врегулюванню внутрішніх суперечностей.

Показником підприємницьких навичок менеджера є його реакція на нові стратегічні можливості, те як він сприймає інновації інших підприємств, його дії з покращення роботи організації. Менеджери, наділені талантом підприємця, звичайно є першопрохідцями, швидко сприймають всі нововведення. Вони беруть на себе певну долю ризику і та ініціюють кардинально нові стратегії.

Розробка стратегічного бачення та місії підприємства, встановлення цілей та вибір стратегії – головні задачі з вибору напрямків розвитку підприємства. Вони планують, в якому напрямку рухається організація, її коротко - та довгострокові цілі, а також кроки та дії, які будуть застосовуватись в досягненні намічених результатів. Все це разом становить стратегічний план.

Річні стратегічні плани рідко містять в собі стратегічні події, що будуть мати місце у найближчий рік. Непередбачувані події, неочікувані можливості чи загрози змушують менеджерів змінювати заплановані дії.

1.3. Реалізація стратегії

Завдання реалізації стратегії полягає в розумінні того, що необхідно зробити, щоб стратегія працювала і були дотримані намічені строки її виконання. Іншими словами, мистецтво тут полягає в правильній оцінці дій з визначення місця стратегії, її професійного виконання та отримання хороших результатів. Робота з реалізації стратегії першочергово відноситься до сфери адміністративних задач, які включають в себе наступні основні моменти:

- Створення організаційних можливостей для успішного виконання стратегії;
- Керування бюджетом з метою вигідного розміщення коштів;
- Визначення політики підприємства, що забезпечує реалізацію стратегії;
- Мотивацію працівників для більш ефективної роботи; при необхідності видозміна їх обов'язків з метою досягнення найкращих результатів з

реалізації стратегії;

- Пов'язування розміру винагороди з досягненням намічених результатів;
- Створення сприятливої атмосфери всередині підприємства для успішного виконання наміченої цілі;
- Використання передового досвіду для покращення роботи;
- Забезпечення внутрішнього керівництва, необхідного для просування на шляху реалізації стратегії та контролю за тим, як стратегія повинна бути виконана.

Мета керівництва полягає в системі оцінки відповідності між тим, як виконана робота, і тим, що необхідно для ефективної реалізації стратегії. Якість розробки системи визначає якість реалізації стратегії. Найбільш важливі залежності – між стратегією та організаційними можливостями, між стратегією та розміром винагороди, між стратегією і внутрішньою політикою, що забезпечує проведення робіт, між стратегією і корпоративною культурою (останнє виникає на основі існуючих у співробітників цінностей та переконань, корпоративного підходу до управління персоналом, виробничого досвіду та способу мислення).

Задача реалізації стратегії є найбільш складною та трудомісткою частиною стратегічного управління. Вона проходить практично через всі рівні управління та повинна бути врахована в більшості підрозділів підприємства.

Як необхідно змінити внутрішню політику, щоб ефективно реалізовувати стратегію підприємства, залежить від ступеню стратегічних змін та від того наскільки відхиляється внутрішня політика від вимог стратегії і наскільки добре стратегія узгоджується з існуючою корпоративною культурою. Як тільки необхідні зміни та відповідні дії визначені, менеджери повинні контролювати всі аспекти виконання стратегії, а також здійснювати достатній вплив для перетворення намічених цілей в конкретні результати.

1.4. Стратегічний менеджмент – безперервний процес

Постійна поява нових обставин змушує вносити корективи.

Довгостроковий напрямок розвитку може бути змінений, діяльність

підприємства переорієнтована, задачі управління, з точки зору майбутнього підприємства, можуть бути переглянуті. Зміни прогнозу розвитку підприємства, нові цілі, коливання на ринку тягнуть за собою коригування стратегії.

Пошук шляхів більш успішного здійснення стратегії – постійний. В наслідок того, що деякі аспекти реалізації стратегії не спрацьовують, як передбачалось, необхідно вносити корективи. Менеджер не може собі дозволити відволіктись від стратегічних задач. В процесі стратегічного управління ніщо не є остаточним і всі попередні дії зазнають змін в залежності від трансформації навколишнього середовища чи появи нових можливостей, здатних покращити стратегію. Стратегічний менеджмент – це процес, що знаходиться в постійному русі. Зміна становища, як всередині організації, так і поза нею, чи все разом вимагає відповідного коригування стратегії. Хід внутрішніх і зовнішніх подій рано чи пізно змушує переглядати призначення підприємства, цілі діяльності, стратегію та процес її здійснення. Завдання менеджменту – знаходити шляхи для покращення існуючої стратегії та слідкувати за тим, як вона виконується. Може виникнути необхідність перегляду основної стратегії під впливом значних зовнішніх змін чи різкого погіршення фінансового стану підприємства. Менеджери повинні гнучко реагувати на зміну ситуації, щоб визначити коли необхідно вносити відповідні зміни в стратегію, а коли – ні.

Характеристика процесу стратегічного управління.

По-перше, хоч розвиток підприємства, визначення цілей, формування стратегії, реалізація стратегічного плану і становлять суть стратегічного менеджменту, але ці задачі не є чимось ізольованим, а досить тісно взаємопов'язані. Існує досить сильна взаємодія між цими задачами. Наприклад, питання про місію підприємства тісно пов'язане з визначенням цілей, які необхідно досягти. При встановленні сміливих, але реальних цілей менеджерам необхідно приймати до уваги, як показники поточної діяльності, так і наявність стратегічних змін, що можуть підвищити рентабельність

підприємства. Всі перераховані задачі визначення призначення підприємства, встановлення цілей, розробку стратегії необхідно розглядати інтегровано в одному блоці, а не індивідуально.

По друге, задачі стратегічного менеджменту здійснюються не ізольовано. Вони виконуються поряд з іншими щоденними обов'язками менеджерів – контролем за щоденними операціями, вирішенням кризових ситуацій, відвідуванням зборів, складанням звітів, а також виконанням додаткових обов'язків. Тому, хоч обов'язки з управління стратегією є найважливішою функцією менеджменту, далеко не всі менеджери несуть за це відповідальність.

По-третє, розробка і реалізація стратегії – процес трудомісткий і вимагає від менеджерів різних витрат. Становище на підприємстві, часто не розвивається за наміченим шляхом. Події, що змушують переглядати стратегію, можуть виникати швидко. Суть подій, що призвели до зміни стратегії, не завжди можуть бути визначені досить легко. Отже, менеджерам в залежності від обставин необхідний різний час для розгляду питань пов'язаних зі стратегією та прийняття рішень.

І нарешті, по-четверте, необхідність постійно приділяти достатньо часу стратегічному менеджменту продиктована необхідністю удосконалення стратегії та методів її реалізації, максимізації вкладу кожного співробітника в підвищення ефективності та якості стратегії. Звичайно менеджери витрачають багато сил на покращення складових поточної стратегії, що є краще ніж розроблювати та реалізовувати в життя радикальні зміни в роботі підприємства. Занадто великі зміни в стратегії можуть негативно відобразитись на співробітниках, заплутати споживачів. Як правило, в цьому немає необхідності. Можна досягти значних успіхів, покращуючи виконання існуючої стратегії

2. Стратегічний аналіз діяльності підприємства

2.1. Аналіз зовнішнього середовища підприємства

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 (економічні фактори):

- характер економіки та економічних процесів.

Ситуація в економіці України кризова після військової агресії 2022 року.. У промисловості за 2022р. отримано спад обсягів виробництва продукції проти попереднього року на 40%. за повідомленням Держкомстату України. Індекс промислової продукції за 2023р. порівняно з 2021 роком впав до 60%.

- система оподаткування та якість “економічного законодавства”.

Офіційно зареєстровано близько 135 державних податків, зборів і обов'язкових платежів. Так у Швеції кількість обов'язкових податків – 2, у Голландії -5. Розміри основних податків такі: - ПДВ – 20%, податок на прибуток – 25%. З 2015 року новий прибутковий податок з громадян складає 17%. Значні відрахування на соціальні потреби (пенсійний фонд, соціальне страхування, страхування від безробіття), що в сумі складає більше 22%. В цілому податкова система є неефективною, непроста у застосуванні і вимагає великих витрат часу і сил, не стимулює підприємницької діяльності, за якістю посідає 147-е місце серед 183 країн. Юридичні особи намагаються приховати свої прибутки, щоб сплачувати менші податки.

- масштаби економічної підтримки окремих галузей (підприємств).

Держава, як аграрна країна, приділяє більшу увагу фінансуванню та підтримці АПК, виділяються значні кошти для розвитку цієї галузі. Результати перевірок засвідчили недосконалість чинної системи підтримки та надання фінансової допомоги, характерними рисами якої є недостатній контроль, а часом і повна безконтрольність щодо фактичного використання державних коштів та їх повернення. Держава також організувала Аграрний фонд для пільгового кредитування аграріїв, було організоване пільгове кредитування с/г виробників.

Загальна кон'юнктура національного ринку.

Промисловість

Спостерігалось падіння виробництва продукції спостерігалось за всіма основними видами промислової діяльності в 2022 порівняно з 2021 на 30%. У добувній промисловості виробництво продукції зменшилось на 37%, у тому числі на підприємствах із добування металевих руд – на 34,8%. У переробній промисловості падіння виробництва за 2022р. становив 50%.. На підприємствах із виробництва коксу та продуктів нафтопереробки за 2022р. індекс промислової продукції становив 49%. 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 збільшився на 8%.

Сільське господарство. У 2022 р. індекс обсягу сільськогосподарського виробництва порівняно з 2021 р. становив 71,0%, Індекс обсягу виробництва продукції рослинництва у 2022 р. порівняно з 2021 р. становив 70%,

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 27,6–20,0% стали дорожчими маргарин, кисломолочна продукція, сири, масло, овочі, цукор, молоко.

. Індекс цін виробників промислової продукції за 2022 р. становив 118,7% (за 2021 р. – 114,3%).

Індекс цін на будівельно-монтажні роботи у січні–листопаді 2022р. становив 117,4% (у січні – листопаді 2021р. – 107,7%).

Демографічна ситуація

На 1 грудня 2022 р. в Україні, за оцінкою, проживало 25795,9 тис. осіб. Упродовж січня – листопада 2021р. чисельність населення зменшилася на 167,0 тис. осіб, або на 4,0 особи в розрахунку на 1000 жителів.

- стан фондового ринку.

Тенденції розвитку фондового ринку України дозволяють говорити про наближення цього економічного інституту до світових стандартів

За останніми даними ДКЦБФР, фондовий ринок України на кінець вересня налічував 801 торговця цінними паперами, 352 реєстратори, 156 інвестиційних фондаций, 81 хранителя, один депозитарій, сім фондових бірж, дві торгово-інформаційні системи, а також 10 саморегульованих організацій. Загальна кількість акціонерів в Україні, за даними реєстрів, складає 17 млн, що майже на порядок більше, ніж в сусідніх країнах Східної Європи.

Основною задачею Української фондової біржі є активізація вторинного фондового ринку в Україні. Біржа планує ввести на ринок нові фінансові інструменти. Об'єм торгів на біржі за 10 місяців поточного року склав близько 70 млн грн., що удвічі менше ніж за аналогічний період минулого року. На фондовому ринку в цілому продовжується тенденція минулих літ - поступове зменшення кількості власників іменних цінних паперів і збільшення кількості номінальних утримувачів в системі реєстру. Ці процеси наближають Україну до світових стандартів функціонування фондового ринку і збільшують інвестиційну привабливість вітчизняних емітентів для іноземних інвесторів.

- ставки банківського відсотку.

З початку року середньозважена процентна ставка по кредитах рефінансування за 2022 рік складала 18%

- 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 сільськогосподарських угідь складає по Україні біля 20000 грн. Загальна вартість земель склала 122,7 млрд. грн. Оренда землі у містах є більш дорогою і відрізняється в залежності від розташування.

2. Діяльність уряду (політико-інституційні фактори):

- стабільність уряду.

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

- державна політика приватизації.

Законодавством створена сприятлива база для реформування державної власності. Станом на 1 листопада 2022 року у процесі приватизації реформовані радгоспи та інших підприємства в сільському господарстві, приватизована переважна частина промислових підприємств. Це сприяє поглибленню ринкових перетворень в економіці України, хоч рівень приватизації в Україні вже перевищує інколи рівень приватизації в європейських країнах, і економічно доцільний рівень. Багато з приватизованих підприємств працюють неефективно. Процеси приватизації

часто відбувались з значними порушеннями. Нова влада і далі підтримує приватизацію.

- державний контроль і регулювання діяльності підприємств.

Державний контроль за діяльністю підприємств здійснюється як за допомогою законів, постанов, указів, кредитно-податкової, бюджетної політики, антимонопольного законодавства, так і 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, готельної галузі, авіабудування.

- рівень корупції державних структур.

Україна є 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 є одною з семи країн світу, що проектує і виготовляє літаки. Досягнення України в галузі ракетобудування відомі всьому світу. Достатньо багато технологічних новинок побачили світ в Україні, проте сучасний стан науки і техніки бажає багато кращого. 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 2022 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%. Основними постачальниками газу в Україну є Росія і Туркменістан. Україна також багата

на нерудні ресурси: фосфорити, сіль, каоліни, графіт, сірку, вапняк, граніт, мрамур, 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).

- розміщення великих промислових і сільськогосподарських центрів.

Різні за розміром промислові і сільськогосподарські центри рівномірно розташовані на всій території України.. Слід відмітити, що найпотужніші промислові центри розташовані на сході держави (Донецькій і Придніпровський економічний райони), північному сході (Полтавська, Сумська, Харківська області) та на півночі.

- стан екологічного середовища та його вплив на виробництво.

Екстенсивна система і хімізація землеробства, розвиток гідро - та атомної енергетики призвели до деградації ґрунтів, зниження в них вмісту гумусу, зниження родючості, а також забруднення повітря, води, рослинного і тваринного світу. Частка порівняно екологічно чистих територій становить лише 7% від загальної площі країни, забрудненні та дуже забрудненні – 30 і 40%. У 2005 році викиди в атмосферу становили 45% від рівня 1991 року, у водні об'єкти зросли в 4,25 рази.

6. Тенденції ресурсного забезпечення

- імпорт/експорт.

Україна не забезпечує себе повністю мінеральними ресурсами. Обмаль таких важливих ресурсів як нафта, недостатньо газу, руди кольорових металів, деревини. Недостатність паливних ресурсів спричиняє залежність українських виробників від іноземних компаній і держав (перш за все Росії), що постачають ці ресурси.

- рівень дефіцитності ресурсів, що споживаються наявними підприємствами. Рівень дефіцитності вказаних мінеральних ресурсів невисокий, але ціна на ці ресурси постійно і досить швидко зростає, як

і у всьому світі. Це приводить до значного зростання собівартості української продукції, тому що її енергомісткість перевищує середньоєвропейський рівень в 3-4 рази.

7. Демографічні тенденції:

- кількість потенційних споживачів.

В Україні спостерігається такий розподіл населення за доходами: заможні – 1% населення, споживають 35% товарів та послуг; люди з середнім рівнем достатку – 20% від загальної чисельності населення споживають 40%; незаможні – 79% , споживають 25% товарів та послуг.

- наявна та потенційна кількість робочої сили.

Середньомісячна кількість економічно активного населення віком 15–70 років (дані наведено за результатами вибіркового обстеження населення (домогосподарств) з питань економічної активності в середньому за 9 місяців 2010р.) становила 22,2 млн. осіб, з яких 20,4 млн. були зайняті економічною діяльністю, а решта (1,8 млн.) – безробітні, тобто особи, які не мали роботи, але активно її шукали як самостійно, так і за допомогою державної служби зайнятості. Рівень зайнятості населення становив: у віці 15–70 років – 58,9%, а в працездатному віці – 66,0%. Рівень безробіття (за методологією МОП) серед економічно активного населення віком 15–70 років становив 8,0%, а працездатного віку – 8,7%.

Кількість зареєстрованих безробітних на 1 січня 2020р. становила 544,9 тис. осіб, або 30,7% всіх безробітних працездатного віку, визначених за методологією МОП. Допомогу по безробіттю отримували 75,5% осіб, які мали статус безробітного. Кожний другий безробітний раніше займав місце робітника, кожний третій – посаду службовця, а решта безробітних не мали професійної підготовки.

Рівень зареєстрованого безробіття в цілому по країні за грудень 2010р. зріс на 0,4 відсоткового пункти і на 1 січня 2011р. становив 2,0% населення працездатного віку. У сільській місцевості цей показник збільшився на 0,8

відсоткового пункти і становив 2,9% населення працездатного віку, у міських поселеннях – на 0,2 відсоткового пункти і 1,6% відповідно.

В останні 2 місяці 2010р. спостерігалось погіршення ситуації на ринку праці за рахунок виходу з бізнесу малих підприємців, які закривали свої підприємства.

- кваліфікаційні характеристики робочої сили.

Невідповідність попиту на робочу силу її пропозиції у професійно - кваліфікаційному та територіальному розрізі зумовлює значну міжрегіональну диференціацію зареєстрованого безробіття. Кількість вільних робочих місць (вакантних посад), заявлених підприємствами, установами й організаціями до служби зайнятості, у грудні 2010р. зменшилася на 10,1 тис., або на 13,7%, і на кінець місяця становила 63,9 тис. Із зазначеної кількості вільних робочих місць (вакантних посад) 46,4% передбачалося для робітників, 38,1% – для службовців, решта – для осіб, які не мають професії.

8. Соціально-культурна складова:

- сприяння/недовіра до приватного бізнесу.

Держава сприяє збільшенню кількості приватних одиниць бізнесу. Всього на 1 січня 2022 року в Україні зареєстровано 939330 підприємств, з них приватних 363308.

Розпад СРСР у 1991 році став причиною перебудови економіки країни із адміністративного устрою на ринкові відносини. Це стало причиною швидкого зростання сектору приватного бізнесу.

В перші роки становлення приватний бізнес викликав недовіру серед населення. Це сталося тому, що більша частина діяльності бізнесменів того часу не була спрямована на надання послуг чи виробництво продукції. Основною діяльністю їх була торгівля. Другим фактором що негативно впливав на відношення населення - це тісний зв'язок із кримінальним світом. Час розпаду СРСР характеризувався різким підйомом криміналу та злочинності. В останні роки, відношення до бізнесу набуває позитивного характеру. Це пояснюється тим, що діяльність бізнесменів спрямовується

на надання послуг та виробництво нової продукції. Сектор приватного бізнесу становиться одним із основних споживачів робочої сили.

- відносини “підприємство – громадські організації”.

Починаючи з 2001 року діяльність громадських організацій на Україні починає набувати популярності. Тобто з плином часу, організації набувають досвіду та чітко визначаються із метою своєї діяльності. Це призводить до того, що в третьому секторі залишаються найефективніші організації, що роблять дійсно корисну для суспільства справу.

Організації навчилися забезпечувати зворотній зв'язок з підприємствами, забезпечуючи їм інформаційну підтримку (у вигляді опосередкованої реклами), через засоби масової інформації, поліграфічну продукцію, електронні засоби.

- профспілкова активність і вплив профспілок на формування громадської думки.

Позитивним фактором є належний рівень взаємодії із об'єднанням профспілок і роботодавців як на національному, так і на регіональному рівнях. Проте загалом профспілкова активність дуже низька. Профспілки ще не стали незалежною самостійною силою, що пильнує інтереси найманих працівників. Лише в гірничовидобувній промисловості створена незалежна профспілка, яка має свою позицію по всім виробничим питанням і має сміливість її відстоювати. Взагалі ж Закон про профспілки, що прийнятий в Україні, визнано одним з найнедемократичніших в Європі. Проте з часу прийняття він таким залишається без змін.

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. Коротка історія підприємства

Виробництво сучасної техніки для сільського господарства

Підприємство «Профі Стан» є динамічною та перспективною компанією, увібрало в себе досконалий виробничий досвід вітчизняних заводів, таких як ПАТ «Червона Зірка» (ПАТ «Ельворті»), і працює з зарубіжними партнерами. Компанія була заснована у 2007 році, на базі ремонтного цеху вищезазначеного заводу «Червона Зірка» – ключового підприємства України у сільськогосподарській промисловості. Цей завод був заснований ще в 1874 році, і «Профі Стан» став спадкоємцем такого потужного та прогресивного виробництва.

Основний напрямок

Виробництво сучасної техніки для сільського господарства. Виробництво нестандартного обладнання – інший напрямок діяльності компанії ТОВ «Профі Стан». Виробнича площа складає 5800 м², містить понад 100 одиниць високотехнологічного обладнання: металорізальне, пресове, зварювальне, вантажопідйомне, машини термічного різання металу.

-Компанія “Профі Стан” відрізняється досвідом у виробництві сучасної техніки для сільськогосподарського господарства та нестандартного обладнання понад 15 років, використовуючи понад 100 одиниць високотехнологічного обладнання.

Завдяки великому спектру оснащення продукція, що випускається підприємством, відповідає високим запитам споживачів. Колектив ТОВ «Профі Стан» складається з компетентних фахівців, які знають всі тонкощі роботи в цій сфері та вкладають у кожну задачу багаторічний досвід. Саме тому нашим майстрам під силу зробити будь-який проект і втілити його у життя в оперативні терміни. Підприємство має власне конструкторсько-технологічне бюро, що дозволяє створити проекти відповідно до вимог.

Співробітники ТОВ «Профі Стан» розробляють та виробляють нестандартне обладнання для різних галузей промисловості та приватного бізнесу.

Виробництво нестандартного промислового обладнання проводиться як за нормативною документацією, так і персональними замовленнями клієнтів. Саме тому діапазон наших клієнтів багатий на різні галузі: машинобудування; газопереробна галузь; нафтопереробна галузь; теплова та атомна промисловість; металургія; комунальне господарство; сільське господарство; хімічна та коксохімічна промисловість та багато інших.

2.2.2. Аналіз загальних показників в галузі

Тов „Профістан” працює в галузі виробництва машин для обробки ґрунту. Розміри ринку – вся країна та і міжнародні ринки (країни СНД і частково – європейські країни.).

Визначення основних показників, що характеризують галузь.

Галузь виробництва сільськогосподарської техніки характеризується наявністю в ній ряду підприємств, наявності сировинної бази, трудових ресурсів, ринків збуту, які поступово трансформуються в ринкову економіку.

Загальні світові розміри ринку галузі виробництва посівної та ґрунтообробної техніки станом на 1 січня 2021 року (сівалок, культиваторів) становили біля 180000 штук. На початок 2022 року розміри ринку збільшились на 3,33% проти аналогічного періоду 2021 року та складають в підсумку 186000 штук.

Масштаб конкуренції – світовий, тобто продукція підприємств галузі репрезентована в усіх частинах світу, зокрема в Європі, Америці, Азії та Африці. Найбільшим попитом користується продукція у Східній та центральній Європі, а також в Північній Америці, Росії та Казахстані що в підсумку становить 72,4% від загального обсягу виготовленої продукції у світі. Решта 27,6% продукції постачається в інші частини світу.

Ринок знаходиться на стадії стагнації в порівнянні з останнім десятиріччям, темпи зростання ринку сільськогосподарської продукції (у вартісному вимірі) в 2021 році становили 1,7%, на кінець 2022 року цей показник складає 0,9%;

Кількість конкурентів – у галузі функціонують біля 20 підприємств, що випускають аналогічну продукцію, а саме: - „John Deere”; „Lemken” „Case”; „Case IH”; „Challenger” США; „Claas” Німеччина; „Bizon” Польща; «Тодак», м.Київ; «Радіозавод», м.Сміла; «Лідаагромаш», м.Ліда Білорусія; завод „Красний Аксай” Росія; ОАО «Молдагротехника», Молдова; «Механика чохлеу», Румунія; ВАТ „Астана-Технопарк” Казахстан; «Ірпіньмаш», м.Ірпінь;. ТОВ „«Профі Стан»” Знаходиться в стадії становлення і подальшого розвитку і на даний момент не є лідером в галузі сільськогосподарського машинобудування -можна сказати, воно є на даний момент аутсайдером.

Продукція ВАТ „«Профі Стан»”, що добре зарекомендувала себе у минулі роки становлення, продовжує користуватися попитом, особливо на теренах України, але через тарифні та митні бар’єри, диспаритет цін на сільгосппродукцію, протекціоністські заходи урядів, обмежені фінансові можливості покупців, а зараз -війну її збут ускладнюється.

Більшість підприємств галузі використовують інтеграцію „вперед”, тобто рух до споживача через створення власних дилерських центрів, яким підприємства збувають продукцію великими партіями, що по-перше суттєво економить витрати на збут самої продукції, а по-друге дозволяє швидко отримати прибуток;

Технологічний процес виробництва удосконалюється, розширюється та поновлюється номенклатурний ряд продукції у відповідності з попитом і стійкою тенденцією зростання вартості паливно-мастильних матеріалів (наявна тенденція до зменшення сукупних витрат при обробці ґрунту на одиницю продукції або оброблюваної площі);

Існують серйозні перешкоди для входження в галузь нових конкурентів, що вимагає від них значних інвестицій у основні фонди. Ще однією суттєвою перешкодою є той факт, що підприємства галузі нагромадили значний досвід, створений позитивний імідж, діє добре зарекомендована торгова марка, що надає підприємствам особливі переваги і практично нівелює загрозу появи нових конкурентів в галузі.

У підприємств галузі є всі можливості здійснювати економію на масштабах виробництва, транспортуванні, маркетингу та рекламі;

Високий ступінь завантаження устаткування є важливою умовою досягнення низького рівня витрат на виробництво;

Інвестиції в галузь існують, але їх недостатньо, через те, що кошти на село виділяються по залишковому принципу, в той час як в передових країнах сільське господарство отримує значні дотації від держави;

Рентабельність галузі в 2021 році становила 7,9%; в 2022 році 7,4% та в 2023 році 7,7%. В 2024-2025 роках прогнозується збільшення рентабельності галузі на 30-35 %.

Галузь з виробництва посівної та ґрунтообробної техніки в цілому при справедливому паритеті цін є досить прибутковою та привабливою, має значні перспективи, враховуючі світову тенденцію дефіциту продуктів харчування.

Дуже різноманітні конкуренти також за своїми можливостями. Конкуренти з країн СНД – це підприємства з досвідом роботи і капіталом, що не переважають „Профістан”. Це видно хоча б з того, що вони мають набагато ширшу гаму продукції.

Покупцями продукції підприємства є фермерські господарства та сільськогосподарські підприємства. В останній час з'явився новий покупець – лізингові компанії. Фінансові можливості покупців неоднакові. Є покупці, що можуть придбати техніку, виплативши всю суму відразу, але значна частина намагається придбати продукцію з різними видами відстрочки платежу. Підприємство не має розвинутої дистриб'юторської мережі. Таким чином, використовуються різні канали просування продукції. Кожний з видів просування продукції має свої переваги і недоліки. Економічно більш вигідно для підприємства самотійно реалізовувати свою продукцію, але недостатня платоспроможність покупців створює проблеми з розрахунками, що робить доцільним використання лізингу і дистриб'юторів.

Для виробництва продукції використовується метал, тому, враховуючи розміри підприємства, і розміри підприємств – постачальників, інтеграцію “назад” як захід, що покращує конкурентний статус, проводити було б доцільно. Галузь як і все сільськогосподарське виробництво, зберігає традиційні технології протягом тривалого часу. Все це стосується продукції досліджуваного підприємства. Проводяться конструкторські роботи по удосконаленню робочих процесів посіву і обробки ґрунту, але радикальних технологічних проривів не передбачається.

Входження в галузь не є дуже важкою проблемою для бажаючих підприємств і підприємців з точки зору величини необхідних капіталовкладень. Суттєвою проблемою є розробка конкурентоздатної продукції, тобто наявність конструкторських кадрів, представлення продукції на ринку і завоювання довіри у споживача. Протидіє входженню в галузь те, що для успішної роботи треба мати певний досвід, розроблені і апробовані конструкції, зуміти організувати і налагодити виробництво, просунути свою продукцію на досить непростий ринок, що у нинішніх умовах є нелегкою справою.

Продукція конкурентів–виробників у країнах СНД не є диференційованою. Можна її вважати слабо диференційованою або навіть стандартною. Але на цьому ринку працюють також іноземні виробники, які пропонують продукцію вищої якості. Її можна вважати диференційованою, тому що її якість і ціна (в 2-4 рази більша українських аналогів) істотно відрізняються від продукції, виробленої в країнах СНД.

У підприємства мало можливостей економії на транспортуванні та маркетингових заходах. Можлива економія на масштабах виробництва, але вона передбачає можливість крупносерійного і масового виробництва, а головне, можливість збуту всієї виробленої продукції, а це, як вже вказувалося, неможливо внаслідок відсутності достатньої кількості платоспроможних покупців.

На досліджуваному підприємстві діє “крива досвіду”, тобто собівартість виробу зменшується внаслідок нагромадженого досвіду, але подорожчання комплектуючих, сировини істотно підриває зусилля підприємства по зменшенню витрат на виробництво.

В результаті підсумкова собівартість продукції не зменшується. Підприємство діє в умовах обмеженості фінансових ресурсів. В цілому ж галузь має непогану рентабельність – межах – 7-12%, що є показником середнього рівня на даний момент..

2.2.4. 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.

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_q)

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

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

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

$$CR_q = \frac{23 + 11 + 10 + 9}{100} \times 100\% = 43\% (2.2)$$

Таблиця 2.1.

Залежність інтенсивності конкуренції від рівня концентрації галузі

Тип ринку	$CR_q, \%$	I_{nn}	Інтенсивність конкуренції
Висококонцентрований	70-100	2000-10000	низька
омірноконцентрований	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 низькоконцентрованим, а відповідно інтенсивність конкуренції на цьому ринку –висока .

2.Суттєвим недоліком коефіцієнта концентрації є те, що він не враховує загальну кількість фірм, які діють в певній галузі [5, с. 36]. До того ж він нечутливий до різних варіантів розподілу часток між конкурентами [6, с. 93].

Цих недоліків позбавлений індекс Герфіндаля-Гіршмана (I_{nn}), що розраховується як сума квадратів ринкових часток всіх фірм галузі:

Індекс Герфіндаля-Гіршмана (I_{nn})

$$I_{nn} = \sum_{i=1}^n D_i^2 = \sum_{i=1}^4 (0,23_1^2 + 0,11_2^2 + 0,1_3^2 + 0,09_4^2) = 0,08 = 8\% < 10\% (2.3)$$

де n - кількість організацій; D_i - ринкова доля i - тої організації.

індекс має значення нижче 0,1 (або 1.000) — незначна концентрація ринку,

індекс має значення від 0,1 до 0,18 (або від 1.000 до 1.800) — середня концентрація ринку,

індекс має значення вище 0,18 (або 1.800) — висока концентрація ринку

Висновок: концентрація незначна, конкуренція висока

Таблиця 2.2.

Дані для розрахунку гостроти конкуренції

№п/п	Організація	Частка ринку, %	Ранг організації
1.	Червона Зірка	23	1
2.	Фаворит	11	2
3.	Клен	10	3
4.	Тодак	9	4
Всього по району:		60,8	-

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

3.Індекс Розенблюта (I_p)

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

де n - кількість організацій;

i - ранг організації;

D_i - частка ринку i - тої організації.

$$I_p = \frac{1}{2 \sum_{i=1}^n (1 \times 0,23 + 2 \times 0,11 + 3 \times 0,1 + 4 \times 0,09 + 5 \times 0,08 + 6 \times 0,07 + 7 \times 0,08 + 8 \times 0,07 + 9 \times 0,7) - 1} =$$

$$\frac{1}{6,083} = 0,16 = 16\% \text{ - ринок низькоконцентрований, конкуренція висока } (2.5.)$$

Висновок: рівень конкуренції високий

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 стан головного конкурента (див. прайс-листи в додатках) можна сказати, що продукція більшості фірм – конкурентів і досліджуваного підприємства схожа. Ціни на техніку імпортного виробництва вищі, ніж ціни на українську

продукцію. Тому можна було б вважати, що дуже істотного конкурентного тиску з боку іноземних конкурентів не повинно відчуватися, проте він є, і дуже значний. Так, за нашими оцінками іноземні компанії щорічно збільшують обсяги реалізації своєї продукції на 10%-30 % у вартісному виразі, українські компанії щорічно втрачають за останні два роки до 20%. В Україні в оренді знаходиться більше 3,5 млн.га. закордонні сільськогосподарські підприємці бажають використовувати якісну закордонну техніку, незважаючи на її високу ціну. Крім того, збільшуються у розмірах фермерські господарства. Якщо 10-15 років назад невеликих господарств (до 500 га) було до 30%, середніх (500-3000 га) було 50%, а великих (більше 3000 га) було 20%, то тепер розподіл такий - середніх і великих господарств по 50%, невеликих майже не залишилось. Власники великих господарств мають можливість і бажання купувати закордонну техніку, більш якісну і продуктивну. В подальшому така тенденція ще буде зростати.

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 перейде до конкурентів, а разом з ініціативою і прихильність покупців.

На даний момент конкурентна боротьба в галузі відзначається досить жорстким протистоянням, боротьбою „до кінцевої перемоги”.

В цілому ситуація в галузі характеризується слідуючи ми факторами. Чисельність основних конкурентів і їх характеристика вже були вказані. Ринок насичений і в останні роки не зростає, а спадає. Це пояснюється тим, що після економіка України у воєнному стані. Ціни на реалізовану продукцію також щорічно зростають, Це пояснюється тим що дуже швидко зростають ціни на всі види сировини і матеріалів а також енергоносіїв

внаслідок воєнного стану економіки, і це спричиняє значний тиск на виробників в плані загострення конкурентної боротьби. Споживачі продукції, що придбали техніку одного з виробників, можуть переключитися на споживання продукції інших виробників, що спричиняє тиск в напрямку загострення конкурентної боротьби. Щодо задоволення кожним конкурентом своєю часткою ринку, то ми вважаємо, що у виробників є бажання збільшити свою частку ринку, але це бажання не завжди підкріплене можливостями самої фірми – виробника, а головне – фінансовими можливостями покупців. Тому цей факт не спричиняє істотного впливу на загострення істотного впливу на загострення конкурентної боротьби. Не знаходиться серед конкурентів також і фірм, які б виступали “порушниками спокою” в конкурентній боротьбі.

Аналізуючи хід конкурентної боротьби, можна зробити висновок, що немає нових вдалих стратегічних рішень, які б обіцяли значні прибутки і покращували становище якої-небудь компанії, загострюючи тим самим хід конкурентної боротьби. Перспективним стратегічним рішенням можна визнати передачу у лізинг виробленої продукції. Але, зважаючи на те, що лізингових компаній недостатньо і підприємства повинні розвивати лізингові відносини, спираючись на власні можливості, це рішення також не призводить до суттєвого загострення конкурентної боротьби. Щодо входу і виходу на ринок виробництва сільгосптехніки, то можна сказати, що увійти на цей ринок не є не вирішуваною проблемою, але проблеми, і серйозні, починаються після входження на ринок.

Фірми, що виробляють сільськогосподарську техніку і є конкурентами на цьому ринку, мають різні потенціали і різні можливості. Ці підприємства мають змогу “розхитати” ринок, застосовуючи нестандартні прийоми і методи конкурентної боротьби. Дуже суттєвий вплив здійснюють іноземні виробники. Вони присутні на ринку. Проте ціна на їх продукцію вища внаслідок вищої вартості всіх необхідних ресурсів в країнах – виробниках і якості. Якість обробки ґрунтів з використанням закордонної техніки істотно відрізняється,

значно кращі експлуатаційні показники. Ці фактори дають можливість здійснювати значний тиск на ринок і загострювати конкуренцію.

Таким чином можна зробити висновок, що на даний момент є підстави вважати, що конкурентна боротьба загострюється і буде мати вигляд дуже жорсткої конкурентної боротьби до знищення конкурентів.

Конкуренція з боку товарів – замінників.

Як вже було сказано при аналізі становища в галузі, технологія обробки ґрунтів досить консервативна, і поки нічого нового людство не розробило. Тому 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 метал, резинові вироби привідні ланцюги. 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 дуже несприятливо для підприємства. Ціна на метал в Україні за останні 1,5 року збільшилась в середньому в 10-13 раз, що негативно відбилося на цінах продукції. Зростають і ціни комплектуючих. Це викликано зростанням цін на метал, 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, якість комплектуючих грає вирішальну роль у якості вироблюваної продукції, а по-друге, постачальники мають змогу забезпечити надходження необхідних комплектуючих за нижчими цінами, ніж виробництво таких комплектуючих самими споживачами.

У нашому випадку негативно діють обидва 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.

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.

Конкурентна сила покупців.

З теорії відомо, що покупці мають конкурентну силу, коли вони купують великі партії товарів та при придбанні стандартних товарів, коли перехід від споживання одного виду товару до іншого та не вимагає великих витрат, не ринку присутні багато невеликих продавців, Як вказувалося раніше, в досліджуваній галузі саме така ситуація. .

Це робить можливим спроби покупців тиснути на виробників з метою зниження ціни, аргументуючи це можливістю придбання великих партій товару.

Є ще один чинник, який примушує виробників прислухатись до прохань покупців знизити ціну. Це складне економічне становище і відповідно нестача коштів у потенційних клієнтів. Виробник вимушений йти назустріч покупцям.

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 дуже різноманітними можливостями, продукцією і стратегією, що загострює конкуренту боротьбу. Сама конкурентна боротьба набула досить жорстких форм. Сприяє роботі підприємства в галузі відсутність товарів-замінників, дефіцит продуктів харчування.***

2.2.5.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 не відбувається зростання попиту, насиченість цього ринку, складний фінансовий стан багатьох можливих покупців не дає надії на дуже швидке зростання галузі. Проти економічного зростання діють тенденції в світовій економіці.

Зміна у складі споживачів і способах використання товару

Цьому можуть сприяти демографічні тенденції і поява нових способів використання товару. Як відомо демографічна ситуація в Україні дуже несприятлива і все погіршується. Це не дає позитивних подій на зміну складу споживачів. Використовувати ж сільськогосподарську техніку по-іншому, ніж це передбачено конструкцією, неможливо.

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. Проте вже зазначалося, що поки що нічого кардинально нового не розроблено.

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. Він розвивається у двох напрямках. В першому варіанті самі виробники здають техніку в довгостроковий лізинг з подальшим придбанням у власність лізингоотримувача. Цей крок прийнятний для великих фірм, таких, як досліджуване підприємство, іноземних виробників. Для більшості конкурентів цей шлях неприйнятний, тому що незначні, порівняно з великими підприємствами, обсяги виробництва продукції, а головне, обмежені фінансові ресурси не дають можливості вилучати з обігу на тривалий термін значні обігові кошти, якими для підприємства є вартість партії продукції. У другому варіанті лізингові компанії працюють з виробником, споживачем і з кредитними установами.

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 за всіма ознаками, відповідно коштує ця продукція також дорожче української якості її роботи помітно краща. Тому цей фактор справляє тиск на ринок. Потужні іноземні виробники будуть активізувати спроби більше ввійти на ринки країн СНД і захопити там значну частку. Сприяє бажання споживачів придбати високоякісну техніку, підкріплене платоспроможним попитом. Тому можна вважати, що конкурентна боротьба буде загострюватись.

Зростаюча глобалізація галузі

Ми живемо в час глобалізації економіки, тобто в час, коли стають міцними господарські зв'язки між країнами, великі корпорації діють одночасно в багатьох країнах одночасно.

В цей час продукція, управлінські і технологічні ноу-хау транснаціональних корпорацій, що добре зарекомендували себе в одній країні, можуть бути передані в інші країни, застосовуючи собі ринок цієї країни і створюючи значні проблеми для працюючих тут фірм. Присутність потужних іноземних виробників на ринку сільгосптехніки швидко зростає за рахунок експортування своєї техніки.

Таблиця 2.3

Постачання закордонних комбайнів зернозбиральних в РФ в 2016 році

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

Таблиця 2.4

Постачання в РФ плугів закордонного виробництва в 2017 році, шт

Вид/рік	2016	2017	Зміна, %
Плуги	1905	2103	10,4

Таблиця 2.5

Комбайни зернозбиральні виробництва Росія

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

Таблиця 2.6

Імпорт зернозбиральних комбайнів в Україну по марках 4 квартал 2021 рік

Торгова марка	б/в, шт	Митна вартість \$	нові, шт	Митна вартість \$	РРазом, 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 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 2.9

Виробництво деяких видів техніки в Україні

Види техніки	2017	2018	2019	2020	2021
Зернозбиральні комбайни	68	0	100	0	0
Сівалки точного висіву	3589	3023	3511	4352	3365
Розпушувачі та культиватори, шт	4358	3739	3672	3798	Даних немає в звіті
Борони дискові, шт	1975	2044	2252	2859	2390

Таблиця 10

Постачання в Україну просапних сівалок нових і б/в у 4 квартал 2021

Співвідношення	К-ть	Митна вартість \$
Сівалки просапні нові	49	771 796
Сівалки просапні б/у	267	11 691 517
Разом	316	12 463 313

Таблиця 11

Імпорт зернових сівалок в Україну по торгових марках.4 квартал 2021.

Торгова марка	Б/в, шт	Митна вартість \$	Нові, шт	Митна вартість \$	Разом, шт	Митна вартість \$
Gaspardo			139	1 882 999	139	1 882 999
John Deere	3	58 101	20	1 279 726	23	1 337 827
Vaderstad	4	44 285	10	570 952	14	615 237
Great Plains			5	364 652	5	364 652
Terranova			1	147 034	1	147 034
Kuhn	1	19 336	4	125 396	5	144 731
Lemken	1	16 346	3	126 725	4	143 072
Amazone			2	116 729	2	116 729
Kverneland			3	105 426	3	105 426
Challanger			1	83 341	1	83 341
Інші	8	192 260	3	71 586	11	263 845
	17	330 328	191	4 874 565	208	5 204 893

Таблиця 12

Постачання зернових сівалок нових і б/в 4 квартал 2021

Співвідношення	К-ть	Митна вартість \$
Сівалки зернові нові	17	330 328

Сівалки зернові б/у	191	4 874 565
Всього	208	5 204 893

Таблиця 13

Імпорт просапних сівалок в Україну по торгових марках 4 квартал 2021

Торгова марка	Бв,шт	Митна вартість \$	Нові, шт	Митна вартість \$	Разом, шт	Митна вартість \$
Kinze	1	74 000	92	6 705 802	93	6 779 802
Great Plains			59	2 021 879	59	2 021 879
Ribouleau/Mono			33	875 612	33	875 612
Vaderstad			13	747 682	13	747 682
John Deere	30	505 261			30	505 261
Challanger			7	479 775	7	479 775
Kuhn	2	26 188	9	327 891	11	354 079
Молдагротехніка			35	212 717	35	212 717
Quivogne			4	108 154	4	108 154
Gaspardo			10	100 296	10	100 296
Другие	16	166 347	5	111 709	21	278 056
Итого	49	771 796	267	11 691 517	316	12 463 313

Таблиця 14

Постачання просапних сівалок нових і б/в у 4 квартал 2021

Вид техніки	К-ть	Митна вартість \$
Сівалки просапні нові	49	771 796
Сівалки просапні б/у	267	11 691 517
Всього	316	12 463 313

Таблиця 15

Імпорт плугів в Україну по торгових марках 2021 рік

Торгова марка	Б/в, шт	Митна вартість \$	Нові, шт	Митна вартість \$	Разом, шт	Митна вартість \$
Lemken	14	142 622	38	1 474 697	52	1 617 319
Kverneland	3	44 646	25	664 195	28	708 842
Kuhn	2	26 482	9	208 303	11	234 785
Gregoire Besson	4	22 201	4	183 321	8	205 522
Pottinger/Servo			5	184 036	5	184 036
Молдагротехніка			40	182 814	40	182 814
Opall-Agri			5	152 969	5	152 969
Almeks			16	141 280	16	141 280
Rabe	3	44 122	2	84 466	5	128 588
Sukov/Arco Agro			4	88 390	4	88 390
Другие	35	136 568	31	313 519	66	450 088
Всього	61	416 641	179	3 677 991	240	4 094 632

Таблиця 16

Постачання в Україну плугів сівалок нових і б/в у 4 квартал 2021

Співвідношення	К-ть	Митна вартість \$
Плуги нові	179	3 677 991
Плуги б/в	61	416 641
Разом	240	4 094 632

Як можна побачити з наведених таблиць, Україну заповнює закордонна техніка. Не виключено, що в подальшому хтось із них буде шукати способи створити власне виробництво у країнах СНД. Це дозволить іноземному виробнику значно зменшити витрати і відповідно ціну на свою техніку і разом з тим істотно вигравати в якості продукції. Як відомо, тут є два шляхи; або створення власного підприємства так би мовити, „з нуля”, або придбати місцеве підприємство і розвивати його. І той, і інший спосіб дії обіцяють загострення конкурентної боротьби.

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 сприяти 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 конкурентів. Можна вважати, що такі ж тенденції залишаться і в майбутньому..

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. Можна вважати,

що споживачі будуть підвищувати свої вимоги до якості сільгосптехніки, і це треба враховувати досліджуваному підприємству.

- Вплив змін в законодавстві і політиці держави. Галузь виробництва ґрунтообробної і сільгосптехніки, в якій працює досліджуване підприємство, є соціально важливою. Вона відчуває на собі значний податковий тиск, як і інші підприємства других галузей. Можна з значною мірою впевненості казати, що посилення тиску з боку держави більше бути не повинно. Можна чекати лише покращення умов роботи з боку законодавчих органів активних спроб покращити загальноекономічну ситуацію, але ми вважаємо, що це буде не дуже швидко і в не дуже значній мірі. Тому значного впливу на зміну дії конкурентних сил цей чинник не справить.

- Зміна суспільних цінностей, орієнтації і способу життя. Можна вважати, що буде зростати потяг до здорового способу життя, намагання раціонально харчуватися, не переїдати. Проте ці фактори незначним чином вплинуть на величину споживання хлібо-булочних виробів, для виробництва яких призначена продукція досліджуваного підприємства, буде зростати попит на овочі, що відбиває тенденції розвитку споживацького ринку в розвинених країнах. Тому підприємству слід звернути увагу на цей сектор своєї діяльності. Взагалі треба зауважити, що овочівництво є досить рентабельною галуззю в країнах зі стабільною економікою, і це ще один аргумент вважати розвиток виробництва техніки для вирощування овочів перспективним напрямком діяльності підприємства

- 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 давно пережила цей час, і можна було б вважати, що цей фактор аналізувати не варто. Проте, на наш погляд, цей фактор треба розглядати у сенсі здобуття всією економічною системою

країни більшої впевненості і визначеності-закінчення воєнних дій, що буде сприяти приходу в економіку і галузь більш серйозних гравців.

2.2.6. Аналіз конкурентів і прогноз їх майбутніх кроків.

Як відомо, конкурентна ситуація в галузі визначається на підставі аналізу п'яти конкурентних факторів, визначених М.Портером

Відомо також, що ситуація в галузі визначають, як правило, не всі фактори, а лише основні, як правило один-два, зрідка три. У будь-якому випадку детальне знання конкурентів допомагає добре вивчити конкурентну ситуацію в галузі. Для цього можна використати карту конкурентних сил у тому випадку, коли в галузі діє значна кількість конкурентів і детальне вивчення кожного неможливо. В нашому випадку ситуація інша. Незважаючи на немалу кількість конкурентів, можна визначити їх основні характерні особливості і те, як вони впливають на конкурентну боротьбу в галузі. Це можливо тому, що переважна більшість конкурентів змагається з ТОВ „Профістан” не по всій гамі виготовлюваної продукції, а лише по деяким видам техніки. Крім того, є сенс аналізувати конкурентів і їх кроки не взагалі, а на конкретних ринках.

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 [30].

Визначення стратегічних груп конкурентів.

Для цього необхідно розробити карту стратегічних груп. Дану галузь можна

поділити на 4 стратегічні групи:

Рис 2.8. Порівняння якості та асортименту продукції різних стратегічних груп

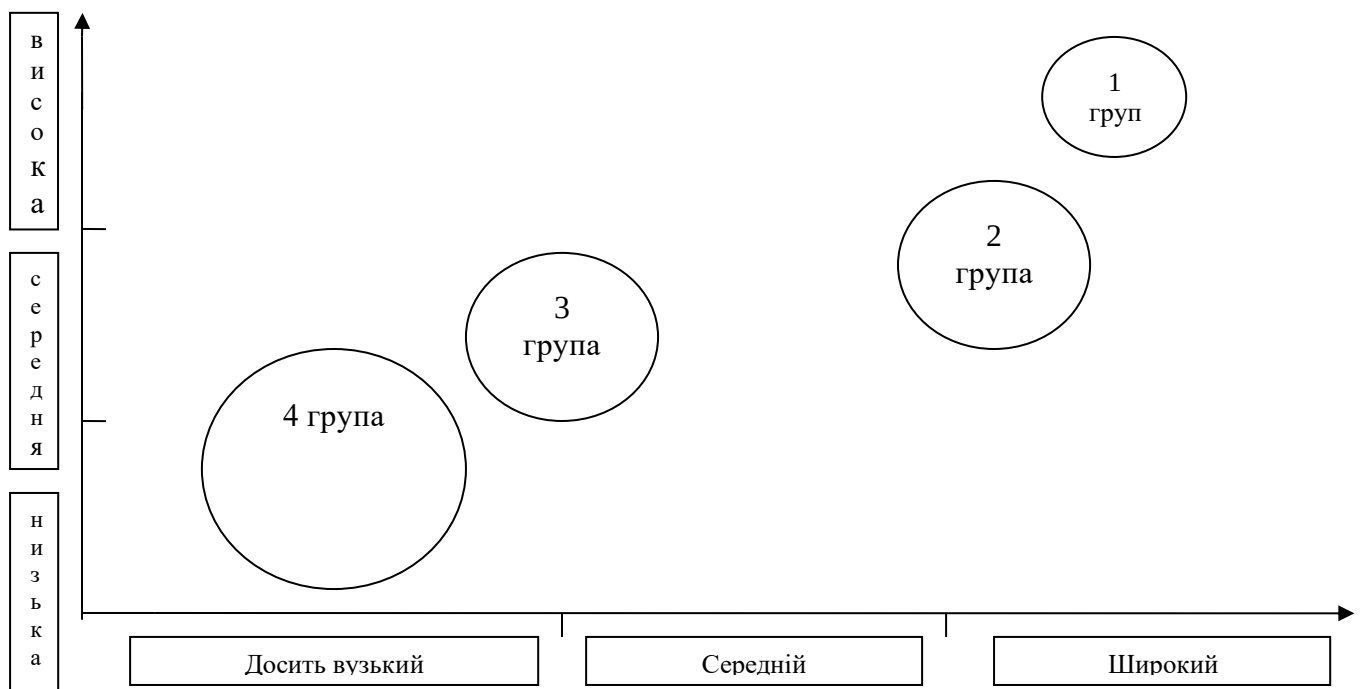
1 стратегічна група: домінуючі та світові лідери галузі

2. стратегічна група: впливові лідери галузі

3. стратегічна група: міцні середняки галузі

4. стратегічна група: аутсайдери галузі

Якість продукції



Асортимент продукції

1. **Домінуючі лідери галузі:** - це насамперед „МТЗ” Білорусія та відомі західні компанії „John Deere”; „Lemken”; „Case”; „Case IH”; „Challenger” США; „Claas” Німеччина „Бізон” Польща. Ці компанії об’єднують такі характеристики: дуже високий рівень якості продукції, продукція підприємства складається з сучасних та новітніх технологій, глобальний масштаб діяльності цих компаній, значні горизонти збуту продукції, широкий асортиментний набір продукції, використання багатьох каналів збуту продукції, повний набір сервісних послуг.
2. **Впливові лідери галузі:** ПАТ „Червона Зірка”. м. Кропивницький; ОАО „Молдагротехника” Молдова; «Механика чахлеу», Румунія; ВАТ „Лідасільмаш” Білорусія; «Точмаш», м.Дніпропетровськ; „Фаворит” м.

Кропивницький. Ці компанії об'єднують такі характеристики: світовий масштаб діяльності, середній рівень якості продукції, достатньо широкий асортиментний набір продукції та послуг, використання декількох каналів збуту продукції, достатньо повний набір сервісних послуг.

3. **Міцні „середняки” галузі:** - компанії, що займають середні місця в галузі та намагаються значно підсилити свої позиції, це зокрема: *«Тодак», м.Київ; «Ирпеньмаш», м.Ірпінь; «Технополь, м. Кропивницький* Характеристика компаній: середній рівень якості продукції, переважно національний масштаб діяльності, вузький асортиментний набір продукції та послуг, декілька каналів просування продукції на ринок, обмежений набір сервісних послуг.

4. **„Аутсайтери галузі”** - *ВАТ „Астана Технопарк” Казахстан; «Радіозавод», м.Сміла; «Ахтирсельмаш», м. Ахтирка; Радіоприладний завод „Орізон” Україна; СП «Клен», м.Луганськ Україна; ВАТ „Агромаш” м.Ставрополь та інші*. Ці підприємства явно відстають по всіх характеристиках і на даний час не спроможні конкурувати на рівних з конкурентами, що входять в інші стратегічні групи. Їх об'єднують наступні характеристики: місцевий та регіональний масштаб діяльності, низький рівень якості продукції, вузький асортиментний набір продукції та послуг, небагато каналів просування продукції на ринок, майже відсутній набір сервісних послуг.

Проведений аналіз стратегічних груп дозволяє припустити можливі зміни у складі стратегічних груп в короткостроковій перспективі: зокрема такі підприємства як *ОАО „Молдагротехника” Молдова та «Механика чахлеу» Румунія* значно підсилили свої позиції в останні роки та в короткостроковій перспективі здатні будуть конкурувати на рівних з підприємствами які увійшли до другої стратегічної групи, в той час як *„ ВАТ „Лідасільмаш” Білорусія і інші* теж зміцнюють свої позиції, а це в свою чергу буде призводити до зростання інтенсивності конкуренції в межах галузі.

Компанії, що входять до 4 стратегічної групи суттєво відстають від конкурентів, тому в найближчій перспективі перехід їх до вищих стратегічних груп не передбачається в найближчі роки.

2.2.7.Визначення найбільш ймовірних кроків конкурентів.

1 стратегічна група:

- 1) масштаб конкуренції – світовий;
- 2) стратегічні наміри – боротьба за світове лідерство в галузі;
- 3) Цілі по досягненню частки ринку – експансія за рахунок внутрішнього зростання;
- 4) Конкурентна позиція – стає сильніше, змінюється;
- 5) Тип стратегії – наступальна;
- 6) Загальноконкурентна стратегія – стратегія диференціації з акцентуванням на якість обслуговування та технологічні переваги.

2 стратегічна група:

- 1) масштаб конкуренції – світовий (ближнє зарубіжжя);
- 2) стратегічні наміри - витіснити нинішнього лідера з його позицій;
- 3) Цілі по досягненню частки ринку – експансія за рахунок внутрішнього зростання;
- 4) Конкурентна позиція – стає сильніше, змінюється;
- 5) Тип стратегії – наступальна;
- 6) Загальноконкурентна стратегія – стратегія диференціації з акцентуванням на якість обслуговування та технологічні переваги; стратегія лідерства за витратами; стратегія оптимальних витрат;

3 стратегічна група:

- 1) масштаб конкуренції – світовий, регіональний;
- 2) стратегічні наміри – бути у числі лідерів галузі;
- 3) Цілі по досягненню частки ринку – експансія за рахунок придбання інших фірм;
- 4) Конкурентна позиція – підприємства добре захищені та здатні захистити свої позиції;

- 5) Тип стратегії – комбінація захисту та наступу;
- 6) Загальноконкурентна стратегія – лідерство по витратам.

4 стратегічна група:

- 1) масштаб конкуренції – місцевий;
- 2) стратегічні наміри – утримати свої позиції, просунутися на один-два щаблі наверх;
- 3) Цілі по досягненню частки ринку – акцент робиться на прибутковість, а не на обсяг реалізації;
- 4) Конкурентна позиція – підприємства змінюють свої позиції на ринку таким чином, щоб мати можливість забезпечити собі захист;
- 5) Тип стратегії – „партизанська війна”;
- 6) Загальноконкурентна стратегія – стратегія оптимальних витрат; фокусування на ринковому сегменті – покупців з низькими доходами.

Визначення ключових факторів успіху в конкурентній боротьбі.

Ключові фактори успіху (КФУ) - це ті дії по реалізації стратегії або конкурентні можливості, які кожна фірма повинна забезпечити собі, щоб бути конкурентоспроможною і домогтися фінансового успіху.

2.2.7. Ключові фактори успіху галузі

КФУ, що відносяться до технології:

- можливість інновацій при розробці нових виробів у виробничому процесі;

КФУ, що відносять до виробництва:

- належна якість продукції;
- економія на транспортуванні;
- можливість виготовлення великої гамми моделей;

КФУ, що відносять до реалізації продукції:

- наявність дилерської мережі;
- низькі витрати на реалізацію та швидка доставка продукції споживачам.

КФУ, що відносяться до маркетингу:

- доступна для клієнтів система сервісу при використанні продукції;

КФУ, що відносяться до професійних навичок:

- мистецтво давати ефективну рекламу;

КФУ, пов'язані з організаційними можливостями:

- значний досвід у галузі менеджменту.

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

Завершальним кроком аналізу конкуренції в галузі є визначення привабливості галузі на найближчу та довгострокову перспективу. Загальна привабливість галузі характеризується показниками:

- Галузь є досить перспективною і має великий потенціал, враховуючи світову тенденцію нехватки продуктів харчування;
- Здійснюється прихід великих іноземних компаній із-за наявності в Україні великих ринків збуту, продукції дешевої робочої сили, відповідних матеріалів ;
- Очікується подальше посилення конкурентної боротьби в межах галузі;
- Ступінь ризику та невизначеності є дуже високою через мінливу зовнішню та внутрішню кон'юнктуру, а також через нестабільність політико-економічних процесів в країні (війну), що переносяться на галузь;
- Галузь характерна стабільним попитом, прогнозується його подальше збільшення за різними експертними оцінками на 19-26% в 2025-2035 роках.
- Темпи зростання ринку на початок 2020 року по відношенню до початку 2015 року склали 5-7%. Зростання ринку та збільшення портфелю замовлень сільськогосподарської техніки незважаючи на вплив світової фінансово-економічної кризи є свідченням високої привабливості та прибутковості галузі в цілому;
- На даний час більшість підприємств галузі не мають належний захист від факторів, що роблять галузь малопривабливою. До таких факторів зокрема належать: 1) Відсутність єдиного державного земельного банку, який би видавав безвідсоткові кредити або кредити з низькими відсотковими ставками; 2) Відсутність гарантій щодо державної закупівлі

сільськогосподарської продукції у випадку її не реалізації споживачам; 3) На ринку представлені велика кількість посередників. Слід скорочувати кількість посередників на ринку до мінімуму шляхом поєднання виробника сільськогосподарської техніки та споживача в єдиний комплекс; 4) Високий рівень конкуренції.

- Перед галуззю стоять доволі серйозні та відповідальні проблеми, оскільки її продукція виступає одним з визначальних чинників, що впливають на підвищення продуктивності сільського господарства України. З року в рік посилюється конкурентна боротьба, зростає вартість енергоносіїв та матеріалів, необхідна постійна наявність сучасних матеріалів та технологій їх обробки, достатність фінансових та матеріальних ресурсів. Стає загрозливою зростаюча нехватка кваліфікованих інженерно-технічних працівників та фахівців робочих професій. Ключова роль у подоланні цих проблем повинна належати державі і бізнесу самому, насамперед у створенні сприятливої законодавчої бази та в подоланні негативних суспільно-економічних явищ.

2.3. Аналіз стану компанії.

2.3.1. Оцінка ефективності діючої стратегії.

Проаналізувавши сенс кожної стратегії та дані по підприємству, можна так сформулювати загальноконкурентну стратегію ТОВ «Профі Стан». Це стратегія лідерства за витратами (цінами) з непоганими показниками якості продукції і відповідними цінами. Компанія використовує багато каналів розподілу продукції внаслідок значних фінансових можливостей. Компанія працює на всьому українському ринку, намагається працювати на ринку країн СНД.

Серед споживачів є колективні і фермерські сільськогосподарські підприємства, лізингові, а також чисельні дистриб'юторські компанії. Як вказувалося, компанія працює на внутрішньому українському ринку і є лідером на ньому, робить активні спроби завоювати російський ринок і ринки країн СНД, має надію і робить спроби вийти на закордонні ринки.

Галузь в якій працює досліджуване підприємство, знаходиться в стадії зрілості. Це є зрілість в класичному розумінні з насиченим ринком. Як вже вказувалося, цей ринок ще досить близький до насичення внаслідок недостатньої платоспроможності покупців, яка обмежує їх можливості в замовленні техніки. Внаслідок насиченості ринку є жорстка конкуренція. Інші риси цього ринку характерні саме для насиченого ринку. Це такі:

- Покупці стають більш „розбірливими” і вимагають більших переваг для себе;
- Падіння споживацького попиту породжує гостру конкуренцію за частку на ринку.

Конкуренція часто робить великий вплив на витрати і рівень обслуговування.

- Виникнення серйозних проблем при розширенні виробничих потужностей.
- Ускладнення інноваційного процесу і процесу пошуку нових способів вживання.
- Посилення міжнародної конкуренції.
- Прибутковість галузі падає періодично або постійно.
- Посилення конкуренції породжує ряд злиття і поглинань серед колишніх конкурентів, залишає позаду (зовні галузі) слабких, а в цілому приводить до консолідації галузі.

За результатами зведених показників, що комплексно характеризують діяльність підприємства можна зробити висновки, що всі показники підприємства зменшуються в динаміці, причому характер їх зміни є неоднозначним. Більш успішнішим для ТОВ «Профі Стан» був 2022 рік. Втім війна та негативні зовнішні тенденції зумовили значний спад як галузі в цілому на 35,9% протягом 2023 року так і спад усіх економічних показників по підприємству.

Стрімке скорочення обсягу виробленої продукції зумовила війна, особливо найбільш болісно вона вдарила в 2023 році, коли підприємство майже взагалі

не в змозі було виробляти сільськогосподарську техніку. Обсяг промислової продукції на підприємстві в абсолютному значенні скоротився наприкінці 2023 року в порівнянні з аналогічним періодом 2022 року на 23,83%.

Затрати на виробництво підприємства в 2023 році теж надто зросли в порівнянні з попередніми роками на 30% перевищило минулорічний результат.

Як бачимо, показники підприємства мають негативну динаміку протягом аналізованого періоду. В 2022 році характерне значення показників, а в 2023 році їх погіршення. При цьому ще зазначаємо, що темпи спаду обсягу промислової продукції значно випереджають темпи зростання затрат на виробництво та собівартості виробленої продукції.

Фінансові результати від операційної діяльності підприємства мають в цілому негативну динаміку. В 2023 році їх розмір в грошовому виразі становив 5786 тис.грн., а в 2022 років фінансові результати від операційної діяльності становили 6445 тис.грн. відповідно.

Найважливішим індикатором підприємства, який відображає його прибутковість є показник чистого прибутку.

В 2023 році розмір чистого прибутку становив 3214 тис.грн. За підсумками 2022 року показник чистого прибутку на підприємстві становив 4240 тис.грн. Зниження показника чистого прибутку зумовлено падінням обсягів промислової продукції, а внаслідок несприятливих фінансових та економічних явищ підприємство не мало змоги виготовляти та збувати власну продукцію в IV кварталі поточного року.

Виручка від реалізації підприємства в 2023 році теж не зазнала позитивних змін.

Таблиця 2.10

Загальна динаміка показників рентабельності та прибутковості

<i>Показники підприємства, тис.грн, %</i>	<i>2022</i>	<i>2023</i>	<i>% 2023:2022</i>
Дохід від реалізації	115019	89629	-23,45
Валовий прибуток	16023	14268	-5,48

продовження Таблиця 2.10

Прибуток від операційної діяльності	6117	5786	-11,39
Прибуток від звичайної діяльності	7090	5194	-28,80
Валова рентабельність	20,07	23,61	22,87
Рентабельність основної діяльності	6,93	8,51	17,04
Рентабельність операційної діяльності	6,41	7,60	8,16
Загальна економічна рентабельність	9,59	7,83	4,21
Чистий прибуток	4120	3214	-20,57

Таблиця 2.11

Обсяг та динаміка промислової продукції підприємства
протягом 2022-2023 років.

Види продукції, тис.грн	2022	2023	Відхилення (2023/2022)	
			±	%
Культиватор обробітку ґрунту	22138	17350	-4788	-21,6
Візок для жниварок, шт	9870	6758	-3112	-31,5
Борона голчаста ротаційна, шт	45367	30780	-14587	-32
Візок для жниварок, шт	6983	4780	-2203	-31,5
Завантажувач, шт	18778	7781	-10997	-58,5
Машинобудування,	35112	22180	-12932	-36,8
Разом:	115019	89629	-25390	-22

Загальна динаміка показників прибутковості ТОВ „Профі Стан” має в цілому негативний характер. Темпи чистого прибутку на підприємстві в 2023 році зменшились на 20,57 % в порівнянні з 2022 роком; валового прибутку на 5,48%; прибутку від операційної діяльності на 11,39% та прибутку від звичайної діяльності на 28,80%.

Протягом 2023 року підприємству не вдалося поліпшити структуру витрат, зокрема збільшилась собівартість виробленої продукції на 4,39%, зросли адміністративні витрати на 18,29%, також збільшились фінансові та інші витрати на 7,77% та 19,93%, що в підсумку не найкращим чином позначилося на прибутковості підприємства в 2023 році.

В 2023 році відбувся значний спад виробництва, спричинений війною в країні та кризою в галузі з виробництва посівної та ґрунтообробної техніки (на

35,9%). Як наслідок обсяги виробництва промислової продукції по підприємству зменшились на 26,47% або на 1143 одиниць техніки.

- виникають проблеми при спробах збільшення завантаження виробничих потужностей;
- ускладнюється інноваційний процес і пошук нових засобів застосування продукції;
- з'являється і стає відчутною міжнародна конкуренція.

Фірма протистоїть переліченим труднощам.

Підсумовуючи ефективність діючої стратегії можна сказати, що фірма має скромні результати, а саме:

- фірма має незначну частку ринку,;
- становище фірми з року в рік дуже повільно покращується, про що свідчать такі результати – фірма не має заборгованості перед кредиторами, постачальниками і державною податковою адміністрацією
- зростали розміри прибутків до війни;
- зростали обсяги продажу до війни;
- фірма має непогану репутацію у покупців.

Такі висновки можна зробити, аналізуючи техніко-економічні показники господарської діяльності підприємства ТОВ „Профі Стан». Динаміка попередніх років демонструє прогресивне зростання всіх показників.

2.3.2. Складання SWOT - аналізу фірми.

Сила – це те, в чому компанія досягла успіхів, то, що дає їй додаткові пере.

Слабкість – це відсутність чогось важливого для компанії, те, що ставить компанію у несприятливе становище.

Сильні сторони компанії:

компетентність у ключових питаннях;
добрий імідж у покупців;

вдала конструкція багатьох виробів;
 значний нагромаджений досвід;
 добре знання конкурентів;
 знання ринку.

Слабкі сторони компанії:

Вузька номенклатура виробів;
 відсутність чіткого напрямку розвитку;
 мала частка ринку;
 відсутність достатньої кількості кваліфікованого персоналу;
 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;
 потенційне зниження торгових бар'єрів для виходу на ринки країн ЄЄП;
 споріднена диверсифікація.

Зовнішні можливості фірми:

- можливість використовувати нагромаджений досвід і технологічно-конструктивні ноу-хау для розробки нових виробів;
- потенційно великий ринок збуту;
- зниження торгових бар'єрів для виходу на ринки країн ЄЄП;
- споріднена диверсифікація.

Зовнішні загрози:

- вихід на ринок потужних іноземних конкурентів;
- високі вимоги з боку державних органів стандартизації;
- висока залежність від купівельної спроможності покупців;
- негативні демографічні зміни;
- складне соціально-політичне становище;

- виникнення труднощів при укладенні договорів з постачальниками і споживачами;
- технологічних проривів у закордонних виробників;
- загострення конкурентного тиску з боку малих і середніх компаній..

Складання стратегічного балансу.

Стратегічний баланс підприємства і запропоновані заходи

	Сильні сторони компанії: компетентність у ключових питаннях; добрий імідж у покупців; вдала конструкція багатьох виробів; значний нагромаджений досвід; добре знання конкурентів; знання ринку.	Слабкі сторони компанії: Вузька номенклатура виробів; відсутність чіткого напрямку розвитку; 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; потенційне зниження торгових бар'єрів для виходу на ринки країн ЄС; споріднена диверсифікація.	розробка нових і удосконалення існуючих виробів; робота по впровадженню систем управління якістю; створення системи просування продукції в межах країн СНД; розробка машин для овочівництва та догляду за фруктовими насадженнями;	робота з постачальниками з метою зниження цін; аналіз можливості постачання за методом „точно в строк”.
Зовнішні загрози: - вихід на ринок потужних іноземних конкурентів; - високі вимоги з боку державних органів стандартизації; - 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.

2.3.3. 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 сільськогосподарської 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 несуттєво. Щодо накладних витрат, то тут перевага на боці великих підприємств – в даному випадку не на боці ТОВ «Профі Стан»”.

- 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..

Проаналізувавши ланцюжок цінностей досліджуваного підприємства і інших підприємств галузі, ми приходимо до такого висновку - досліджуване підприємство не має явно виражених джерел для переваг в ланцюжки ланцюжку цінностей. Наше підприємство поступається в розмірах і нагромадженому досвіду конкурентам. Тому це не дає підстав для створення переваг для ланцюжка цінностей. Єдині переваги в ланцюжку цінностей, які

підприємство може мати- це наявність досвідченого доброго менеджменту і наявність кваліфікованих фахівців, тобто формування досвідченого персоналу зусиллями досвідченого менеджменту.

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

З теорії відомо, що конкурентна перевага рідко коли формується на підставі товару або послуги. Основою конкурентної переваги є навички і здібності компанії порівняно з іншими конкурентами, а саме навички і досвід зосереджені в одному або декількох компонентах ланцюжка цінностей. Така ж ситуація і в нашому випадку. Продукція підприємства – сільськогосподарська техніка не є чимось рідким або унікальним. Майже не відрізняється вона від конкурентів за якістю виготовлюваної нею продукції - якість виконаних робіт є однаковою майже у всіх машин. Основною конкурентною перевагою є ціна, гарантії для покупця, зручність обслуговування. Це є результатом дій менеджменту, історичних обставин.

2.3.4.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	ВАТ „Червона Зірка”	«Профі Стан»	«Лідаагромаш»,	«Молдагротехника,	«Механика чахлеу»,	„Джон-Дір”	„Lemken”	„Claas”
значний досвід роботи	10	5	8	7	6	10	9	9
імідж підприємства	8	7	7	6	7	10	10	10
відома торгова марка	9	5	7	5	7	10	10	10
вигідне географічне розташування	10	8	9	6	7	7	8	8
функціонуюча та розповсюджена дилерська мережа	8	5	8	6	5	10	9	9
наявність гарантійно-сервісних центрів в регіонах	9	6	6	5	6	10	10	10
підготовлений конструкторський і технічний кадровий потенціал	7	6	9	8	8	10	9	9
адекватні фінансові ресурси	6	5	7	8	7	10	10	10
постійне оновлення продукції, технологій, обладнання	8	4	7	7	6	10	10	10
Разом:	75	51	68	58	59	87	85	85

З підсумкових показників очевидно, що ТОВ «Профі Стан» має на пострадянському просторі слабкі позиції у виробництві посівної та ґрунтообробної техніки, дуже відчутно поступається по всім конкурентним характеристикам провідним українським та 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.

2.3.5. Аналіз стратегічних проблем ТОВ „Профі Стан”

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 „Профі Стан” „лідерство за 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 „лідерства за витратами” виглядає в цілому ефективною, оскільки: по-перше, в галузі існує сильна цінова конкуренція, а по-друге значна кількість споживачів є чутливими до ціни. В той же час використовувана стратегія підприємства є особливо вразливою при технологічних проривах, а також при зміні смаків споживачів.
- 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 Портера. Найбільший вплив на конкуренцію в галузі здійснює суперництво між конкурентами в межах галузі, а також спроможність постачальників диктувати свої умови. Стратегія підприємства є вразливою, зокрема це пояснюється тим, тому стратегії є вразливої внаслідок дії саме цих 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: інфляція, політико-економічна нестабільність, негативні демографічні та соціальні тенденції, постійне зростання вартості паливно-енергетичних матеріалів, а також технологічна відсталість в галузях дослідження, розробки та нововведень. Особливо великою загрозою, на наш погляд, є заповнення України зарубіжної сільськогосподарською технікою. В тій сфері, де працює досліджуване підприємство українська сільгосптехніка не набагато поступається закордонні і має можливість з нею конкурувати.

3. Пропозиції по удосконаленню стратегічного управління на ТОВ „Профістан”

3.1 Розробка і аналіз стратегічних альтернатив.

Компанія «Профістан» є диверсифікованою компанією. Диверсифікація є споріднена, тому що машинобудування виконує ті ж самі функції, що і будівництво і збирання сільськогосподарської техніки. Але є різні функції цих двох виробництв. Якщо просто надання машинобудівних послуг стороннім особам і робота дуже різних сферах і в різних галузях - це одна справа, то проектування і виготовлення сільськогосподарської техніки - це зовсім інша справа. Постає питання- якому ж напрямку своєї діяльності підприємство повинно надати більший пріоритет, куди спрямовувати більші капітальні вкладення, розвивати яку галузь, а яку галузь скорочувати або абсолютно ліквідувати? Для цього ми проведемо матричний аналіз діяльності підприємства, тобто за допомогою відомого в стратегічному менеджменті інструментарію визначимо, яка ж галузь є більш привабливою. Першою альтернативою в діяльності підприємства є визначення більш важливого і більш привабливого для діяльності напрямку- або надання машинобудівних послуг стороннім підприємствам в дуже різних галузях, або розробка і виготовлення сільськогосподарської техніки .

Для того, щоб вірно оцінити довгострокову привабливість групи господарських підрозділів, стратеги повинні проаналізувати не тільки темпи зростання галузі і відносну частку ринку.

Такою є матриця "привабливість галузі/позиція в конкуренції" (General Electric / McKensey). В матриці "привабливість /позиція положення кожного господарського підрозділу визначається на основі кількісних оцінок довгострокової привабливості галузі і сили і позиції підрозділу в конкуренції.

Обидва елементи її вертикальної і горизонтальної побудови характеризуються комплексом величин, а не визначаються єдиним показником. Критерій визначення довгострокової галузевої привабливості

включає місткість ринку і темп його зростання; технологічні вимоги; напруженість конкуренції; вхідні і вихідні бар'єри, сезонні і циклічні коливання; потреби капіталовкладень; загрози і можливості галузей, що розвиваються; прибутковість галузі, що історично склалася і перспективна; дії соціального, екологічного чинників, а також державне регулювання. Щоб отримати формальну, кількісну оцінку довгострокової галузевої привабливості, кожному показнику потрібно привласнити вагу, відповідну його важливості для керівництва корпорації і тієї ролі, яку грає цей показник у виборі стратегії диверсифікації. Сума всіх ваг повинна бути рівний 1,0. Зважені оцінки привабливості розраховуються шляхом множення оцінки кожного показника привабливості галузі (при оцінці будемо використовувати шкалу від 1 до 10).

Проте матриця GE не забезпечує реальних рекомендацій специфічних стратегій; максимум, що може дати аналіз матриці "привабливість/позиція в конкуренції", це відповідь на питання, на яку стратегію орієнтуватися в цілому: агресивне розширення, захист і оборона або збір урожаю — скорочення. Така вказівка, будучи цінним для управління портфелем компанії в перспективі, проте ігнорує питання про стратегічну координацію між різними видами діяльності, а також про те, які стратегічні підходи слід використовувати і які стратегічні дії робити на рівні господарських підрозділів. Іншою слабкістю даної матриці є те, що по ній неможливо визначити види бізнесу, які готові стати переможцями, оскільки їх галузі переходять в стадію початку швидкого зростання

Довгострокова привабливість галузі

Довгострокова привабливість галузі є важливим показником, точно оцінити яку досить складно. Складність викликана необхідністю врахувати багато параметрів, які можуть бути пов'язаними між собою в тій чи іншій мірі. Існує багато переліків цих параметрів. Ми скористаємось переліком, викладеним в [30]. Він враховує наступні показники:

Розмір ринку і темпи зростання. Межі прибутковості галузі

(ретроспектива і перспектива). Інтенсивність конкуренції. Сезонність. Циклічність вимоги до технології і капіталовкладень. Дія навколишнього середовища, соціальних, правових і демографічних чинників. Існуючі можливості і загрози. Бар'єри входження і виходу з галузі.

Як вказувалось, складно оцінити кожний з параметрів, тим більше кількісно. Визначати кожний з них будемо, виходячи з вже викладених матеріалів щодо становища підприємства в галузі. Кожному з показників надамо певну вагу, виходячи з їх важливості в загальній величині привабливості. Підсумком є таблиця 3.1.

Таблиця 3.1.
Визначення довгострокової привабливості галузі

№ п/п	Ознака	Вага ознаки	Машинобудування	СГ техніка
1	Розмір ринку	0,15	2/0,3	6/0,9
2	Темпи зростання ринку,	0,1	2/0,2	4/0,4
3	Межі прибутковості галузі (ретро- і перспектива)	0,15	4/0,6	7/1,05
4	Неінтенсивність конкуренції	0,15	6/0,9	3/0,45
5	Циклічність	0,05	10/0,5	5/0,25
6	Невисокі вимоги до технології і капіталовкладень	0,1	4/0,4	5/0,5
7	Існуючі можливості і загрози	0,1	6/0,6	5/0,5
8	Бар'єри входження і виходу з галузі	0,15	5/0,75	9/1,35
	Всього	1	4,25	5,35

Конкурентна позиція

Головним показником, що характеризує конкурентну позицію, є частка ринку. Проте існує ще багато показників, які мають бути враховані. Як і при визначенні попереднього показника, різні автори визначають конкурентну позицію набором різних показників. Ми будемо використовувати перелік, викладений в [30].

Відносна частка ринку. Межі прибутку щодо конкурентів. Здатність конкурувати за цінами і якістю. Знання споживача і ринку. Конкурентні сили і слабкості. Технічні можливості. Рівень управління.

Визначати кожний з них будемо, виходячи з вже викладених матеріалів щодо становища підприємства в галузі. Кожному з показників

надамо певну вагу, виходячи з їх важливості в загальній величині привабливості. Підсумком є таблиця 3.2.

Таблиця 3.2.

Визначення конкурентної позиції

	Вага ознаки	Машинобудування	СГ техніка
1. Відносна частка ринку.	0,2	2/0,4	2/0,4
2. Межі прибутку щодо конкурентів,	0,15	5/0,75	5/0,9
3. Здатність конкурувати за цінами і якістю	0,15	7/1,05	8/1,2
4. Знання споживача і ринку	0,15	9/1,35	9/1,35
5. Конкурентна сила і слабкість	0,15	8/1,2	9/1,35
6. Технічні можливості	0,1	8/0,8	7/0,7
7. Рівень управління	0,1	7/0,7	7/0,7
Всього	1	6,25	6,60

Таблиця 3.3.

Підсумкова таблиця

Параметр\галузь	Машинобудування	СГ техніка
Визначення конкурентної позиції	6,25	6,60
Визначення довгострокової привабливості галузі	4,25	5,35

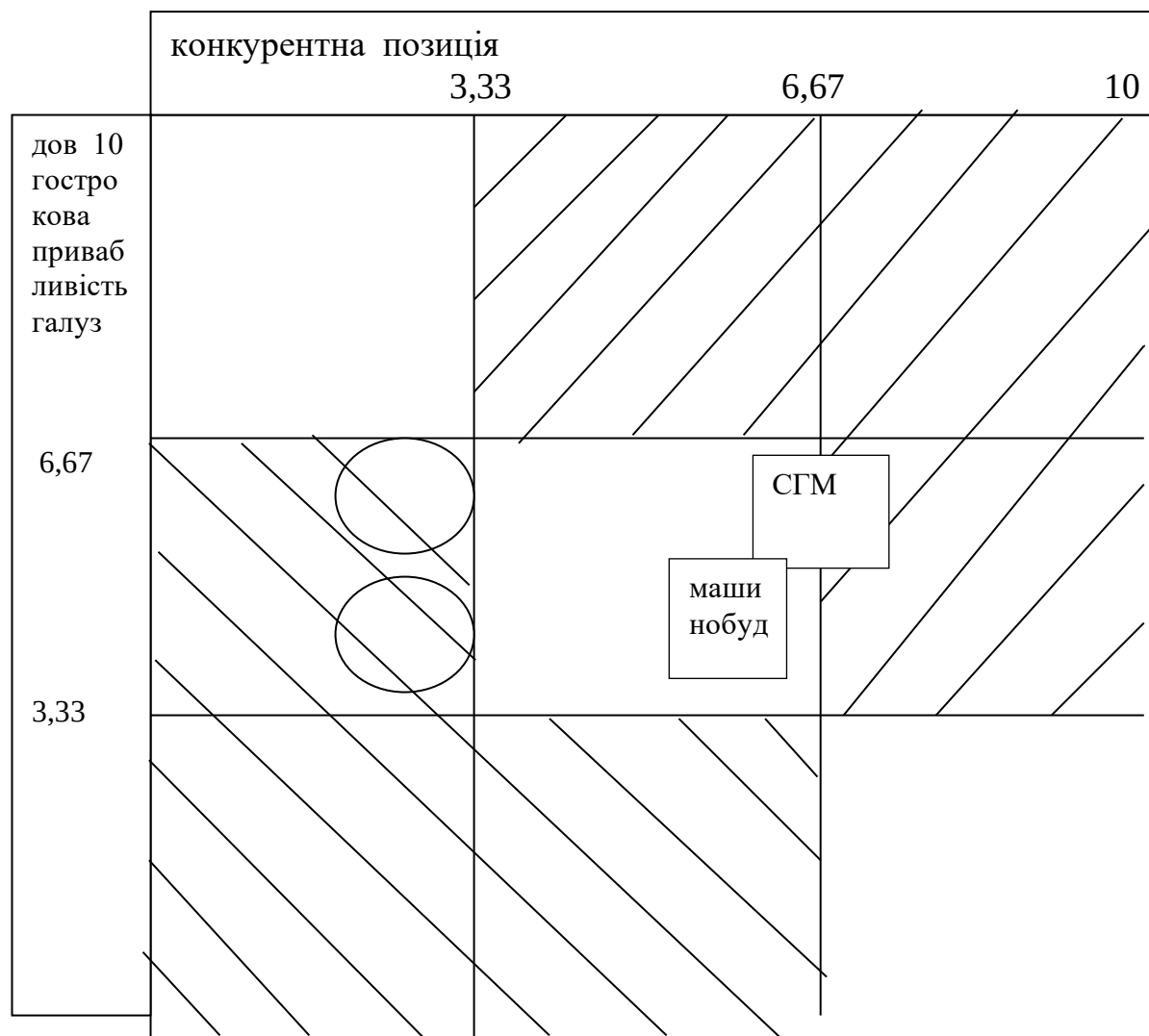


Рис 3.1. Матриця
GE-Mcensey для
КЗДВО

Після того, як ми побудували матрицю діяльності підприємства «Профістан», ми визначили, що більш пріоритетним напрямком для підприємства й розробка і виготовлення сільськогосподарської техніки. Попередній стратегічний аналіз показав дуже високу гостроту конкуренції в галузі виробництва сільськогосподарської техніки. Ситуація в даній галузі і далі продовжує загострюватись, українські виробники, які працюють ще з часів Радянського Союзу і переорієнтувалися на роботу в умовах ринкової економіки є також виробники сільськогосподарської техніки які були створені за часів незалежності України, крім того, є велика частка сільськогосподарської техніки, яка заводиться з-за кордону. Вище наведені таблиці, які показують, що складна сільськогосподарська техніка- як то зернозбиральні комбайни, трактори в Україні вже не виготовляються, а якщо виготовляються, то основні важливі вузли, як то двигун, гідросистема і ін. закордонного виробництва. Як пишуть дослідники, Україна дуже сильно відстала в цьому напрямку і має мало шансів українським виробникам наздогнати провідні закордонні компанії, які виготовляють складну сільськогосподарську техніку[28]. Можна вважати, що на даний момент робота в цьому напрямку є дуже складною з малими шансами на успіх. Але ті ж дослідники говорять про те, що виробництво більш простої сільськогосподарської техніки українськими виробниками має непогані шанси на успіх. Так, велика частка української сільськогосподарської техніки -плугів, культиваторів, сівалок різного виду і іншого обладнання, яке не має двигунів, успішно реалізується на українському ринку. Безумовно, їх якість все-таки поступається якості закордонної техніки, вироблений сучасними потужними закордонними підприємствами як то Lemken, Gaspardo, John Deere і таке інше. Різниця в якості обробки ґрунтів за допомогою сільськогосподарської техніки, виготовленої потужними закордонними виробниками і українськими підприємствами залишається. Закордонна техніка опрацьовує ґрунт краще, але ця різниця не кардинальна. Український фермери це помітили і використовують в тому числі і українську сільськогосподарську техніку. Тому для досліджуваного підприємства є питання, як працювати в галузі виробництва сільськогосподарської техніки. Тут

можуть бути багато варіантів. По одному з варіантів працює підприємство «Червона зірка». Воно намагається копіювати найкращі закордонні зразки і виготовляти свої, подібні закордонним. Такий варіант роботи називається в стратегічному менеджменті копіюванням або наслідуванням за лідером. В багатьох випадках він має шанс на успіх і дає непогані результати, головною проблемою тут постає проектування сучасних ґрунтообробних машин, як то культиваторів, сівалок, плугів. Безумовно, можна копіювати закордонні зразки. Можна покладатися на українських конструкторів. Копіювання закордонних зразків може відбуватись двома шляхами. Перший шлях - це просте копіювання закордонного зразка без права придбання інтелектуальної власності. Таким шляхом ідуть деякі закордонні і українські підприємства, сподіваючись на те, що порушення прав інтелектуальної власності не буде помічено закордонними виробниками і до них не будуть пред'явлені претензії. Другим шляхом може бути придбання ліцензій на виробництво закордонної сільськогосподарської техніки. Це є європейський цивілізований шлях, який відкриває дорогу для реалізації виробленої таким чином продукції, в тому числі і в Європу і інші розвинені країни. На наш погляд, цей шлях більш правильний. Є ще третій варіант розвитку подій. Він полягає в тому, що треба використовувати напрацювання українських, а не закордонних вчених. Місто Кропивницький давно відоме на теренах України і Радянського Союзу, а також за кордоном як виробник сільськогосподарської техніки. Поклали цю початок цьому виробництву відомі всьому світу брати Ельворті. Підприємство «Червона зірка» нібито є продовжувачем справи братів Ельворті і позиціонує себе як їх наступник. Будемо вважати, що підприємство продовжує ці традиції і продовжує виготовляти сільськогосподарську техніку. Але в умовах ринкової економіки неодмінно будуть виникати конкуренти вказаного підприємства, і вони виникають. Наведений аналіз показав, що в галузі виробництва сільськогосподарської техніки існує дуже гостра конкуренція між підприємствами, які працюють ще з часів Радянського Союзу і з новоствореними підприємствами, а також з дилерами, які реалізують закордонну техніку. Конкурентна боротьба і конкуренція є невід'ємним елементом розвиненої

ринкової економіки. Саме така конкуренція і дозволяє роботі в умовах ринкової економіки покращувати свою продукцію і досягати необхідних показників якості. Досліджуване нами підприємство «Профістан» бере свій початок від підприємства «Червона зірка». Воно також виготовляє сільськогосподарську техніку. Керівником «Профістан» є колишній директор «Червоної зірки» Олександр Дмитрович Саїнсус. Можна вважати, що співпраця між підприємством «Профістан» і «Червоною Зіркою» продовжується. Це проявляється в тому, що «Профістан» виготовляє сільськогосподарську техніку, яка напряму не конкурує з продукцією «Червоної Зірки». «Профістан» виготовляє культиватори, візки для жнивarki, борони, транспортери для перевезення сівалок інших типів Гаспардо, Оптіма і інших, які продаються на теренах України. Воно практично не виготовляє сівалок і інших машин, які напряму конкурують з продукцією «Червоної Зірки». Ми вважаємо, що це є елементом певної співпраці між підприємством «Профістан» і «Червона зірка». В принципі можна розглянути ситуацію, коли підприємство «Профістан» буде виготовляти продукцію, яка напряму буде конкурувати з продукцією «Червоної Зірки». Ми вважаємо, що нинішній напрямок роботи підприємства «Профістан» є предметом домовленості між керівниками і вищими менеджерами обох підприємств. Але ринок є ринок, і не можна не вважати, що підприємство «Профістан» все-таки почне конкурувати з продукцією підприємства «Червона Зірка». В цьому випадку постає питання, яку продукцію виробляти- або копіювати найкращі зразки закордонної техніки за допомогою ліцензій, або порушувати право власності і копіювати їх без ліцензії або розробляти власні сільськогосподарську техніку. Ми вважаємо що цікавим напрямком роботи підприємства «Профістан» може бути робота по створенню сільськогосподарської техніки, зразки якої розробили українські вчені, в тому числі і вчені Центральноукраїнського Національного Технічного Університету. Так, на теренах України широко відомі вчені нашого університету, наприклад Петро Васильович Сисолін, Василь Михайлович Сало і інші розробники сільськогосподарської техніки. При цьому треба враховувати, що більшість їх розробок виконана без стороннього фінансування. Якщо буде краще

фінансування, відповідно можна очікувати найкращих варіантів розробок. Тому ми вважаємо, що підприємству треба звернути на увагу на розвиток власних досліджень, на співпрацю з власними науковцями, розробляти нові конструкції і виходити з ними на українській, потім на європейський ринок сільськогосподарської техніки. Цей шлях має певні складності, але він має і свої переваги, які полягають в тому, що дані розробки будуть повністю належати досліджуваному підприємству. Воно буде мати права власності на дану продукцію, зможе самостійно його розробляти, удосконалювати і реалізувати на українському і Європейському ринках. На наш погляд ця перспектива є найбільш привабливою для роботи вказаного підприємства.

Визначимо першочергові кроки користуючись даними наведеного аналізу, а також рекомендаціями, що наведені в [30]

КОНКУРЕНТНА ПОЗИЦІЯ

	сильна	слабка
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 іншої фірми; –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; –ліквідація (якщо іншого виходу немає).	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).

Проаналізуємо також кроки які пропонуються матрицею Стрікланда-Томпсона у випадку як в нашого підприємства -конкурентна позиція є слабкою, темпи росту на даний момент невисокі. Пропозиції на даний момент такі

- 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).

Міжнародна експансія. Щоб здійснювати міжнародну експансію, фірма має недостатньо розроблену продукцію і їй буде дуже складно конкурувати в обраній галузі. Наступна пропозиція- диверсифікація в споріднені і не в спорідненій галузі. Як ми вже зазначали, наша компанія є споріднено диверсифікованою, і це є певним плюсом для компанії. Але перевагу треба віддавати роботі в галузі сільськогосподарського машинобудування. Інтеграція вверх або вниз для нашої компанії є не дуже вдалою ідеєю на наш погляд тому що це складно здійснити і від цього буде невеликий результат. Наша компанія здійснює певну споріднену диверсифікацію вверх. Тобто вона має свою дилерську мережу, але це дилерська мережа невелика, оскільки компанія наша також невелика. Ну і нарешті рекомендація продовження концентрації в тій же самій галузі. Ця рекомендація хоч і є останньою по пріоритету, але на наш погляд, вона є найбільш прийнятною, тому що загальне привабливість галузі сільськогосподарського машинобудування в Україні є дуже високою, будемо сподіватися на завершення бойових дій. В Україні залишається родючі ґрунти, і підприємства, які займаються вирощуванням сільськогосподарської продукції, тож попит на сільськогосподарську техніку залишиться.

Для українського ринку загальноконкурентна стратегія – це стратегія оптимальних витрат, тобто пропонувати якісну продукцію за середніми та низькими цінами. При цьому у компанії є можливість протистояти ціновому тиску конкурентів. Для реалізації цієї стратегії необхідно виробничу стратегію зорієнтувати на модернізацію обладнання, впровадження міжнародних стандартів якості. Покращення якості дасть можливість підвищувати ціну на продукцію і відшкодовувати витрати на модернізацію обладнання. Після цього можна виходити на закордонні ринки.

Щодо загальноконкурентної стратегії на закордонних ринках то доцільно рекламувати свою продукцію як вироби доброї якості по мінімальній ціні під час проникнення на ринок. Далі ціну можна буде збільшувати.

Щодо вертикальної інтеграції для підприємства, яке досліджується вона може здійснюватися „назад”, в бік постачання сировини і комплектуючих, так і

вперед, розвиваючи свою дилерську мережу. Ймовірно є можливість придбання підприємств, що випускають металеві, резинові вироби, тому можна пропонувати придбання частки акцій цих підприємств з тим, щоб як підприємство як співвласник мало можливість купувати комплектуючі за собівартістю. Подальший розвиток власної дилерської мережі також має немалий сенс- підприємство зможе самостійно реалізувати свою продукцію, налагоджувати контакти з своїми покупцями, що безумовно буде йому лише на користь.

Треба також звернути увагу на другу сторону діяльності підприємства «Профістан»- а саме надання послуг з машинобудування для різних галузей як ми бачимо ці галузі дуже різноманітні - атомна галузь, газопереробна галузь; нафтопереробна галузь; теплова та атомна промисловість; металургія; комунальне господарство; сільське господарство; хімічна та коксохімічна промисловість і інші. Послуги в цій галузі є досить рідкими в нашій країні і які потребують значного розвитку. За нашими відомостями дуже небагато підприємств надають послуги саме в цій галузі тим підприємствам, які потребують. Тому треба не зменшувати увагу до другої сторони діяльності диверсифікованої компанії. Це також буде корисно і буде сприяти розвитку підприємства, зміцненню його ринкового становища збільшенню його ринкової частки в галузі.

Перераховані кроки будуть на наш погляд сприяти зміні становища компанії, зміцнять її потенціал і допоможуть не тільки протистояти можливим атакам конкурентів, а й покращити своє становище у конкурентній боротьбі. Запроектовані кроки обумовлюють відповідні виробничу, маркетингову та сировинну стратегію підприємства.

Висновки

Підприємство «Профі Стан» займається виробництвом сучасної техніки для сільського господарства. Виробництво нестандартного обладнання – інший напрямок діяльності компанії ТОВ «Профі Стан». На початок 2022 року розміри ринку збільшились на 3,33% проти аналогічного періоду 2021 року. Масштаб конкуренції – світовий. Ринок знаходиться на стадії стагнації в порівнянні з останнім десятиріччям, Кількість конкурентів – у галузі функціонують більше 20

підприємств. Існують серйозні перешкоди для входження в галузь нових конкурентів. Рентабельність галузі в 2021 році становила біля 7,9%; в 2022 році 7,4% та в 2023 році 7,7%. Покупцями продукції підприємства є фермерські господарства та сільськогосподарські підприємства. Розрахуємо показники, які дозволяють оцінити концентрацію в галузі та інтенсивності конкуренції.

Розраховані наступні показники:

Чотирьохчастковий показник концентрації (CR_4)

Індекс Герфіндаля-Гіршмана (I_{HH}),

Індекс Розенблюта (I_p)

Висновок: рівень конкуренції високий На даний момент конкурентна боротьба в галузі відзначається досить жорстким протистоянням, боротьбою „до кінцевої перемоги.

Висновок- Конкурентна ситуація далека від ідеальної, коли покупці і постачальники мають слабкі позиції, входні бар'єри є міцними. Існує значна кількість конкурентів з дуже різноманітними можливостями, продукцією і стратегією, що загострює конкуренту боротьбу. Сама конкурентна боротьба набула досить жорстких форм. Сприяє роботі підприємства в галузі відсутність товарів-замінників, дефіцит продуктів харчування.

1. стратегічна група: домінуючі та світові лідери галузі

2. стратегічна група: впливові лідери галузі

3. стратегічна група: міцні середняки галузі

4. стратегічна група: аутсайтери галузі

- Галузь є досить перспективною і має великий потенціал, враховуючи світову тенденцію нехватки продуктів харчування;
- Здійснюється прихід великих іноземних компаній із-за наявності в Україні великих ринків збуту, продукції, дешевої робочої сили, відповідних матеріалів;
- Очікується подальше посилення конкурентної боротьби в межах галузі;
- Ступінь ризику та невизначеності є дуже високим через мінливу зовнішню та внутрішню кон'юнктуру, а також через нестабільність політико-економічних процесів в країні (війну), що переносяться на галузь;

- Стрімке скорочення обсягу виробленої продукції зумовила війна, особливо найбільш болісно вона вдарила в 2023 році, коли підприємство майже взагалі не в змозі було повноцінно виробляти сільськогосподарську техніку. Обсяг промислової продукції на підприємстві в абсолютному значенні скоротився наприкінці 2023 року в порівнянні з аналогічним періодом 2022 року на 23,83%.
- Затрати на виробництво підприємства в 2023 році теж надто зросли в порівнянні з попередніми роками на 30% перевищило минулорічний результат.
- Як бачимо, показники підприємства мають негативну динаміку протягом аналізованого періоду. В 2022 році краще значення показників, а в 2023 році їх погіршення. При цьому ще зазначимо, що темпи спаду обсягу промислової продукції значно випереджають темпи зростання затрат на виробництво та собівартості виробленої продукції.
- Найважливішим індикатором підприємства, який відображає його прибутковість є показник чистого прибутку.
- В 2023 році розмір чистого прибутку становив 3214 тис.грн. За підсумками 2022 року показник чистого прибутку на підприємстві становив 4240 тис.грн. Зниження показника чистого прибутку зумовлено падінням обсягів промислової продукції, а внаслідок несприятливих фінансових та економічних явищ підприємство не мало змоги виготовляти та збувати власну продукцію в IV кварталі поточного року.
- Виручка від реалізації підприємства в 2023 році теж не зазнала позитивних змін.

Як наслідок обсяги виробництва промислової продукції по підприємству зменшились на 1143 одиниць техніки.

- виникають проблеми при спробах збільшення завантаження виробничих потужностей;
- ускладнюється інноваційний процес і пошук нових засобів застосування продукції;
- з'являється і стає відчутною міжнародна конкуренція.

Фірма протистоїть переліченим труднощам.

Підсумовуючи ефективність діючої стратегії можна сказати, що фірма має скромні результати, а саме:

- фірма має незначну частку ринку,;
- становище фірми з року в рік дуже повільно покращується, про що свідчать такі результати – фірма не має заборгованості перед кредиторами, постачальниками і державною податковою адміністрацією
- зростали розміри прибутків до війни;
- зростали обсяги продажу до війни;
- фірма має непогану репутацію у покупців.

Такі висновки можна зробити, аналізуючи техніко-економічні показники господарської діяльності підприємства ТОВ „Профі Стан». Динаміка попередніх років демонструє прогресивне зростання всіх показників.

Проаналізувавши ланцюжок цінностей досліджуваного підприємства і інших підприємств галузі, ми приходимо до такого висновку - досліджуване підприємство не має явно виражених джерел для переваг в ланцюжки ланцюжку цінностей.

Основною конкурентною перевагою є ціна, гарантії для покупця, зручність обслуговування. Це є результатом дій менеджменту, історичних обставин.

З підсумкових показників очевидно, що ТОВ «Профі Стан» має на пострадянському просторі не досить потужні позиції у виробництві посівної та ґрунтообробної техніки, відчутно поступається по всім конкурентним характеристикам провідним українським та 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.

1) Стратегія на даний час не має доброго захисту протидії 5 конкурентним силам Портера. Серед зовнішніх загроз зокрема є: політико-економічна нестабільність, негативні демографічні та соціальні тенденції, постійне зростання вартості паливно-енергетичних матеріалів і сировини, а також технологічна відсталість в

галузях дослідження, розробки та нововведень. Особливо великою загрозою, на наш погляд, є заповнення України зарубіжної сільськогосподарською технікою. В тій сфері, де працює досліджуване підприємство українська сільгосптехніка не набагато поступається закордонні і має можливість з нею конкурувати.

Компанія «Профістан» є диверсифікованою компанією. Диверсифікація є споріднена, тому що машинобудування виконує ті ж самі функції, що і будівництво і збирання сільськогосподарської техніки. Але є різні функції цих двох виробництв. Якщо просто надання машинобудівних послуг стороннім особам і робота дуже різних сферах і в різних галузях - це одна справа, то проектування і виготовлення сільськогосподарської техніки - це зовсім інша справа. Постає питання- якому ж напрямку своєї діяльності підприємство повинно надати більший пріоритет, куди спрямовувати більші капітальні вкладення, розвивати яку галузь, а яку галузь скорочувати або абсолютно ліквідувати? Для цього ми проведемо матричний аналіз діяльності підприємства, Проте матриця GE не забезпечує реальних рекомендацій специфічних стратегій; максимум, що може дати аналіз матриці "привабливість/позиція в конкуренції", це відповідь на питання, на яку стратегію орієнтуватися в цілому: агресивне розширення, захист і оборона або збір урожаю — скорочення. Така вказівка, будучи цінним для управління портфелем компанії в перспективі, проте ігнорує питання про стратегічну координацію між різними видами діяльності, а також про те, які стратегічні підходи слід використовувати і які стратегічні дії робити на рівні господарських підрозділів. Іншою слабкістю даної матриці є те, що по ній неможливо визначити види бізнесу, які готові стати переможцями, оскільки їх галузі переходять в стадію початку швидкого зростання

Після того, як ми побудували матрицю діяльності підприємства «Профістан», ми визначили, що більш пріоритетним напрямком для підприємства й розробка і виготовлення сільськогосподарської техніки. Попередній стратегічний аналіз показав високу гостроту конкуренції в галузі виробництва сільськогосподарської техніки. Ситуація в даній галузі і далі продовжує загострюватись, українські виробники, які працюють ще з часів Радянського Союзу і переорієнтувалися на

роботу в умовах ринкової економіки є також виробники сільськогосподарської техніки які були створені за часів незалежності України, крім того, є велика частка сільськогосподарської техніки, яка заводиться з-за кордону. Як пишуть дослідники, Україна дуже сильно відстала в цьому напрямку і має мало шансів українським виробникам наздогнати провідні закордонні компанії, які виготовляють складну сільськогосподарську техніку-ту, яка має двигун[28]. Можна вважати, що на даний момент робота в цьому напрямку є дуже складною з малими шансами на успіх. Але ті ж дослідники говорять про те, що виробництво більш простої сільськогосподарської техніки українськими виробниками має непогані шанси на успіх. Так, велика частка української сільськогосподарської техніки -плугів, культиваторів, сівалок різного виду і іншого обладнання, яке не має двигунів, успішно реалізується на українському ринку. Безумовно, їх якість все-таки поступається якості закордонної техніки, вироблений сучасними потужними закордонними підприємствами як то Lemken, Gaspardo, John Deere і таке інше. Різниця в якості обробки ґрунтів за допомогою сільськогосподарської техніки, виготовленої потужними закордонними виробниками і українськими підприємствами залишається, але ця різниця не кардинальна. Український фермери це помітили і використовують в тому числі і українську сільськогосподарську техніку. Тому для досліджуваного підприємства є питання, як працювати в галузі виробництва сільськогосподарської техніки. Безумовно, можна копіювати закордонні зразки. Можна покладатися на українських конструкторів. Другим шляхом може бути придбання ліцензій на виробництво закордонної сільськогосподарської техніки. Це є європейський цивілізований шлях, який відкриває дорогу для реалізації виробленої таким чином продукції, в тому числі і в Європу і інші розвинені країни. На наш погляд, цей шлях більш правильний. Є ще третій варіант розвитку подій. Він полягає в тому, що треба використовувати напрацювання українських, а не закордонних вчених. Місто Кропивницький давно відоме на теренах України і Радянського Союзу, а також за кордоном як виробник сільськогосподарської техніки. Поклали цю початок цьому виробництву відомі всьому світу брати Ельворті. Підприємство «Червона зірка»

нібито є продовжувачем справи і позиціонує себе як їх наступник. Будемо вважати, що це підприємство продовжує ці традиції і продовжує виготовляти сільськогосподарську техніку. Але в умовах ринкової економіки неодмінно будуть виникати конкуренти вказаного підприємства, і вони виникають. Наведений аналіз показав, що в галузі виробництва сільськогосподарської техніки існує гостра конкуренція між підприємствами, які працюють ще з часів Радянського Союзу і з новоствореними підприємствами, а також з дилерами, які реалізують закордонну техніку. Конкурентна боротьба і конкуренція є невід'ємним елементом розвиненої ринкової економіки. Саме така конкуренція і дозволяє роботі в умовах ринкової економіки покращувати свою продукцію і досягати необхідних показників якості. Досліджуване нами підприємство «Профістан» бере свій початок від підприємства «Червона зірка». Воно також виготовляє сільськогосподарську техніку. Керівником «Профістан» є колишній директор «Червоної зірки» Олександр Дмитрович Саїнсус. Можна вважати, що співпраця між підприємством «Профістан» і «Червоною Зіркою» продовжується. Це проявляється в тому, що «Профістан» виготовляє сільськогосподарську техніку, яка напряму не конкурує з продукцією «Червоної Зірки». «Профістан» виготовляє культиватори, візки для жнивarki, борони, транспортери для перевезення сівалок інших типів- Гаспардо, Оптіма і інших, які продаються на теренах України. Воно практично не виготовляє сівалок і інших машин, які напряму конкурують з продукцією «Червоної Зірки». Ми вважаємо, що це є елементом певної співпраці між підприємством «Профістан» і «Червона зірка». В принципі можна розглянути ситуацію, коли підприємство «Профістан» буде виготовляти продукцію, яка напряму буде конкурувати з продукцією «Червоної Зірки». Ми вважаємо, що нинішній напрямок роботи підприємства «Профістан» є предметом домовленості меж керівниками і вищими менеджерами обох підприємств. Але ринок є ринок, і не можна не вважати, що підприємство «Профістан» все-таки почне конкурувати з продукцією підприємства «Червона Зірка». В цьому випадку постає питання, яку продукцію виробляти- або копіювати найкращі зразки закордонної техніки за допомогою ліцензій, або

порушувати право власності і копіювати їх без ліцензії або розробляти власні сільськогосподарську техніку. Ми вважаємо що цікавим напрямком роботи підприємства «Профістан» може бути робота по створенню сільськогосподарської техніки, зразки якої розробили українські вчені, в тому числі і вчені Центральноукраїнського Національного Технічного Університету. Так, на теренах України широко відомі вчені нашого університету, наприклад Петро Васильович Сисолін, Василь Михайлович Сало і інші розробники сільськогосподарської техніки.

Відомо, що для подальших кроків для розробки стратегії застосовується матриця Стрікленда-Томпсона. Наведено її пропозиції щодо подальших кроків:

- 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).

Проаналізуємо ці кроки. Пропонується даною матрицею міжнародна експансія.

На нашу думку, це є неприйнятний варіант, оскільки виходити на міжнародний ринок треба з сучасною високоякісною продукцією. А як відомо, якість продукції досліджуваного підприємства поки що значно відстає від закордонних стандартів. Далі -диверсифікація в суміжні галузі. Можна сказати, що наше підприємство є споріднено диверсифікованим, оскільки воно працює в галузі надання машинобудівних послуг. Далі -диверсифікація в нові галузі. На наш погляд, це є непринятною рекомендацією, оскільки диверсифікація в нові галузі потребує відбору таких галузей і наявності серйозних причин для входження. Поки що ми не бачимо таких галузей. Вертикальна інтеграція- ця пропозиція є також досить спірною, оскільки в інтеграцію наверх дане підприємство здійснює. У нього є своя розподільча система- дилерська мережа, над якою воно працює. Інтеграцію вниз для досліджуваного підприємства робити, на наш погляд недоцільно, оскільки воно не має серйозних обсягів виробництва, які б

дозволили завдяки цьому кроку економити ресурси. Ну і нарешті, продовження концентрації в даній галузі є на наш погляд абсолютно прийнятною рекомендацією, що і робить досліджуване підприємство- воно продовжує концентруватись в галузі на виробництві сільськогосподарської техніки.

Для українського ринку загальноконкурентна стратегія – це стратегія оптимальних витрат, тобто пропонувати якісну продукцію за середніми та низькими цінами. При цьому у кампанії є можливість протистояти ціновому тиску конкурентів. Для реалізації цієї стратегії необхідно виробничу стратегію зорієнтувати на модернізацію обладнання, впровадження міжнародних стандартів якості. Покращення якості дасть можливість підвищувати ціну на продукцію і відшкодовувати витрати на модернізацію обладнання. Після цього можна виходити на закордонні ринки.

Щодо загальноконкурентної стратегії на закордонних ринках то доцільно рекламувати свою продукцію як вироби доброї якості по мінімальній ціні під час проникнення на ринок. Далі ціну можна буде збільшувати.

Треба також звернути увагу на другу сторону діяльності підприємства «Профістан»- а саме надання послуг з машинобудування для різних галузей як ми бачимо ці галузі дуже різноманітні - атомна галузь, газопереробна галузь; нафтопереробна галузь; теплова та атомна промисловість; металургія; комунальне господарство; сільське господарство; хімічна та коксохімічна промисловість і інші. Послуги в цій галузі є досить рідкими в нашій країні і які потребують значного розвитку. За нашими відомостями, дуже небагато підприємств надають послуги саме в цій галузі тим підприємствам, які потребують. За нашими відомостями підприємство виконує замовлення Південно-Української АЕС а також Хмельницької АЕС, що є досить рідкими завданнями і треба продовжувати співпрацю. Тому ця сфера діяльності є також важливою і сподіваємось прибутковою для підприємства. Тому треба не зменшувати увагу до другої сторони діяльності диверсифікованої компанії. Це також буде корисно і буде сприяти розвитку підприємства, зміцненню його ринкового становища, збільшенню його ринкової частки в галузі.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Василенко В.А., Ткаченко Т.І. Стратегічне управління. Навчальний посібник. - К.: ЦУЛ, 2003. - 396 с.
2. Вернер Браун. Роль стратегічного менеджменту в забезпеченні конкурентоспроможності, - К., 2008.
3. Гаркавенко С.С. Маркетинг. Підручник. - - Київ: Лібра, 2020. - 720 с.
4. Герасимчук В.Г. Стратегічне управління підприємством. Графічне моделювання. Київ: КНЕУ, 2000, 360 с.
5. Головка Т.В., Сагова С.В. Стратегічний аналіз. Київ: КНЕУ, 2012, 198 с.
6. 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
7. Заблоцький Б.Ф. Перехідна економіка. Київ: Видавничий центр "Академія", 2004, 512 с.
8. Іванова В.В. Планування діяльності підприємства: Навчальний посібник. - К.: Центр навчальної літератури, 2006 - 472 с.
9. Кузьмін О.Є., Мельник О.Г. Основи менеджменту: Підручник. - К.: „Академвидав”, 2003. - 416с.
10. Покропивний С.Ф. - вид.2-ге, перероб. та доп. - К.: КНЕУ, 2005.-528с.
11. Портер Майкл. „Стратегія конкуренції” /Пер з англ. - К. Основи. 1998.- 390с.
12. Скібіцький О.М. Стратегічний менеджмент: Навчальний посібник. - К.: Центр навчальної літератури, 2006. - 312 с.
13. Стадник В.В., Йохна М.А. Інноваційний менеджмент: Навчальний посібник. - К.: Академвидав, 2006. - 464 с.
14. Харилло Карлос Х. Стратегічна логіка: Логічна основа розв’язання стратегічних проблем бізнесу/Пер. з англ.-Дніпропетровськ: Баланс Бізнес Бук, 2005-304с.
15. Харченко І.В. Стратегія підприємства. Методичні вказівки до виконання курсової роботи на тему: "Стратегічний аналіз діяльності підприємства" . - Кіровоград, КНТУ, 20015.- 82 с.

- 16.Шегда А.В. Основы менеджмента: Учебное пособие. - К.: Товариство «Знання», КОО. 2018 - 302 с.
- 17.Шершньова З.Є. Оборська С.В. Стратегічне управління: Навчальний посібник. - К.: КНЕУ, 2004. - 384 с.
- 18.Ansoff H.Igor Implementing strategic management. Prentice Hall, 1984.519p.
- 19.Barney J.B. Gaining and sustaining competitive advantage. - Addison - Wesley, 1996.
- 20.Collins D.J., Montgomery C.A. Competition resources: strategy for the 1990s // Harvard business review. - 1995. - Jul - ug. - P 118-128
- 21.Chandler A.D. Strategy and Structure: Chapters in the History of American Enterprise. 1962.
- 22.Eisenhardt K.M., Martin J.A. Dynamic capabilities: what are they? // Strategic management journal. - 2000. - Vol. 21, № 10-11. - P. 1105-1121.
- 23.Collins D.J., Montgomery C.A. Competition resources: strategy for the 1990s // Harvard business review. - 1995. - Jul - ug. - P 118-128.
- 24.Grant R.M. He resource - based theory of competitive advantage: implications for strategy formulation // California management review . - 1991. - Vol. 33, №3. - P. 114-135.
- 25.Rowe A.J. Strategic management: a methodological approach.-N-Y.1980.
- 26.Learned E.P. Strategy and others Business Policy: Text and Cases. Homewood, Illinois: Richard D.Irwin, Inc., 1965. 355 p.
- 27.Mintzberg H. Patterns in Strategy Formulation. In: *Management Science*, 1978, vol. 24, no. 9, pp. 934-948.
28. Nastoiaschchii 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 <https://drive.google.com/file/d/1w6Is22YwR6HsWjbsZx8BETpnZvVNBekp/view>
- 29.Porter M.E. Competitive Strategy: Techniques for Analyzing Industries and Competitors. New York; The Free Press, 1998. 397 p.

- 30.Prahalad C.K., Hamel G. The Core Competence of the Corporation. In: *Harward Business Review*, 1990, May-June, pp. 79-91.
- 31.Thompson A.A. Peteraf M.A. Gamble G.E. Strickland A.J. Crafting and executing strategy McGraw-Hill companies 2014, 800p.
- 32.Wilson I. Strategic planning for the millenium: resolving the dilemma // Long range planning. - 1998. - Vol.31, №4 - P. 507 - 513
- 33.Heracleous L. Strategic thinking or strategic planning? // Long Long range planning. - 1998. - Vol.31, №3 - P.481 - 487
- 34.Hamel G. Strategy as revolution. //Harvard Business Review. - 1996.- P. 69 - 82.
35. H. Mintzberg. The Rise and Fall of Strategic Planning = Reconceiving Roles for Planning, Plans, Planners. - USA : The Tree Press, 1994. - 480c.
36. Higgins J.M. Organizational Policy and Strategic Management. - Chicago: The Dryden Press, 1983.
- 37.Porter, Michael E. Competitive Strategy Techniques for Analyzing Industries and Competitors - New York: The Free Press 1998. -, 398 p
- 38.Shendel D.E., Hatten K.J. Business Policy or Strategic Management: A Broader View for an Emerging Discipline - Academy of Management Proceedings, 1972.
- 39.Pearce J.A., Robinson R.B. Jr. Strategic Management // 2nd ed. Homewood, III: Richard D. Irvin, 1985. - P. 6.
- 40.Wilson I. Strategic planning for the millenium: resolving the dilemma // Long range planning. - 1998. - Vol.31, №4 - P. 507 - 513

ДОДАТКИ

Техніка ПРОФІ СТАН	Ціна,грн
Візок для жниварок з пневматичними гальмами ЛАН-7	<u>139,000.00</u>
Візок для жниварок 7м універсальний ЛАН-1	140,900.00 ₴
Візок для жниварок 9м універсальний ЛАН-2	166,400.00 ₴
Візок для жниварок 7,5м універсальний ЛАН-1А	169,100.00 ₴ – 192,200.00
Візок для жниварок 9,5м універсальний ЛАН-2А	192,500.00 ₴ – 214,500.00
Візок для жниварок ПАЛЕССЕ ЛАН-5	195,000.00
Візок для жниварок 10-12м універсальний ЛАН-4	226,000.00 ₴ – 254,800.00 ₴
Візок для жниварки 9-12м універсальний ЛАН-13.5	<u>238,000.00 ₴</u>
Візок для жниварки 9-12м універсальний ЛАН-13	<u>248,000.00 ₴</u>
Культиватор суцільного обробітку ґрунту КПП-4	187,300.00
Культиватор суцільного обробітку ґрунту КПС-4	218,500.00 ₴
Культиватор суцільного обробітку ґрунту КШУ-3,4	230,450.00
Культиватор суцільного обробітку ґрунту КПС-8	301,200.00 ₴
Культиватор суцільного обробітку ґрунту КШУ-6,2	407,000.00
Коток подрібнювач КЗН-3,2	<u>117,000.00</u>
Коток шпоровий КЗН-6-0	<u>210,000.</u>
Коток-подрібнювач КЗН-6	248,000.00
Борона пружинна (штригельна) – БП-7	136,800.00
Борона голчаста ротаційна – БР-4	<u>159,300.00 ₴</u>
Борона голчаста ротаційна – БР-1	160,000.00 ₴
Борона игольчатая ротационная – БР-5	<u>160,400.00</u>
Борона голчаста ротаційна – БР-3	<u>197,500.00</u>
Борона голчаста ротаційна – БР-6	<u>217,750.00</u>
Борона пружинна (штригельна) – БП-14	375,122.00
Борона голчаста ротаційна – БР-7	413900
Лушительник дисковий spige	3368000 грн
Візок для розкидачу мінеральних добрив Bogballe M35 – ТРУ-М35	<u>118,700.00</u>
Візок для розкидачу мінеральних добрив KUHN Axis 30.2 — ТРУ-3.2	145,000.00
Візок для розкидачу мінеральних добрив KUHN Axis 50.2 — ТРУ-5.2	185,700.00
Транспортний пристрій для сівалки GASPARDO MTR8R70 ПТС-24	66,100.00
Транспортний пристрій для сівалки SFOGGIA Sigma 5 ПТС-15	<u>72,800.00</u>
Транспортний пристрій для сівалки Gaspardo SP 8R70 ПТС-11	79,860.00
Транспортний пристрій для сівалки AGROMASTER Planter D8 ПТС-23	80,600.
Транспортний пристрій для сівалки Kuhn Planter 3m ПТС-12	83,100.
Транспортний пристрій для сівалки Ozduman HVMD 8 ПТС-28	98,626.0
Транспортний пристрій для сівалки MONOSEM NG Plus 4-8R ПТС-19	98,700
Транспортний пристрій для сівалки Gaspardo SP 8 ПТС-1	<u>100,800.00 ₴</u>
Транспортний пристрій для сівалки MaterMacc MS 8100 ПТС-9	121,000.00
Завантажувач бортовий ЗС-30М	<u>76,200.00</u>
Візок платформа для транспортування сівалок ПС-1	285,000.00
Зчіпка для сівалок СЗ-5,4 – СП10.8	<u>82,700.00</u>
Ківш зерновий до телескопічного навантажувача Dieci 2м³ – КЗ 2	<u>46,000.00</u>

Продукция ПАТ ЕЛЬВОРТИ

- 1 Борона дисковая (Паллада) 270 000 руб. ПАЛЛАДА (БДН-1800)
- 2 Борона дисковая (Паллада) 1 250 000 руб. ПАЛЛАДА (БДН-6000)
- 3 Борона дисковая (Паллада) 815 000 руб. ПАЛЛАДА (БДП-4000)
- 4 Борона дисковая (Паллада) 670 000 руб. ПАЛЛАДА (БДП-3200)
- 5 Борона дисковая модульная прицепная (Антарес) 1 700 000 руб. АНТАРЕС (БДМП 6*4 С)
- 6 Борона дисковая модульная прицепная (Антарес) 2 200 000 руб. АНТАРЕС (БДМП 8*4 С)
- 7 Борона дисковая модульная прицепная (Антарес) 1 100 000 руб. АНТАРЕС (БДМП 4*4)
- 8 Бункер пневматический (Bourgault 2200) - производство прекращено
- 9 Культиватор (КПС-8) - производство прекращено
- 10 Культиватор (КПСН(П)-4) - производство прекращено
- 11 Культиватор (Сириус 10) - производство прекращено
- 12 Культиватор широкозахватный универсальный (Полярис (КШУ-12)) 945 000 руб. Полярис-8,5
- 13 Культиватор широкозахватный универсальный (Полярис (КШУ-12)) 1 970 000 руб. Полярис-10 Премиум
- 14 Культиватор широкозахватный универсальный (Полярис (КШУ-12)) 415 000 руб. Полярис-4
- 15 Культиватор-растениепитатель навесной высокостебельный (Альтаир 5,6 (4,2)) 455 000 руб. Альтаир 5,6-04; с системой ЖКУ
- 16 Культиватор-растениепитатель навесной высокостебельный (Альтаир 5,6 (4,2)) 345 000 руб. Альтаир 4,2-04
- 17 Культиватор-растениепитатель навесной высокостебельный (Альтаир 5,6 (4,2)) 435 000 руб. Альтаир 5,6-04
- 18 Культиватор-растениепитатель навесной высокостебельный (Альтаир 5,6 (4,2)) 535 000 руб. Альтаир 5,6-05
- 19 Погрузчик (ПС-0,5/08 "Стогомет") - производство прекращено
- 20 Почворыхлитель (ГРН-2,9 (3,9)) - производство прекращено
- 21 Сеялка зерновая (Астра СЗ) 855 000 руб. Астра 3,6 Премиум
- 22 Сеялка зерновая (Астра СЗ) 910 000 руб. Астра 4 Премиум
- 23 Сеялка зерновая (Астра СЗ) 815 000 руб. Астра 3,6Р Премиум
- 24 Сеялка зерновая (Астра СЗ) 760 000 руб. Астра 3,6 Стандарт
- 25 Сеялка зерновая прессовая (Астра СЗП-3,6Б) 725 000 руб. Астра 3,6Р Стандарт
- 26 Сеялка зернотуковая (Астра Нова 5,4) 1 000 000 руб. Астра 5,4 Стандарт
- 27 Сеялка зернотуковая (Астра Нова 5,4) 1 275 000 руб. Астра 5,4 Премиум
- 28 Сеялка зернотуковая (Астра СЗТ) 1 780 000 руб. Астра 5,4Т Премиум
- 29 Сеялка овощная (СОН-4,2) - производство прекращено
- 30 Сеялка пневматическая зернотуковая (Веста) 1 260 000 руб. Веста-8 Профи; с системой ЖКУ
- 31 Сеялка пневматическая зернотуковая (Веста) 885 000 руб. Веста-8 Профи
- 32 Сеялка пневматическая зернотуковая (Веста) 870 000 руб. Веста-8
- 33 Сеялка пневматическая однодисковая (Орион 9,6) 8 000 000 руб. Орион 9,6
- 34 Сеялка универсальная пневматическая (Вега 8) - производство прекращено
- 35 Сеялка универсальная пневматическая (Вега 8 Профи) 1 900 000 руб. Вега-8 Профи
- 36 Сеялка универсальная пневматическая (Вега 8 Профи) 3 750 000 руб. Вега-16 Профи
- 37 Сеялка универсальная пневматическая (Вега 8 Профи) 2 400 000 руб. Вега-8 Профи; с системой ЖКУ
- 38 Сеялка-культиватор (СТС) - производство прекращено
- 39 Сеялка-культиватор пневматическая (Сириус 10) - производство прекращено
- 40 Сцепка гидрофицированная (СП-10,8) 340 000 руб. СП-11Г
- 41 Сцепка сеялочная (СП-10,8) - производство прекращено *

Информация получена из открытых источников. Не является публичной офертой.

Фаворит прайс-лист

Зернова сівалка MUSTANG PRO 3.6 No-Till 763 104 ₴724 948,80 ₴

Сівалка зернова MUSTANG-4000 Mini-Till 710 004 ₴674 503,80 ₴

Сівалка СЗФ-6000-V (варіаторна) 507 708 ₴482 322,60 ₴

Сівалка СЗФ-5400-V (варіаторна) від 492 054 ₴від 467 451,30 ₴

Сівалка СЗФ-5400 від 465 000 ₴від 441 750 ₴

Сівалка СЗФ-5400-Т (трав'яна) 500 004 ₴475 003,80 ₴

Сівалка СЗФ-4000-V (варіаторна) від 396 504 ₴від 376 678,80 ₴

Сівалка СЗФ-3600-П (пресова) від 320 004 ₴від 304 003,80 ₴

Сівалка СЗФ-3600-Т (трав'яна) від 325 008 ₴від 308 757,60 ₴

Сівалка зернова навісна СЗФ-3000 PONY 300 000 ₴

Культиватор КНРФ-4,2-04 (з системою внесення добрив) від 163 676 ₴

Культиватор КНРФ-4,2 (без системи внесення добрив) від 128 508 ₴

Культиватор КНРФ-5,6-04 (з системою внесення добрив) від 196 134 ₴

Культиватор КНРФ-5,6 (без системи внесення добрива) від 146 064 ₴

Культиватор КНРФ-5,6-03 (з системою внесення добрив) 216 420 ₴

Культиватор КПНФ-5.6-06 "Nonius" (внесення рідких добрив) 250 218 ₴

Культиватор КПФ 4000 APOLLO (суцільної обробки) 220 008 ₴

Культиватор КПФ 8000 APOLLO (суцільної обробки) Ціну уточнюйте

Під замовлення

+380 (67) 520-44-48

Техника, запчастини

- +380 (67) 545-55-44

Семена, агрохімія

- 0 (800) 30-55-44

Семена, агрохімія

16243248

Детальніше: <https://favorit-td.com.ua/ua/g4895369-kultivatory>

ТЕХНОПОЛЬ ПРАЙС-ЛИСТ

4 100 000 €

Агрегаты для внесения удобрений

«Yukon» 3000.6 **2 100 000 €**

«Yukon» 3000.9 **2 460 000 €**

«Yukon» 3000.12 **3 100 000 €**

Бункер «ALEY» **2 000 000 €**

Агрегат для разбрасывания минеральных удобрений «PAUS
10.000» **410 000 €**

Агрегат для обновления рядов «DAMIR» **770 000 €**

Культиватор «Aley 5600» **1 900 000**

Культиватор АК-4 **430 000 € / 445 000 €**

Культиватор АК-5 **650 000 € / 680 000 €**

Культиватор АК-11,6 **1 130 000 € / 1 210 000 €**

Культиватор АК-9,7 с КАС **1 040 000 €**

+ КАС от 233 000 до 343 000 €

Борона ротационная навесная БРН-3,5А **191 000 €**

Борона ротационная навесная БРН-3,5А **191 000 €**

Борона ротационная навесная БРН-6 **395 000 €**

Борона ротационная навесная БРН-9 **523 000 €**

Борона ротационная прицепная БРП-9 **679 000 €**

Борона ротационная прицепная БРП-11 **802 000 €**

Борона гидравлическая БГ-14 **270 000 €**