

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

ДОПУЩЕНО ДО ЗАХИСТУ:

Завідувач кафедри

_____ проф. Зайченко В.В.

« ____ » _____ 2023 р.

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

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

«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»

_____ Сірик В. І.
« ____ » _____ 20 ____

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

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

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 підприємства

ЗАТВЕРДЖУЮ:

Завідувач кафедрою економіки,

підприємництва та ГРС

проф.Зайченко В.В.

“ ____ ” _____ 20 ____ р

ЗАВДАННЯ НА КВАЛІФІКАЦІЙНУ РОБОТУ

ЗА ДРУГИМ (МАГІСТЕРСЬКИМ) РІВНЕМ ВИЩОЇ ОСВІТИ

ЗДОБУВАЧА ВИЩОЇ ОСВІТИ

Сірику Владиславу Івановичу

(прізвище, ім'я, по-батькові)

1. Тема проекту (роботи) "Розробка і аналіз стратегічних альтернатив діяльності підприємства (на прикладі ТОВ"ВАЗ", м.Вінниця) 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 середовища -політичних, економічних, соціальних технологічних,
екологічних , законодавчих та інших груп факторів, аналіз загальної ситуації в галузі і конкуренції,
аналіз загальних показників в галузі, аналіз гостроти конкурентної боротьби за методикою
М.Портера, прогноз змін в структурі конкурентних сил, визначення стратегічних груп
конкурентів. Прогноз їх дій на майбутнє оцінка ефективності діючої стратегії, складання SWOT
- аналізу фірми обґрунтування їх аналіз стратегічного вибор 3.Розробка пропозицій щодо
альтернатив стратегічного управління і їх аналіз з метою обґрунтованого їх страегічного
вибору

КАЛЕНДАРНИЙ ПЛАН

Пор.№	Назва етапів дипломного проекту (роботи)	Термін виконання етапів проекту	Примітка
1.	<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 _____ Сірик В.І

(підпис) (прізвище та ініціали)

АНОТАЦІЯ

Сірик В.І. «Розробка і аналіз стратегічних альтернатив підприємства (на прикладі ТОВ «ВАЗ», м. Вінниця)»

Кваліфікаційна робота за другим (магістерським) рівнем вищої освіти за ОПП «Економіка підприємництва» спеціальності 051 «Економіка» Центральноукраїнський національний технічний університет.

Кропивницький, 2023. 101 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 детальний стратегічний аналіз підприємства, тобто самого підприємства і його галузі. В галузі ми зосередились на дослідженні конкурентної боротьби перш за все з закордонними виробниками. Показано, що досліджуване підприємство і його українські конкуренти безальтернативно програють конкурентну боротьбу з закордонним виробником. Це становить дуже серйозну загрозу для його подальшого існування. В третьому розділі сформульовані стратегічні альтернативи подальшого існування досліджуваного підприємства. Потім ці альтернативи детально проаналізовані і вибрані найкращі варіанти розвитку підприємства, які передбачають або створення стратегічного альянсу закордонним підприємством або створення кластеру з науковими організаціями, які займаються розвитком розроблюваної підприємством техніки.

Ключові слова: галузь виробництва гідрообладнання, постачальники, споживачі, ринок збуту, конкурентна боротьба, стратегія підприємства, конкурентні сили галузі, ключові фактори успіху, стратегічні проблеми, стратегічні альтернативи, аналіз альтернатив, альянс, кластер, розробники гідравлічного обладнання

ANNOTATION

Siryk V.I. "Development and analysis of strategic alternatives of the enterprise"

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

"Economic of enterprise " speciality 051 " Economic " Central Ukrainian National Technical University. Kropyvnytskyi, 2023. 101 c.

The first section shows the stages of development of strategic management as a science, its methodology, and reveals its dialectical and rational approaches to strategic management. The second section describes the characteristics of the enterprise under study, conducts a detailed strategic analysis of the enterprise, i.e. the enterprise itself and its industry. In the industry, we focused on the study of competition, primarily with foreign producers. It has been shown that the enterprise under study and its Ukrainian competitors are losing the competition with foreign producers without any alternative. This poses a very serious threat to its further existence. The third section formulates strategic alternatives for the further existence of the researched enterprise. Then these alternatives are analysed in detail and the best options for the development of the enterprise are selected, which involve either the creation of a strategic alliance with a foreign enterprise or the creation of a cluster with scientific organisations engaged in the development of the equipment developed by the enterprise.

Keywords: hydraulic equipment manufacturing industry, suppliers, consumers, sales market, competition, enterprise strategy, competitive forces of the industry, key success factors, strategic problems, strategic alternatives, analysis of alternatives, alliance, cluster, developers of hydraulic equipment

Зміст	стр
Вступ.....	5
1. Теоретичні засади стратегічного менеджменту.....	8
1.1 Етапи розвитку стратегічного менеджменту.....	8
1.2. Стратегічний менеджмент як наука.....	12
1.3. Методологія стратегічного менеджменту.....	18
2. Стратегічний аналіз фірми.....	20
2.1. Аналіз зовнішнього середовища.....	20
2.2. Аналіз загальної ситуації в галузі і конкуренції.....	31
2.2.1 Коротка характеристика підприємства.....	31
2.2.2. Аналіз загальних показників в галузі.....	32
2.2.3. Аналіз конкурентних сил, що діють в галузі.....	38
2.2.4. Прогноз можливих змін в структурі конкурентних сил.....	58
2.2.5. Аналіз конкурентів.....	61
2.2.6. Визначення стратегічних груп конкурентів.....	62
2.2.7. Визначення ключових факторів успіху в галузі.....	63
2.2.8. Аналіз загальної привабливості галузі і її перспектив.....	65
2.3 Аналіз стану компанії.....	66
2.3.1. Оцінка ефективності діючої стратегії.....	66
2.3.2. Складання SWOT - аналізу фірми.....	78
2.3.3. Дослідження ланцюжка цінностей компанії.....	81
2.3.4. Визначення міцності конкурентної позиції компанії.....	82
2.3.5. Аналіз стратегічних проблем фірми.....	84
3. Пропозиції щодо удосконалення стратегічного управління на ТОВ „ВАЗ”.....	85
3.1. Аналіз стратегічних альтернатив підприємства.....	85
3.2. Вибір стратегічних альтернатив підприємства.....	91
Висновки.....	94
Список використаних джерел.....	99

ВСТУП

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

Наша країна вже тривалий час живе в умовах ринкової економіки. Це означає, що вже багато знань щодо закономірності ринкової економіки стає відомо зацікавленим людям, особливо підприємцям. Ми можемо бачити дуже багато вдалих стратегічних рішень. Це стосується насамперед тих сторін діяльності, які безпосередньо пов'язані з вільною ринковою економікою, де мало регулювання. Так, наприклад, ми можемо побачити дуже вдалу стратегію продуктових ритейлерів - магазини АТБ чи Файно- маркет. Можна побачити, як вони добре використовують різні стратегії - загальні та конкурентні. Це все говорить про те, що стратегія підприємства з досить далекої теорії перетворюється на близьку практику. І бізнесмени, які, здавалося б, не мають глибоких теоретичних знань, успішно застосовують теорію стратегії підприємства до своїх стратегічних рішень. Це не означає, що всі стратегічні рішення наших бізнесменів абсолютно вдалі. Це стосується і досліджуваного підприємства. Все одно актуальними залишаються питання, що стосуються правильної оцінки ситуації, пошуку напрямків виходу з кризи таким чином, щоб це було корисним для держави і підприємства, розробки різноманітних стратегічних альтернатив і правильного вибору серед цих альтернатив. Цим питанням і присвячена наша робота. Часто стратегічні помилки пов'язані з тим, що особисті уподобання окремих бізнесменів суперечать передовій теорії та практиці. Часто це пов'язано з недостатньо добре освоєною теорією стратегічного менеджменту. Іноді це пов'язано з тим, що підприємці, особливо менеджери вищого рівня, вважають, що наймані працівники заслуговують тільки на те, щоб їх нещадно експлуатували. Ці працівники, на переконання бізнесменів, мають бути задоволені лише тим фактом, що мають робоче місце, отримують на ньому якусь зарплату. Це хибне переконання. Воно хибне як у теорії так і на практиці. Це призводить до

того, що бізнесмени, особливо менеджмент високого рівня, ведуть неправильну політику щодо працівників найманої праці. Вони не зважають на таке просте положення, що головний стратегічний капітал завжди є кваліфікована та мотивована робоча сила. Таке ставлення до працівників призводить до того, що працівники на робочому місці є невмотивованими, вони не вважають за обов'язок прикладати додаткові зусилля, творчу ініціативу до прогресивного розвитку бізнесу, не створюють нової продукції, не удосконалюють існуючі вироби. І загалом страждає все підприємство. Таким чином, ми бачимо, що недоліки в розумінні теорії стратегії призводять до того, що відбувається дуже великі практичні помилки. Це є великою проблемою як для бізнесу, так і для держави.

Однак знання зі стратегічного управління ще не набули практичного застосування в повному обсязі. І головна причина — невміння управлінців думати та керувати стратегічно. Натомість безліч часу марнується на пошуки панацеї від скрутного становища підприємства. Проте можна впевнено стверджувати, що таке ставлення - це ставлення людей, які досить мало знайомились з теорією стратегічного менеджменту. Підтвердженням є той факт, що переважна більшість вдалих і невдалих стратегічних рішень мають своє теоретичне пояснення.

Уникнути загроз, відповісти на виклики, скористатися можливостями для розвитку підприємства, розбудови держави, покращення життя людей - це перше завдання керівництва. Все це вимагає від нього використання сучасних методів управління підприємством. 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.Нємцов,

Л.Є.Довгань та ін. Метою дослідження є розробка стратегії підприємства. Для досягнення цієї мети були поставлені і вирішені наступні завдання.

- проаналізовано теоретичні підходи до розробки стратегії;
- проведено стратегічний аналіз зовнішнього середовища;
- проведено стратегічний аналіз 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 102 сторінки. Ілюстративний матеріал становить 2 рисунки та 31 таблицю.

Наукова новизна представленої роботи магістерської роботи полягає в наступному:

- вперше для 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. РОЗВИТОК НАУКИ СТРАТЕГІЧНОГО МЕНЕДЖМЕНТУ

1.1 Етапи розвитку стратегічного менеджменту

Стратегічне планування і здійснення стратегії загалом і в цілому складає зміст стратегічного менеджменту фірми. Це теорія, що містить в собі чіткі розпорядження щодо того, як треба планувати, здійснювати і контролювати стратегію фірми. Стратегічний менеджмент — це складна система поглядів, шкіл і напрямів, в яких в різній пропорції поєднуються емпіричні дослідження, теоретичні узагальнення і методологічні принципи, що визначають застосовність теорії до рішення конкретних задач розвитку організацій. Сфера інтересів стратегічного менеджменту надзвичайно широка: це проблеми економіки і фінансів фірми; проблеми створення команди стратегічних змін і управління персоналом, коли на перший план виходять питання психології і соціології; проблеми універсальності і застосовності теоретичних висновків стратегічного менеджменту до різноманітних ситуацій і задач, що стоять перед організаціями комерційного, некомерційного або муніципального секторів; це також етичні проблеми, супроводжуючі, як правило, будь-які організаційні зміни. Перш ніж безпосередньо розглядати, які методи дослідження можуть використовуватися для розвитку системного бачення стратегічного менеджменту, опишемо процес становлення і розвитку основних ідей, що становлять в даний час зміст стратегічного менеджменту. Становлення стратегічного менеджменту як самостійної області дослідження і управлінської практики пройшло чотири етапи:

Бюджетування і контроль. Ці управлінські функції активно розробляються і удосконалюються вже в першій чверті XX століття.[20]. Значний внесок в їх розвиток внесла школа наукового менеджменту. Так, наприклад, діаграми Г. Гантта (стрічкові діаграми) і в наші дні є одним з найпоширеніших методів планування. Основна посилка бюджетування і контролю — уявлення про стабільне середовище організації, як внутрішньої, так і зовнішньої: умови діяльності фірми (наприклад, технології, конкуренція, ступінь доступності

ресурсів, рівень кваліфікації персоналу і т.п.) істотно не міняються. Зміни початкових умов розглядаються як перешкоди, переборні на основі минулого досвіду. Бюджетування і контроль як і раніше є найважливішими методами управління, проте в наш час більш точно визначена галузь їх успішного застосування: це так звані жорсткі проблеми, які характеризуються визначеністю задач, засобів для їх вирішення, необхідної кількості ресурсів, застосуванням відомих методів досягнення мети і жорсткими часовими рамками.

Довгострокове планування. Методи довгострокового планування сформувались в 1950-е роки. [20,стор 49] Вони ґрунтуються на виявленні поточних змін певних економічних показників діяльності організації і екстраполяції таких виявлених тенденцій (або трендів) в майбутнє. Цей підхід виявився найкориснішим для планування використання ресурсів в довгостроковій перспективі з обліком як потенційного зростання компанії, так і запланованого скорочення виробництва того або іншого виду продукції або послуг.

Стратегічне планування. Його широке застосування в практиці бізнесу починається з кінця 1960-х — початки 1970-х років. [20,стор 50] Цей підхід базується на виявленні трендів не тільки економічного розвитку корпорації, але і середовища її існування, яке розуміється як складно структурована система чинників, що впливають на організацію і її конкурентів. Нестабільність середовища при цьому розглядається як вирішальний чинник планування. Таке планування з урахуванням існуючих тенденцій в зміні конкурентного оточення спирається на виявлені сильних і слабких сторін організації, сприятливих можливостей, що створюються змінами в оточенні і загрозами з боку конкурентів, а також соціальних, політичних, технологічних і економічних чинників оточення.

Стратегічний менеджмент. Як самостійна дисципліна з'являється в середині 1970-х років. [20,стор 56] Подібно стратегічному плануванню, він базується на вивченні змін в зовнішньому середовищі організації. Проте цей

підхід не зводиться до сприйняття оточення як чинника, що обмежує процес організаційного планування, проте припускає встановлення певної мети і розробку шляхів їх досягнення на основі використання сильних сторін організації і сприятливих можливостей середовища, а також компенсації слабих сторін і уникнення загроз.

1.2. Стратегічний менеджмент як наука

В науковій літературі представлені варіанти визначень стратегічного менеджменту, які акцентують увагу на тих або інших аспектах цього складного управлінського процесу. Проте всі вони зводяться до одного з трьох підходів або їх комбінації:

1. Підхід, що акцентує увагу на параметрах організаційного оточення (аналіз оточення).
2. Підхід, що ґрунтується на визначенні довгострокової мети організації і шляхів їх досягнення (мета і засоби).
3. Підхід, що ставить основною задачею діяльність по реалізації стратегії (дієвий підхід).

Розглянемо більш детально зміст цих підходів.

1. Аналіз оточення. Прикладом може служити визначення, запропоноване Роувом [25] із співавторами, згідно якому стратегічний менеджмент є "процесом ухвалення рішень, який об'єднує внутрішні організаційні можливості із загрозами і сприятливими можливостями, що створюються зовнішнім середовищем" '. Так само визначають стратегічний менеджмент також Д. Шендел і Д. Хаттен [39] ,розглядаючи його як "процес визначення і встановлення зв'язку організації з її оточенням, який полягає в реалізації вибраної мети і в спробах досягти бажаного стану взаємовідносин з оточенням за допомогою розподілу ресурсів, який дозволяє ефективно і результативно діяти організації і її підрозділам".

Цей підхід тісно пов'язаний з методами стратегічного планування, привабливий своєю простотою в розумінні послідовності дій менеджерів-

планувальників і якими, відносно нескладними методологічними установками. Проте при його використанні є небезпека, що внутрішні можливості організації залишаються поза сферою аналізу, хоча у багатьох випадках вони можуть успішно нейтралізувати загрози, що впливають із зовнішнього середовища.

2. Мета і засоби. Таке розуміння природи стратегічного менеджменту представлено, наприклад, у визначенні Дж. Пірса і Р. Робертсона [40], згідно якому стратегічний менеджмент — це "напрямок в теорії ухвалення рішень, який націлений на розвиток ефективної стратегії або стратегій для надання сприяння в досягненні корпоративних цілей". В даному випадку використання слова "напрямок" у зв'язку з теорією ухвалення рішень, показує, що стратегічний менеджмент ставить собі за мету розробку серії рішень різного рівня, між якими існує взаємозв'язок і які організовані відповідно до певної ієрархії для досягнення організаційної мети. До цього підходу можна віднести і визначення А. Томпсона, А. Стрікланда, М. Пітерс і Д.Гембл[31], згідно якому стратегічний менеджмент — - "план управління фірмою, направлений на зміцнення її позицій, задоволення потреб споживачів і досягнення поставленої мети". Таке розуміння охоплює дуже важливі риси стратегічного менеджменту.

3. Дієвий підхід. Цей підхід акцентує увагу на послідовності дій для здійснення стратегічного управління, і тому він об'єднує два передуючих. Так, наприклад, С. Хемел і Дж. Прахалад [29] виділяють наступну послідовність дій стратегічного менеджменту:

- стратегічний аналіз для розуміння поточного положення організації в конкурентному середовищі;
- стратегічний вибір, який припускає розробку і оцінку альтернатив стратегічної поведінки організації;
- стратегічна імплементація (здійснення) — процес реалізації вибраної стратегії.

Аналіз в цій моделі відповідає підходу з позицій оцінки організаційного оточення, оскільки на цьому етапі діяльність керівників направлена на з'ясування змінних середовища, які важливі для розробки стратегії. Етап стратегічного вибору відповідає логічному аналізу ситуації при ухваленні рішень. Тут дії означають розробку засобів для здійснення стратегії, вони припускають здійснення контролю, на підставі якого визначаються необхідні коректування.

Запропоновані підходи до розуміння стратегічного менеджменту допускають різні комбінації і додавання нових акцентів, які дозволяють розширити обхват цього складного явища. Нарешті, відзначимо, що при всій важливості формальних визначень розкрити зміст стратегічного менеджменту краще всього вдається через операційне визначення, яке описує його як структурований певним чином процес дій для досягнення деякої наперед певної мети і що спирається на відомі методологічні принципи.

Розробка стратегії фірми здійснюється в умовах неповної визначеності, яку породжують процеси, що відбуваються як зовні організації, так і усередині неї. Зовнішнє середовище характеризується нестійкістю дії чинників, які змушують організацію змінюватися. Невизначеність внутрішніх чинників обумовлюється взаємозв'язком і взаємозалежністю компонентів і підсистем організації як складної системи. Як відомо, точно і детально моделювати поведінку складних систем неможливо; можна лише виявляти і передбачати тенденції їх саморозвитку. Звідси виникають наступні принципи розрізнення стратегічного і оперативного менеджменту: уривчастість і системність процесу управління, а також переважання в стратегічному управлінні м'яких проблем, тобто таких, які характеризуються невизначеністю початкових параметрів і граничних умов. Уривчастість означає, що стратегічні рішення приймаються не так часто, а їх реалізація вимагає довгого часу, іноді декількох років. Потрібні вельми серйозні причини, щоб припинити розвиток вже прийнятої для реалізації стратегії. Оперативне управління у меншій мірі переривисто, планування здійснюється повсякденно,

задачі носять короткостроковий характер; воно має справу в основному з жорсткими, визначеними проблемами.

При стратегічному плануванні на ранніх етапах процесу важливо висунути і розглянути максимально можливу кількість альтернатив. Ця процедура знижує ступінь ризику помилки планування, яка може коштувати дорого. Чим більше альтернатив, тим більше вимагається прикласти зусиль і часу для їх оцінки. У разі оперативного управління менеджери мають справу або з добре структурованими, жорсткими проблемами, рішення яких запрограмовано, або з м'якими рішеннями, але з невисоким ризиком серйозного збитку при помилці.

Для розробки стратегії необхідний великий об'єм інформації, одержуваної з різних джерел і щодо самих різних процесів як в зовнішньому оточенні організації, так і усередині неї. Збір даних, на основі яких робляться екстраполяції майбутніх тенденцій, часто проводиться на основі інтуїції і досвіду. Процеси ж збору інформації для оперативного управління значною мірою формалізовані, джерела її стабільні і знаходяться усередині організації, якістю і достовірністю інформації можна управляти. В цьому випадку можна ширше використовувати дані машинної обробки інформації і автоматизованих систем управління. Розрізняються і тимчасові масштаби планування і управління. Стратегічне планування орієнтується на тривалі тимчасові проміжки, звичайно 3-5 років, тоді як оперативне управління націлено на рішення задач, які вимагають тижнів або місяців роботи.

Слід розрізняти стратегічне і довгострокове управління. Довгострокове управління ґрунтується на припущенні, що сучасні тенденції розвитку навколишнього ділового середовища можна екстраполювати і на майбутнє. В цьому випадку представляється нескладним визначити основні параметри довгострокового плану, наприклад, виконати бюджетування і розрахувати інші, базуються на бюджеті, розділи плану. Сформований таким чином довгостроковий план можна розбити на більш короткі проміжки часу. Довгострокове управління ефективно в умовах стабільності організаційного

навколишнього середовища, але в даний час організацій, діючих в таких умовах, не так вже і багато. Тому в сучасних умовах, коли організаційне середовище відрізняється високою складністю і динамізмом, більш прийнятна філософія стратегічного менеджменту, яка заснована на припущенні про неможливість з достатнім ступенем складності передбачити довготермінові тенденції розвитку. Таким чином, стратегічний менеджмент зосереджує увагу на методах формування довгострокових конкурентних переваг в умовах невизначеності і складності середовища.

Більш конкретні відмінності стратегічного управління і довгострокового планування виражаються в меті, задачах, методології, оцінці ресурсів організації. [2] Так, зокрема, метою довгострокового планування є розрахунок результатів діяльності і потреби в ресурсах на тривалий період часу, з урахуванням оптимізації їх використання на підставі застосування детермінованих математичних моделей і комп'ютерних програм. Метою ж стратегічного менеджменту є досягнення довготривалої конкурентної переваги на основі використання сильних сторін компанії, компенсації слабостей, врахування переваг і загроз, породжуваних зовнішнім середовищем організації. У разі довгострокового планування головним критерієм ефективності управління є рентабельність, прибутковість (цього частіше за все вимагають від ради директорів акціонери). Стратегічний менеджмент ставить основною задачею підвищення адаптаційної здатності компанії, її стійкості по відношенню до змінних дій зовнішнього середовища. Як найважливіший чинник успіху виступають людські ресурси організації і наявність прихованих резервів організаційної культури.

1.3. Методологія стратегічного менеджменту

Представлена нижче модель є узагальненням складного і багатоетапного процесу стратегічного менеджменту. В найзагальнішому вигляді її кроки представлені на рис. 1.1.

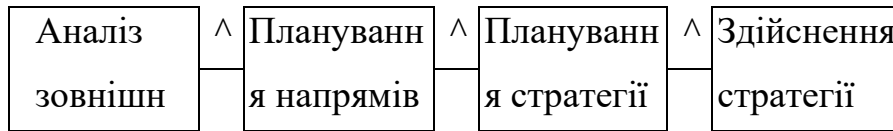


Рис. 1.1. Основні кроки моделі стратегічного менеджменту

Кожний з цих кроків є системою дій, що складається з багатьох взаємозв'язаних елементів. Детально зміст моделі ми розглянемо в подальших розділах, зараз же виділимо передумови або методологічні підстави досліджень в області стратегічного менеджменту.

Вивчення ринку. Тут дослідників цікавлять можливості зростання ринку і змін у складі основних "гравців" ринкової конкуренції. Ці дослідження є вирішальними для визначення структури комерційних ризиків фірми.

Збір інформації. Організація повинна мати достатню кількість каналів збирання інформації як щодо зовнішнього оточення, так і відносно внутрішньо організаційних процесів і їх динаміки. Ефективно діюча на ринку комерційна фірма повинна мати інформаційну систему, що припускає не тільки збір інформації, але і її обробку, аналіз, систематизацію, зберігання і визначення інформаційних потреб в майбутньому.

Емпіричні дослідження. Стратегічний менеджмент — високотеоретизована галузь управлінських досліджень. Це виявляється у великій кількості моделей як локальних процесів, так і "глобальних стратегій". Моделі потребують постійного підтвердження досвідними даними. Універсальні, абстрактні моделі стратегічного менеджменту необхідно застосовувати для вирішення задач, унікальність яких виходить з особливостей конкретної фірми, що діють на ринку в фіксований відрізок часу. Такі характеристики іноді називають контекстом діяльності фірми. Не існує двох фірм з абсолютно однаковим контекстом. Проте такі, на перший погляд, незначні відмінності

контексту можуть бути вирішальними чинниками для формулювання і вибору стратегії.

Транснаціональний бізнес. Як наукова дисципліна стратегічний менеджмент кінця 1990-х років орієнтується на процеси глобалізації бізнесу. Саме ця обставина є однією з найцінніших і практично корисних характеристик дисципліни в очах керівників корпорацій. З другого боку, інтернаціоналізація бізнесу породжує ряд теоретичних і прикладних проблем, багато хто з яких поки що не отримав задовільного рішення. В цьому відношенні стратегічний менеджмент змінює як корпоративне мислення менеджерів організації, так і пріоритети корпорацій.

Ухвалення рішень. Процес стратегічного менеджменту — це процес перманентного ухвалення рішень, їх здійснення, контролю, корекції. Цей процес носить циклічний характер, причому ніж більш мінлива і невизначена середовище, тим коротше довжина циклу ухвалення рішень.

Дух підприємництва. Хоча стратегічний менеджмент будується як систематична, логічно зв'язна теорія, що базується на емпіричних даних, успіх стратегії визначається у тому числі передбаченням, інтуїцією, відчуттям, що так чи інакше поступати "правильно", — тобто всім тим, що визначається як підприємницька ініціатива. Як відзначає І. Ансофф[20], підприємницька поведінка означає створення потенціалу для отримання прибутку там, де його раніше не було. Це, у свою чергу, вимагає формування нових систем, нових структур і нових навиків менеджерів, зокрема, виражених лідерських рис — "харизми", уміння творчо вирішувати проблеми, брати на себе ризик, планувати, ґрунтуючись на підприємницьких поглядах.

Бачення довготривалих перспектив. Тоді як операційний менеджмент фокусується на короткостроковій меті, стратегічний орієнтується на довгострокові перспективи. Частіше за все перспективи наступного року діяльності організації розглядаються як відправна точка стратегічного розвитку і змін.

Стратегічні альтернативи. Методологія стратегічного менеджменту припускає висунення і оцінку альтернативних варіантів стратегічного розвитку. Оцінка варіантів — одна з найважливіших і найвідповідальніших задач стратегічного менеджменту. Навіть на етапі здійснення стратегії припускається можливість її істотної корекції або заміни на іншу, більш відповідну умовам, що змінилися.

Міждисциплінарний підхід. Теорія стратегічного менеджменту базується на комплексі поведінкових наук — соціології, психології, політології, економіці, праві і інших. В ній широко застосовуються математичні, статистичні, системні, ймовірнісні методи дослідження.

Оптимізація використання ресурсів. Дослідження ресурсних можливостей організації і вибір стратегії, що забезпечує ефективне використання ресурсів в довготривалій перспективі, — визначальний чинник планування, вибору і здійснення стратегії.

Здійснення стратегії і контроль. Значну увагу в стратегічному менеджменті надається людському чиннику. Успішна реалізація стратегії можлива, коли менеджери володіють навиками управління організаційними інноваціями, уміють долати опір змінам, формувати інноваційні команди і управляти очікуваннями людей, залучених в процес стратегічних змін.

Розуміння задач і методів стратегічного менеджменту можна поглибити, якщо провести зіставлення стратегічного і оперативного менеджменту. Між цими поняттями багато загального, але існують і важливі відмінності, головне з яких складається в тому, що стратегічний менеджмент має справу із загальним управлінням організацією. Оперативний менеджмент зосереджується на специфіці управління функціональними відділами організації, такими, наприклад, як фінансовий, виробничий або відділ маркетингу. Відмінність стратегічного менеджменту полягає також в специфічній методологічній основі, баченні організації як складної системи в розвитку. Такий розвиток визначається безліччю чинників як зовнішнього, так і внутрішнього походження, взаємозалежністю структурних елементів і

функцій організації, тому їм надзвичайно важко управляти, тим більше відповідно до жорсткого плану, в якому враховувалися б всі деталі і приватні аспекти поведінки частин організації аж до окремих індивідів. Стратегічний менеджмент — це область панування м'яких організаційних проблем, і тому спроби управляти ними як жорсткими ведуть до небезпеки невдач і провалів. Таким чином, ефективне управління організацією включає як ефективний стратегічний, так і ефективний операційний менеджмент.

Які переваги дає управлінцям (перш за все вищій ланки) знання стратегічного менеджменту? Крім того, що стратегічний менеджмент примушує всерйоз замислюватися про майбутнє організації, він дозволяє:

- на раціональній основі сформулювати можливі стратегії і визначити, якою мірою підходить організації та або інша стратегія;
 - шукати альтернативні шляхи розвитку бізнесу, щоб вибрати оптимальний;
 - розвивати вміння орієнтуватися в майбутньому, щоб враховувати можливі результати тих або інших рішень;
 - більш ефективно і грамотно розміщувати ресурси організації;
 - розуміти природу і значення невизначеностей і ризиків в розвитку бізнесу;
 - використовувати методологію системного підходу вирішення організаційних проблем і на цій основі розвивати більш ефективне управління;
- зв'язувати в єдиний комплекс взаємозалежних елементів процеси комунікації, координації і контролю в рамках організації як цілого;
- стимулювати мотивацію і ентузіазм співробітників, визначати місію організації і розуміння значення досягнення організаційної мети для індивідуального розвитку і зростання співробітників; долати опір змінам, формувати інноваційну організаційну культуру.

Стратегічний менеджмент розвиває широту управлінського мислення керівників, робить їх більш корисними для організації. Керівники, що володіють знаннями і навичками в цій області, мають більше шансів добитися швидкого зростання по службовим сходам і зробити успішну кар'єру. А керівникам, що починають, стратегічний менеджмент дозволяє достатньо швидко зрозуміти, як працює організація, який взаємозв'язок її структурних компонентів, яка роль окремих індивідів в ухваленні важливих організаційних рішень.

2. СТРАТЕГІЧНИЙ АНАЛІЗ ФІРМИ

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 склав 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. За умовами сприяння бізнесу країна посідає 181 місце.

- 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. В 2009 році 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 фондів, 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,

мармур, золото. Водними ресурсами забезпечена слабо. Усього на території України понад 73 тис. річок; площа лісів становить 8,6 млн.га., з них 6,9 млн.га. займають ліси державного фонду. Майже в усіх областях України є рекреаційні ресурси, серед яких домінують санітарно-курортні (Одеська, Херсонська, Миколаївська, Донецька області і АРК).

- 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. Щодо потенційних споживачів продукції галузі, то це великі машинобудівні підприємства, що виготовляють промислову і сільськогосподарську техніку.

- 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 2011р. 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 підприємств, 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 характеристика підприємства.

В січні 2008 року на базі ТОВ "Вінницький завод тракторних агрегатів" була створена Групу компаній "Вінницький агрегатний завод", що складається з: ТОВ "Вінницький агрегатний завод", ПрАТ "Завод силових циліндрів" і ТОВ "Торговий будинок "Вінницький агрегатний завод".

ТОВ "Вінницький агрегатний завод" спеціалізується на виробництві шестеренних насосів (НШ) і рукавів високого тиску (РВТ).

ПрАТ "Завод силових циліндрів" виробляє гідроциліндри (ГЦ).

ТОВ "Торговий будинок "Вінницький агрегатний завод" займається збутом і просуванням на ринку продукції, яка випускається вищезазначеними заводами.. Відділом управління якістю забезпечується вхідний контроль матеріалів і комплектуючих виробів, що закупляються.

Вся продукція проходить стовідсоткові виробничі стендові випробування.

ІСТОРІЯ ЗАВОДУ

1880 рік — заснування підприємства. Спеціалізація: чавунне литво, деталі для цукрових, винокурних і маслобойних заводів.

1904 рік — за виробничі успіхи завод нагороджений золотими медалями на міжнародних виставках в Парижі і у Відні.

1917 рік — завод націоналізований, і чотири роки опісля перейменований в "Вінницький автотракторний завод ім. М. Горького". Крім техніки для сільського господарства, проводиться ремонт тракторів, автомобілів, двигунів.

1941 рік — завод евакуйований з Вінниці. Відновлений вже після війни.

1956 рік — підприємство було перейменовано в "Вінницький агрегатний завод". Був освоєний випуск перших гідравлічних вузлів: маслonasоса ЖМС-92 і гідроциліндра ЖМО-13 для зернозбиральних комбайнів.

1958 рік — був освоєний випуск першого шестерінчастого насоса НШ-10.

1965 рік — був освоєний випуск насоса НШ-46.

1983 рік — був освоєний випуск насосів 3-го виконання: НШ10У-3 і НШ50У-3 з робочим тиском 16 МПа.

1998 рік — на базі заводу створено відкрите акціонерне товариство. Було освоєно 20 нових типів насосів НШ і 5 нових типорозмірів РВТ.

2003 рік — був освоєний випуск гідроциліндрів з діаметром поршня 50 мм, 80 мм, 100 мм Система якості була сертифікована за міжнародним стандартом ISO 9001 в редакції 2000 року.

Насоси шестеренні

Насоси шестеренні є одними з найважливіших компонентів гідравлічних систем машин. Вони були призначені для нагнітання робочої рідини (мінеральних масел) в гідравлічні системи механізмів рульових управлінь, приводів управління напівнавісними і причіпними знаряддями сільськогосподарських, дорожніх і інших машин. Насоси і гідромотори виготовляються з правим або лівим напрямом обертання провідного валу.

Група компаній "ВАЗ" випускає насоси шестерінчасті НШ з робочим об'ємом від 6 см³ до 100 см³.

Призначення продукції компанії

Насоси масляні шестеренні

Насоси масляні шестеренні встановлюються в картери і призначені для подачі робочої рідини в змащувальні системи гідравлічних систем управління, підживлення об'ємних гідроприводів сільськогосподарських і промислових тракторів, дорожніх машин.

Насоси змащувальні (для холодильних установок)

Насоси змащувальні використовують для подачі змащувального масла в закритій гідросистемі аміачних холодильних компресорів S3-2500, S3-900.

Насоси бітумні

Насоси бітумні були призначені для перекачування в'язких рідин типу бітуму. Використовується в будівництві, в дорожньо-транспортних роботах, на нафтопереробних комбінатах і інше.

Насоси підживлення

Функція даного виду насоса полягає в тому, щоб компенсувати недостатність масла в системі у міру його втрати.

2.2.2. Аналіз загальних показників в галузі

ТОВ „ВАЗ” працює в галузі виробництва гідравлічного обладнання. Розмір ринку, на якому працює підприємство, складає 400-450 млн. гривень в цінах 2022 року. Масштаби конкуренції – вся країна та і міжнародні ринки країни СНД, а також Європа, Південно-Східна Азія, Латинська і Північна Америка, тому що продукцію „ВАЗ” постачає на машинобудівні підприємства в Польщу, Болгарію, Молдову, Туркменістан, Угорщину, В'єтнам, Вірменію, Пакистан, Єгипет, Латвію, Естонію, Киргизію, Монголію, Німеччину, Туреччину, Мексику, Грузію, Ірак, Іран, Іспанію, Італію, Кіпр, Китай, Лівію, Румунію. Основні ринки збуту ТОВ „ВАЗ” знаходяться в країнах СНД.

Продукція, підприємства - шестеренні гідравлічні машини.

Конкуренція носить міжнаціональний характер.

Щодо попиту на продукцію та темпів зростання ринку, то треба зазначити наступне. Ринок шестеренних насосів вже до кризи стабілізувався, і коливання відбуваються в розмірі 3-4% в ту чи іншу сторону. У 2022 та 2023 році відбулося значне падіння обсягів внаслідок війни. В другій половині 2023 року ситуація почала покращуватись, але дуже повільно на 5-8% в рік. Конкурентів у підприємства всього два - це «Гідросила» і «Союзгідравліка». Конкуренти з країн СНД – це підприємства з досвідом роботи і капіталом, яким поступається ТОВ «ВАЗ»

Покупцями підприємства були великі машинобудівні підприємства : Мінський, Волгоградський, Алтайський тракторні заводи, Красноярський та Херсонський комбайнові заводи, „Гомсільмаш”, МАЗ, ММЗ, БелАЗ, МоАЗ, КРАЗ, брянські заводи „Дормашина” та „Арсенал” і т. ін. Розподіл ринку країн СНД наведений в табл. 2.1.

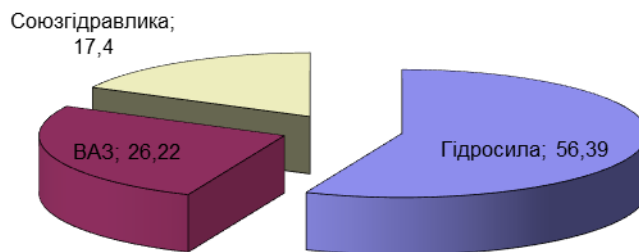
та на Рис. 2.1. і Рис. 2.2.

Таблиця 2.1

Розподіл ринку НШ країн СНД

Виробник	2022 рік		Перше півріччя 2023 року	
	шт	%	шт	%
Гідросила	407607	56,39	445887	57,57
ВАЗ	189501	26,22	206760	26,69
Союзгідравліка	125754	17,4	121907	15,74
Всього	722862	100	774554	100

Рис.2.1.Розподіл ринку НШ країн СНД за перше півріччя 2022 року



Як бачимо, покупці були великими підприємствами з дуже значними фінансовими можливостями. Ці споживачі в принципі можуть створити або придбати підприємство, що буде виготовляти необхідні комплектуючі - такі приклади можна бачити в Росії. Проте не завжди вертикальна інтеграція доцільна, і саме тому не всі підприємства цим займаються. В галузі йде поступове удосконалення продукції: удосконалення конструкцій насосів і технологій їх виробництва, що треба враховувати і постійно продовжувати пошуки проектування і виробництва більш сучасної продукції.

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

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

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

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

Підприємства діють в умовах достатності фінансових ресурсів.

В цілому ж галузь має середню рентабельність в межах 5-15%, що є добрим показником.

2.2.3. Аналіз конкурентних сил, що діють в галузі.

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

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

Суперництво між конкурентами в галузі.

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.

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

Таблиця 2.2.

Залежність інтенсивності конкуренції від рівня концентрації галузі

Тип ринку	$CR_q, \%$	$I_{ин}$	Інтенсивність конкуренції
Висококонцентрований	70-100	2000-10000	низька

Продовження таблиці 2.2.

Помірноконцентрований	45-70	1000-2000	середня
Низькоконцентрований	менше 45	менше 1000	висока

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

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

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

де n - кількість організацій;

D_i - ринкова доля i - тої організації.

Для спрощення розрахунків використаємо таблицю.

Таблиця 2.3.

Дані для розрахунку гостроти конкуренції

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

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

3. Індекс Розенблюта (I_p)

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

де n - кількість організацій;

i - ранг організації;

D_i - частка ринку i - тої організації.

$$I_p = \frac{1}{2 \sum \cdot (1 \cdot 0.576 + 2 \cdot 0.277 + 3 \cdot 0.16) - 1} = \frac{1}{0.6} = 1.666 \quad (2.5.)$$

Висновок: рівень конкуренції невисокий

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

4. Індекс варіації (U_d)

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

де n - кількість організацій;

D_i - ринкова доля i - тої організації;

D_{cp} - середньоарифметичне значення долі ринку.

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

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

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

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

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

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

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

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

Конкуренція посилюється зі збільшенням числа фірм-суперників, по мірі того, як вирівнюються розміри і обсяги виробництва. Чим більше конкурентів, тим більша ймовірність нових, творчих підходів до конкурентної боротьби.

В умовах сталого попиту або його незначного зростання конкуренція підсилюється. На ринку, що швидко зростає, місце вистачає всім. В таких

умовах фірми витрачають свої фінансові і управлінські ресурси на те, щоб встигати за зростаючим попитом.

Конкуренція посилюється, коли умови господарювання штовхають фірми на зниження цін або інших засобів для збільшення обсягів продажу. Конкуренція підсилюється, коли витрати при переході від споживання однієї продукції на іншу незначні.

Конкуренція підсилюється, коли окремі конкурсанти не задоволені своєю часткою ринку. Фірми, позиції яких слабкі і які мають фінансові труднощі, часто діють агресивно, впроваджуючи нові продукти, збільшуючи спеціальні ціни і т. ін. Такі дії означають, як правило, початок нової стадії конкурентної боротьби.

Конкуренція підсилюється пропорційно зростанню прибутку від успішних стратегічних рішень. Чим більші потенційні прибутки, тим агресивніше будуть діяти частина фірм з метою отримання сум прибутків.

Конкуренція стає більш інтенсивною, коли витрати на те, щоб залишити ринок, вищі, ніж ті, що необхідні для продовження конкурентної боротьби. Чим вищі бар'єри для виходу з ринку, тим більшу рішучість виявляють фірми у продовженні конкурентної боротьби.

Хід конкуренції тим менше передбачуваний, чим більше відрізняються їх розміри, стратегія, пріоритети, особисті якості їх лідерів. Різниця між компаніями призводить до того, що деякі з них намагаються "розхитати" ринок, застосовуючи нестандартні методи і прийоми, роблячи тим самим конкурентне середовище значно менш стабільним, а відповідно комерційна діяльність менш прибутковою.

Конкуренція значно посилюється, коли потужна компанія з іншої галузі купує неприбуткову фірму в даній галузі і перетворює її в лідера ринку, який визначає правила гри.

В галузі негативно діють на загострення конкуренції практично всі перераховані фактори. В галузі працюють основних конкуренти - „Гідросила” , „ВАЗ”та „Союзгідрвліка”. Їх потенціали близькі, що

робить на даний момент їх конкурентну боротьбу в галузі жорстким протистоянням, а боротьба „до кінцевої перемоги” неможлива лише внаслідок наявності значних ресурсів у основних конкурентів. Ці підприємства конкурують в галузі шестеренних машин, ринок яких стабілізувався, що додає додаткової жорсткості боротьбі.

Наведені раніше дані добре це ілюструють. Вони побудовані за матеріалами маркетингового відділу підприємства. Діє також і необхідність конкурувати за ціною - ще один фактор загострення конкуренції, тому що якісні показники продукції достатньо близькі. Продукція конкурентів подібна. Споживачі продукції, що придбали техніку одного з виробників - великі машинобудівні підприємства - можуть легко переключитися на споживання продукції інших виробників, що спричиняє тиск у напрямку загострення конкурентної боротьби. Гострота конкурентної боротьби і рентабельність вище середньої в сприятливі часи не спонукають фірми до виходу з галузі, тому що втрати будуть більшими, ніж від продовження протистояння, і вони продовжують конкурентну боротьбу, що робить її ще жорстокішою. Вже вказувалось, що в галузі працюють дуже різноманітні за своїм потенціалом фірми, які застосовують різні стратегії, що робить конкуренцію ще більш непередбачуваною.

Таблиця 2.4

Реалізація НШ за перше півріччя 2009-2010 року по країнам

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

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

Таблиця 2.5

ПРАЙС-ЛИСТ
на продукцію АТ "ГІДРОСИЛА"
від 02.10.2023 г.

НАСОСИ ШЕСТЕРЕННІ (серійні)	Ціна грн. з ПДВ
НШ 6 М-3 лівий/правий	2 025
НШ 10 М-3 лівий/правий	1 595
НШ 14 М-3 лівий/правий	2 280
НШ 16 М-3 лівий/правий	2 280
НШ 25 М-4 лівий/правий	4 112
НШ 32 А-3 лівий/правий	4 657
НШ 32М -3 MASTER лівий/правий	2 603
НШ 32МЧ-4 лівий/правий-чавунний корпус (НШ 32М-4)	4 817
НШ 32 МП-0 (НШ 32 УКП-0)	7 138
НШ 40М -3 MASTER лівий/правий	3 281
НШ 50 А-3 лівий/правий	5 317
НШ 50 М-3 MASTER лівий/правий	2 779
НШ 50 МЧ-4 лівий/правий-чавунний корпус (НШ 50 М-4)	10 028
НШ 71 А-3 лівий/правий	8 785
НШ 100 А-3 лівий/правий	8 785
НШ 100 М-3 лівий/правий	8 139
НШ 250 - 4 лівий/правий	56 585
НМШ-25 (чавунний корпус)	3 110
НМШ-25А (чавунний корпус)	3 110
НМШ-32А	3 365
НМШ-50	5 110
ГІДРОМОТОРИ ШЕСТЕРЕННІ	
ГМШ-32-3 лівий/правий	4 657
ГМШ-50-3 лівий/правий	5 317
ТАНДЕМ-НАСОСИ ШЕСТЕРЕННІ (під замовлення)	
НШ 32М-10Г-3	8 304
НШ 32М-16Г-3Л	8 194
GP2.5K 32/2.5K32R (L)-A203AA (НШ 32М-32М-4)	14 045
НШ 50М-10Г-3	10 825
GP3K 50/3K32R (L)-A204AA (НШ 50М-32М-4)	23 178

Продовження таблиці 2. 5

GP3K 50/3K50R (L)-A204AA (HШ 50M-50M-4)	23 804
HШ 100A-50A-3	31 016
HШ 250-71A-3	54 819
HШ 63M-63M-32M-4	59 052
HШ 71M-71M-50M-4	62 812
GP2K10/2K10(L або R)-A101AA-VTS (GP10N-10N-(R/L)22A1AA; HШ10-10)	8 400
GP2K14/2K10R-A101AA-VTS (GP14N-10N-R/L22A1AA; HШ14Д-10Д-3)	13 307
GP2.5K25/2K10L-A333AA-F (GP25K-10K-LC2.52AA4AA; GP25N-10N- R/L2.52AA4AA; HШ25Д-10Д-3)	12 040
GP2.5K28/2K10R-A333AA-F (GP28K-10K-RC2.52AA4AA; GP28N-10N-R/L2.52A4AA; HШ28Д-10Д-3)	11 466
GP2.5K32/2K10L-A333AA-F (GP32K-10K-LC2.52AA4AA; GP32N-10N-L2.52AA4AA ; HШ32Д-10Д-3Л)	11 788
GP2.5K28/2K10/2K10R-A333AAA-F (GP28K-10K-10K-RC2.522AA4AAA, GP28N-10N-10N-L2.522AA4AAA; HШ 28Д-10Д-10Д-3Л)	15 481

Відвантаження зі складу в м. Кропивницький

Застосування та технічна інформація на сайті www.hydrosila.com

Група компаній "Вінницький агрегатний завод"

ТОВАРИСТВО З ОБМЕЖЕНОЮ ВІДПОВІДАЛЬНІСТЮ

ТД "ВІННИЦЬКИЙ АГРЕГАТНИЙ ЗАВОД"

Україна, 21007, м.Вінниця, вул.Батозька, 16Б

Тел./факс: +38 (0432) 55-13-34, 55-13-06, 55-13-33



Прайс
з 09.10.2023



Найменування	Ціна, грн. з ПДВ
Насоси групи 2 (от 6 до 20 см³) праве/ліве обертання, Рном=16МПа	
НШ4Д-3	2 240,40
НШ6Д-3	1 878,00
НШ6-3	2 356,80
НШ10Г-3 (4х шлицевой)	1 368,00
НШ10Д-3	1 368,00
НШ14Д-3	2 136,00
НШ16Д-3	2 136,00
Насоси групи 3 (от 25 до 63 см³) праве/ліве обертання, Рном=16МПа	
НШ25Д-3	2 772,00
НШ32Д-3	2 244,00
НШ32МВ-3	2 292,00
НШ40Д-3	2 792,40
НШ50Д-3	2 396,40
НШ50МВ-3	2 448,00
направо/ліво обертання, Рном=20МПа	
НШ10Д-4	1 740,00
НШ32В-4	3 618,00
НШ40Д-4	5 427,60
НШ50В-4	5 892,00
НШ100Д-3	7 056,00
Насоси групи 3, 4 (серия "А") право/ліво обертання, Рном=16МПа	
НШ32А-3	4 032,00
НШ50А-3	4 608,00
НШ71А-3	7 608,00
НШ100А-3	7 608,00
Насоси шестеренні бітумні	
НШ25БТ	6 924,00
НШ50БТ	8 256,00
НШ125БТ	17 870,40

Найменування	Аналог	Застосування	Ціна, грн. без ПДВ
Насосы шестеренные (импортозамещение)			
НШ4КП-4*	Group 2 pump 4cc clockwise EU 1:8	Імпортна сільгосптехніка	3 132
НШ12КП-4*	Group 2 pump 12cc clockwise EU 1:8	Імпортна сільгосптехніка	3 132
НШ14КП-4*	Group 2 pump 14cc clockwise EU 1:8	Імпортна сільгосптехніка	3 132
НШ16КП-4*	Group 2 pump 16cc clockwise EU 1:8	Імпортна сільгосптехніка	3 132
НШ14Т-3	FT 254.58.010	Foton, Dong Feng, Jinma - 200,-204,-240,-244,-254	3 452
НШ16Т-3	FT 700.58B.020	FOTON TD-824	3 552
НШ19-6К-4		Комбайн CLAAS - 480	

* вал (шпонка) конус 1:8 фланець Ø 36,5мм

Найменування	Ціна, грн. з ПДВ
Насоси двосекційні право/ліво обертання, Рном=16МПа	
НШ10-10Д-3	7 332,00
НШ10-10К-3Л	8 004,00
НШ10-6Д-3	9 084,00
НШ14-10Д-3	9 084,00
НШ16-10Д-3	9 084,00
НШ16-16Д-3	9 084,00
НШ16-6ДХ-3	9 084,00
НШ20-10Д-3	9 756,00
НШ28-10Д-3	10 092,00
НШ32-10Д-3	6 480,00
НШ32-14Д-3	8 664,00
НШ32-16Д-3	8 664,00
НШ32-32Д-3	15 738,00
НШ40-40Д-4	19 344,00
НШ50-10Д-3	8 664,00
НШ50-16Д-3	9 324,00
НШ50-32Д-3	20 970,00
НШ50-50Д-3	20 970,00
НШ57-57-3	29 724,00
НШ63-32Д-3	22 908,00
НШ63-50Д-3	22 908,00
НШ63-63Д-3	23 486,40
НШ71-32Д-3	22 908,00
НШ71-50Д-3	22 908,00
НШ100-32Д-3	20 400,00
НШ100-50Д-3	20 400,00
НШ112-32Д-4	21 456,00
Насоси трисекційні право/ліво обертання, Рном=16МПа	
НШ28-10-10Д-3	14 334,00
НШ32-10-10Д-3	19 302,00
НШ32-32-10Д-3	21 366,00
НШ50-10-10Д-3	19 302,00
Насоси масляні шестеренні	
НМШ25П / ПА	2 454,00
НМШ32П / ПА	2 700,00
Гідромотори шестеренні с коніч.валом - "ВА", шліц.вал - "В"	
ГМШ10В-3 / ВА-3	3 126,00
ГМШ32В-3 / ВА-3	3 078,00
ГМШ32-3	4 032,00
ГМШ50-3	4 608,00

Знаходяться серед конкурентів також і фірми, які виступають “порушниками спокою” в конкурентній боротьбі.

Таким чином можна зробити висновок, що конкурентна боротьба гостра на даний момент і є всі приводи вважати, що вона ще більше загостриться і буде мати вигляд жорсткої конкуренції в сегменті шестеренних машин внаслідок стабілізації ринку і вищеперерахованих тенденцій..

Загроза появи нових конкурентів.

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

1. Економія на масштабах виробництва, тобто зменшення собівартості одиниці продукції в умовах великомасштабного виробництва.
2. Значне скорочення собівартості в результаті нагромадженого досвіду. В даному випадку перевага фірми не в тому, що вона є виробником значних обсягів продукції, а в тому, що вона нагромадила значний досвід у виробництві даної продукції на протязі тривалого часу.
3. Прихильність споживачів до певної товарної марки. Новим фірмам складно зацікавити споживачів купувати свою продукцію.
4. Обсяг необхідних капіталовкладень. У деяких галузях для входження в них необхідно мати досить значний обсяг інвестицій, щоб створити відповідну виробничу чи іншу базу.
5. Нерівність у витратах, не викликана розмірами фірми. Виникає внаслідок можливостей використовувати, наприклад, більш дешеву робочу силу, або більш дешеві ресурси тощо.

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

Проаналізуємо наведені фактори.

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

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

3. Часто прихильність наробляється шляхом тривалої співпраці з споживачами. Серед чисельних споживачів назви „ВАЗ” та ВЗТА давно відомі, давно заробили і прихильність споживачів.

4. Фактор капіталовкладень в цій галузі важливий, і він на боці підприємства - „Гідросила”.

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

6. Доступ до збутової та сервісної мережі. Уявлення про дилерську мережу ТОВ „ВАЗ” можна отримати з вищенаведеної таблиці 2.4. ПАТ „Гідросила” має чотири основні фірми з статусом дистриб’ютора: ПрАТ „Кіровоградська промислова компанія”, м. Кіровоград, „Агроснабженческая компанія Алком”, ОАО „Агротехконсалтинг”, „Агро-союз”, М. Дніпропетровськ. Так, ОАО „Агротехконсалтинг”, включає в себе 59 фірм з статусом дилера. „Агро-союз” має 90 фірм по всій

території України. З 2003 року „ВАЗ” має можливість широко представляти свою продукцію в Казахстані. Мережу розподілу продукції складають ТОО „АСК Аском”, м. Кокчетау, ТОО „Алком” м. Петропавловськ, ТОО „Колос” м. Алмати, ТОО „Мотор-деталь” м. Кустанай.

Велику роль в постачанні продукції підприємства „ВАЗ” відіграють сервісні центри. Зараз конкурент досліджуваного підприємства має 9 таких сервісних центрів в Україні, 32 в Росії, 4 в Білорусії для гарантійного обслуговування продукції. Таким чином, можна прийти до висновку що наявність потужної збутової та сервісної мережі сприяє роботі „ВАЗ” його головному конкуренту та заважає іншим конкурентам бути такими ж успішними в цьому бізнесі.

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

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

Конкуренція з боку товарів – замінників.

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

Аналіз конкурентної сили постачальників.

Постачальники, що працюють з підприємствами тієї чи іншої галузі, суттєво впливають на конкурентну ситуацію в галузі. Досліджуване підприємство отримує від постачальників різноманітну сировину і комплектуючі - дивись нижче.. Отримана продукція не є унікальною, і можна було б думати, що постачальники не можуть мати міцних позицій у спробі диктувати свої умови. По кожному з видів сировини і комплектуючих ситуація на протязі останніх років змінюється по різному, але в цілому несприятливо для підприємства. Ціна на метал в Україні за останні роки збільшилась в

середньому в два рази, що негативно відбилося на цінах продукції. Зростають і ціни комплектуючих. Це викликано зростанням цін на метал та енергоносії, а також тим, що виробників необхідних комплектуючих обмежена кількість..

Таке становище призводить до того, що виробник комплектуючих не схильні знижувати ціни. Замінників для комплектуючих і сировини немає, тому підприємство змушене звертатись до своїх постачальників. З теорії відомо, що конкурентна сила постачальників і їх спроможність диктувати свої умови зростає у випадку коли по-перше, коли постачання продукції є важливим для даного покупця, по-друге, коли на ринку працюють декілька великих фірм-постачальників з міцними позиціями і невисоким рівнем конкуренції між ними, і по-третє, продукція фірм-постачальників є унікальною, тобто неможливо переключитися на іншого постачальника.

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

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

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

Конкурентна сила покупців.

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

- коли на ринку працюють декілька великих покупців і вони купують великі партії товарів;
- при придбанні стандартних товарів, коли перехід від споживання одного виду товару до іншого та не вимагає великих витрат;

- на ринку присутні багато невеликих продавців;
- покупцю вигідно купувати товар у декількох фірм.

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

Продукція підприємства є стандартною, тобто споживачі можуть переходити без проблем від споживання продукції одного виробника для споживання продукції іншого виробника. Споживачам вигідно інколи міняти постачальників, щоб загострити боротьбу між ними. На ринку основні виробники - це дві великі компанії - "Тідросила" та „ВАЗ”.

Таким чином, можна зробити такий висновок:

спроби покупців тиснути на виробників з метою зниження ціни можливі і реальні.

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

2.2.4. Прогноз можливих змін в структурі конкурентних сил в галузі.

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

Зміна в довгострокових тенденціях галузі.

Таблиця 2.6

Споживачі	Стан в 90-і роки	Стан в 20-і роки 21 стор.
МТЗ	працює	працює
Волгоградський ТЗ	працює	зруйнований
Алтайський ТЗ	працює	зруйнований
Красноярський комбайновий завод	працює	зруйнований
Херсонський комбайновий завод	працює	стоїть
Ростовський-на-Дону комбайновий завод	працює	зруйнований
„Гомсільмаш”	працює	працює
МАЗ	працює	працює
ММЗ	працює	працює
БелАЗ	працює	працює
МоАЗ	працює	працює
КРАЗ	працює	працює
Брянськ „Дормашина”	працює	зруйнований
Брянськ „Арсенал”	працює	зруйнований

Треба чекати підйому ринку, але поки що цей підйом дуже повільний, на ньому активно працюють вітчизняні і закордонні конкуренти, що сильно ускладнює роботу. Російський ринок стає все більш складно досяжним, а зараз робота на цьому ринку є злочином. Зростає конкурентний тиск українських, російських, а також закордонних виробників. Тому можна чекати ускладнення конкурентної ситуації.

Зміна у складі споживачів і способах використання товару

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

Впровадження нових продуктів

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

Технологічні зміни

Відомо, що зміни в галузі технології можуть викликати дуже суттєву зміну в дії конкурентних сил. Кардинальні ж зміни в технології, можуть зробити так, що ціла галузь буде непотрібною. Йде процес поступового удосконалення конструкцій і технологій, на даний момент на ринку шестеренних насосів сучасними вважаються насоси 4 серії з алюмінієвим корпусом з прокату. Такі машини досліджуване підприємство вже виготовляє.

Зміни в системі маркетингу

Відомо, що фірми, які впроваджують нові прийоми маркетингу, можуть збільшити цікавість споживачів до своєї продукції і тим самим вплинути на ситуацію в усій галузі. Перспективним маркетинговим стратегічним заходом можна визнати впровадження лізингу. Але для даного випадку це не актуально і нічого не змінить в конкурентній боротьбі. Добре сприяє просуванню продукції наявність розгалуженої дистриб'юторської мережі, і така є у підприємства і його основного конкурента, і якої немає у менш потужних конкурентів. Тому вони застосовують інші прийоми - вплив на місцеву владу з метою отримання замовлень на місцевих підприємствах,, встановлення нерівних умов конкурсу для постачання і т. ін. Але ці прийоми дають результат лише на місцевому рівні в деяких регіонах.

Прихід на ринок і вихід з нього потужних фірм

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

Як вже вказувалося, на ринку, якому працює досліджуване підприємство, працюють потужні іноземні фірми. Можна вважати їх продукцію диференційованою, і коштує ця продукція набагато дорожче.

Проте ці фірми не пропонують безпосередньо свій товар на основні ринки ТОВ „ВАЗ”, вони просувають свій товар у складі високоякісної закордонної техніки, запчастиною до якої може бути тільки імпортна гідромашина. Враховуючи, що споживання закордонної техніки зростає на теренах СНД досить швидко, то цей фактор справляє серйозний тиск на ринок.

Таблиця 2.7

Постачання закордонних комбайнів зернозбиральних в РФ

Види техніки	2016 рік		2017 рік		Зміни, %	
	Кільк.	Вартість. дол. США	Кільк.	Вартість. дол.США	Кільк	варт
Всього	1 681	82553171	2 193	144431177	30	75
Комбайни зернозбиральні	91	17503715	374	55461387	410.	32 р.
Нові	86	17181036	350	54646667	410	3,2 р.

Таблиця 2.8

Постачання закордонних тракторів в РФ.

Види техніки	2016		2017		Зміна , %	
	Шт	Вартість. дол. США	Шт	Вартість. дол. США	Кільк.	Вартісн. вимір
Всього	4 515	81143401	7406	164046 675	39	51
Трактори нові	3 093	73144553	5386	141711305	43	48
Потужн. <25 л.с.	1 657	2566640	2373	2997813	30	14
Потужн. 25 – 50 к.с	52	298228	83	780669	37	62
Потужн. 50 – 80 к.с.	241	4449144	236	4262316	18.6	4
Потужн. 80 -102 к.с.	0	0	0	0	0	0
Потужн. 102 -122 к.с.	46	1216 635	193	8345547	4,2р.	6,9р.
Потужн. >122 л.с.	1 097	64613906	2 501	125324961	128	94
Трактори б/в	1 374	3239617	1 922	5223694	40	61
Трактори гус.	48	4 759 231	98	17 111 676	104	3,6р.

Таблиця 2.9

Комбайни зернозбиральні виробництво Росія

Вид/рік	2016 рік	2017 рік	Зміна, %
Комбайни зернозбиральні	711	611	-14%

Таблиця 2.10

Імпорт зернозбиральних комбайнів в Україну по марках 4 квартал 2021 рік

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

Таблиця 2.11

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 2.12
Виробництво деяких видів техніки в Україні

Види техніки	2017	2018	2019	2020	2021
Зернозбиральні комбайни	0	0	0	0	0
Трактори для с\г л\г з потужн. <50 к.с.	51	0	0	0	0
Трактори для с\г л\г з потужн. <80 к.с.	428	0	0	0	0
Трактори для с\г л\г з потужн. <102 к.с.	1588	1334	1905	1769	1230
Трактори для с\г л\г з потужн. <122 к.с.	1127	1402	914	543	254
Екскаватори	10	25	25	25	30

Таблиця 2.13
Імпорт тракторів в Україну по торгових марках. 4 квартал 2021.

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

Таблиця 2.14
Постачання в Україну тракторів нових і б/в у .4 квартал 2022

Співвідношення	К-ть	Митна вартість, \$
Трактори б/в >80 лс	128	4 404 322
Трактори нові	1 657	57 676 578
Разом:	1 785	62 080 899

Потужні іноземні виробники і надалі будуть активізувати спроби впевнено ввійти на ринки країн СНД і захопити там значну частку. Сприяти цьому буде зростання української економіки, 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.

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. Вже вказувалося про присутність потужних іноземних виробників на ринку гідравлічної техніки. Їх присутність відчувається дещо специфічним способом, не так, як в інших галузях. На ринку України вибухово збільшується кількість імпорتنих робочих машин – комбайнів, будівельно-дорожньої техніки, тракторів, і т. ін. - з гідравлічним устаткуванням, що використовують імпорتنі насоси. Обслуговування і ремонт таких машин побудовано таким чином, що можливо використовувати тільки імпорتنі запчастини навіть за умов наявності аналогічних і відповідаючи закордонним вимогам українських комплектуючих. Таким чином, стимулюється попит на закордонну продукцію.

Зміна структури витрат і продуктивності.

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

Аналізуючи цей фактор, треба також звернути увагу на тенденції зміни цін на ресурси і комплектуючі. За останні роки ціни збільшились внаслідок як суб'єктивних, так і об'єктивних факторів, що призвело до зростання вартості продукції як досліджуваного підприємства, так і його вітчизняних конкурентів. Можна вважати, що такі ж тенденції залишаться і в майбутньому. В протистоянні з цими факторами не найкращі позиції у ТОВ "ВАЗ" порівняно з закордонними конкурентами, порівняно ж з конкурентами на теренах СНД позиції у досліджуваного підприємств неоднозначні. Підприємство може закуповувати великі партії сировини і комплектуючих, добиваючись при цьому знижок, і це є вирашним в конкуренції з українськими виробниками.

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

Вплив змін в законодавстві і політиці держави. Галузь виробництва техніки, в якій працює досліджуване підприємство, не є соціально захищеною. 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.

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

Зменшення впливу чинників невизначеності і ризику:

Як правило, цей фактор розглядають, коли аналізують нові галузі і підприємства. Після періоду початкової невизначеності настає період, який характеризується тим, що визначились правила конкуренції, пріоритети виробників і уподобання споживачів і т. ін., тому можна з більшою впевненістю здійснювати певні стратегічні кроки і плани. Аналізована галузь 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, що буде сприяти приходу в економіку і галузь більш серйозних гравців. Можна сказати, що головним чинником невизначеності і ризику на даний час є дія війни з Росією і її вплив на кожну галузь.

2.2.5. Визначення стратегічних груп конкурентів.

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

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

2.2.6. Можливі стратегічні кроки конкурентів.

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

Закордонні виробники “Both”, “Rexroth”, “Bondioli@Pavesi”.

Географічний масштаб конкуренції – міжнаціональний.

Стратегічні наміри – бути незаперечним лідером.

Мета по досягненню значної частки ринку - розширення за рахунок експансії на ринки країн СНД з метою збільшення ринкової частки за рахунок витіснення фірм-конкурентів,

Конкурентна позиція в галузі – лідер на ринку країн СНД.

Тип стратегії – тільки наступальна.

Загальноконкурентна стратегія – стратегія диференціації.

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

« Гідросила»

Географічний масштаб конкуренції – міжнаціональний.

Стратегічні наміри – бути лідером на теренах СНД.

Мета по досягненню значної частки ринку - розширення за рахунок експансії на ринки країн СНД з метою збільшення ринкової частки за рахунок витіснення фірм-конкурентів, і перш за все витіснення ТОВ “ВАЗ”.

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

Тип стратегії – тільки наступальна.

Загальноконкурентна стратегія – стратегія лідерства за витратами та інколи оптимальних витрат.

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

« Союзгидравліка»

Масштаб конкуренції – міжнаціональний

Стратегічні наміри – впевнено тримати свою частку ринку і агресивно збільшувати її.

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

Конкурентна позиція в галузі – добре захищена, компанія здатна захистити свою позицію і намагаються стати сильніше.

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

Загальноконкурентна стратегія – оптимальних витрат.

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

2.2.7. Визначення ключових факторів успіху в конкурентній боротьбі в галузі.

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

зосереджуватись в конкурентній боротьбі, на що витратити завжди обмежені ресурси.

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

Визначимо КФУ в досліджуваній галузі.

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

Технологічні КФУ.

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

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

Виробничі КФУ.

Якість продукції. Один з головних показників +/-

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

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

Реалізаційні КФУ.

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

Маркетингові КФУ.

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

Організаційні КФУ.

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

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

Інші КФУ.

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

Загальні низькі витрати. Зменшує кінцеву ціну продукції +/-

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

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

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

Потенціал зростання галузі

Як вже говорилося, ринок виробництва робочої техніки ще далекий від насичення, і є багато місця для підприємств, що працюють на ньому...Відповідно є попит і на продукцію досліджуваного підприємства як виробника комплектуючих до цієї техніки. На даний момент сильно впливає світова криза, але треба сподіватись, що вона трватиме недовго. Але треба сказати при можливий активний наступ на позиції виробників з країн СНД європейських виробників, що потягне за собою скорочення попиту на продукцію ТОВ „ВАЗ”, тому скажемо так: потенціал зростання у галузі є, але треба мати можливість його реалізації. Враховуючи ж

вступ України до СОТ, можна сказати, що тиск іноземних виробників робочих машин підсилиться, і це буде створювати додаткові проблеми в роботі галузі. Враховуючи також її рентабельність вище середнього рівня, можна сказати, що потенціал зростання галузі є досить високим.

Сприятливий чи несприятливий вплив на галузь основних конкурентних сил.

Якщо згадати вищенаведений аналіз дії конкурентних сил в даній галузі і зробити підсумок, то можна прийти до висновку, що на даний момент дія конкурентних сил не сприятлива, і зі зміною становища в державі вона ще більше ускладниться. Зміни в загальноекономічній ситуації, ймовірно за все, приведуть до приходу в галузь **нових виробників**, що будуть намагатися зайняти міцні позиції. Зміна загальноекономічного становища в державі дуже істотно змінює конкурентну ситуацію на краще за всіма показниками, крім конкурентної боротьби. Широке впровадження закордонної робочої техніки - сільгоспмашин, будівельно-дорожніх машин – витісняє і далі вітчизняних виробників робочих машин, а відповідно зменшувати попит на продукцію галузі.

Великим є **ступінь ризику і невизначеності**, пов'язаний з майбутнім розвитком галузі. Можна також сподіватись на збільшення прибутковості галузі, як результат існуючих умов конкуренції і її рушійних сил. Після загального аналізу перспектив галузі треба проаналізувати більш конкретно майбутнє становище досліджуваного підприємства в галузі.

2.3. Аналіз стану компанії.

2.3.1 Оцінка ефективності діючої стратегії.

Щоб з'ясувати наскільки ефективна діюча стратегія, проаналізуємо основні моменти, що характеризують стан компанії. Перш за все з'ясуємо яку загальноконкурентну стратегію реалізує досліджувана компанія. Для цього розглянемо основні загальноконкурентні стратегії, їх основні ознаки, переваги і ризику. використовуємо класифікацію стратегій в [31].

Проаналізувавши сенс кожної стратегії та дані по підприємству, можна так сформулювати загальноконкурентну стратегію ТОВ „ВАЗ”. Це стратегія лідерства за витрат з добрими показниками якості продукції і відповідними цінами. Компанія використовує багато каналів розподілу продукції. Компанія працює на всьому українському ринку і ринку країн СНД, а також за кордонами СНД. Аналіз внутрішнього середовища підприємства повинен здійснюватися з урахуванням тенденцій, які склалися в зовнішньому середовищі. У процесі цього аналізу перевіряється вся система діяльності підприємства та окремих його підсистем відносно можливостей, які зовнішнє середовище дає підприємству, а також виявляються сильні та слабкі сторони підприємства, ймовірність подолання можливих загроз, є можливість виявити внутрішні фактори, що допомагають забезпечувати ефективне функціонування та розвиток у умовах динамічного, нерідко ворожого відношення. Таким чином, головна мета аналізу внутрішнього середовища підприємства – це виявлення реального рівня конкурентоспроможності підприємства в випадку співставлення відповідних факторів зовнішнього та внутрішнього середовища. Саме тут можна знайти відповіді про те, що необхідно робити, щоб діяльність підприємства була повністю пристосована до динамічного розвитку факторів зовнішнього середовища

1. Першим питанням ефективності діючої стратегії є ринкова доля компанії і її місце в галузі. Так, за нашими даним, ТОВ „ВАЗ” належить 26% ринку шестеренних насосів машин на теренах СНД. Це добрий результат, особливо якщо згадати, потужність конкурентів у досліджуваного підприємства.

Таблиця 2.15

Виручка від реалізації продукції по рокам

Показник	2021	2022	Відхилення	
			абсолютне	відносне
Виручка від реалізації продукції, тис. грн	130850	102500	-28350	-21.6%

2. Друге важливе питання - динаміка прибутку. Так, за даними акціонерів підприємства, прибуток за останні роки був таким:

Таблиця 2.16.

Платоспроможність підприємства					
Показники	* показник	Нормативне співвідношення	Фактичне співвідношення	** показник	Відсоток непокриття
1	2	3	4	5	6
Платоспроможність на початок періоду	10448.0	>=	>=	0.0	1044800.0
Платоспроможність на кінець періоду	19891.0	>=	>=	0.0	1989100.0

Платоспроможним вважається підприємство, якщо дотримується нормативна нерівність. По аналізованому підприємству нормативна нерівність платоспроможності на початок і на кінець періоду дотримувалася (10448.0 >= 0.0). (19891.0 >= 0.0). Його слід вважати платоспроможним на початок і на кінець періоду.

Таблиця 2.17

Показники фінансової стійкості, тис.грн

Показники	на початок періоду	на кінець періоду	абсолютна зміна	відносна зміна (%)
1	2	3	4	5
Капітал і резерви	19654.0	36133.0	16479.0	83.85
Необоротні активи	15275.0	23514.0	8239.0	53.94
Довгострокові кредити і позики	7474.0	6784.0	-690.0	-9.23
Наявність власних оборотних коштів	11853.0	19403.0	7550.0	63.7
Короткострокові кредити і позики	5881.0	20676.0	14795.0	251.57
Загальна величина основних джерел формування запасів і витрат	17734.0	40079.0	22345.0	126.0
Запаси	0.0	0.0	0.0	0.0
Надлишок (+) або недолік (-) власних оборотних коштів	11853.0	19403.0	7550.0	63.7
Надлишок (+) або недолік (-) загальної величини основних джерел формування запасів і витрат	17734.0	40079.0	22345.0	126.0

Таблиця 2.18.

Значення коефіцієнтів, розрахованих по фінансових показниках

Коефіцієнти	Нормальне обмеження	На початок періоду	На кінець періоду	Зміна	
				Абсолютна	Відносна, %
1	2	3	4	5	
Коефіцієнт автономії	$\geq 0,5$	0.5621	0.6293	0.0672	12
Коефіцієнт співвідношення позикових і власних засобів	≤ 1	0.779	0.7767	-0.0023	-0,3
Коефіцієнт забезпеченості власними засобами	$\geq 0,1$	11853.0	19403.0	7550.0	-63,6
Коефіцієнт маневреності	$\geq 0,5$	0.6031	0.537	-0.0661	-10
Коефіцієнт фінансування	$\geq 1,0$	1.4717	1.3158	-0.1558	-10,6
Коефіцієнт забезпеченості власними джерелами фінансування	$\geq 0,6-0,8$	0.659	0.5723	-0.0867	-
Коефіцієнт забезпеченості матеріальних запасів	$\geq 1,0$	11853.0	19403.0	7550.0	
Коефіцієнт покриття інвестицій (коефіцієнт фінансової стійкості)	0,75-0,9	0.7759	0.7475	-0.0284	

Таблиця 2.19.

Оцінка ліквідності балансу

Показники	Норматив	на початок періоду	на кінець періоду	абсолютна зміна
1	2	3	4	5
Найбільшліквідні активи (A1)		324.0	872.0	548.0
Швидкоореалізовувані активи (A2)		10124.0	19019.0	8895.0
Поволі реалізовувані активи (A3)		0.0	0.0	0.0
Важкоореалізовані активи (A4)		15275.0	23514.0	8239.0
Найтерміновіші зобов'язання (П1)		0.0	0.0	0.0
Короткострокові пасиви (П2)		5881.0	20676.0	14795.0
Довгострокові пасиви (П3)		7474.0	6784.0	-690.0
Постійні пасиви (П4)		19654.0	36133.0	16479.0

Продовження таблиці 2.19

Платіжний надлишок (+) або недолік (-)	Платіжний надлишок (+) або недолік (-)	Платіжний надлишок (+) або недолік (-)	Платіжний надлишок (+) або недолік (-)	Платіжний надлишок (+) або недолік (-)
- по найбільш ліквідних активах (А1-П1)	≥ 0	324.0	872.0	548.0
- по швидко реалізовуваних активах (А2-П2)	≥ 0	4243.0	-1657.0	-5900.0
- по поволі реалізовуваних активах (А3-П3)	≥ 0	-7474.0	-6784.0	690.0
- по важко реалізовуваних активах (А4-П4)	≤ 0	-4379.0	-12619.0	-8240.0
Коефіцієнт абсолютної ліквідності	$\geq 0,2$	0.0551	0.0422	-0.0129
Коефіцієнт покриття або поточної ліквідності	1,0-2,0	1.7766	0.962	-0.8145
Коефіцієнт швидкої ліквідності або коефіцієнт критичної оцінки	0,7-1,5	1.7766	0.962	-0.8145
Загальний показник ліквідності балансу	≥ 1	1.0392	0.839	-0.2002

Таблиця 2.20 .

Інтегральна бальна оцінка підприємства

Показники	На початок періоду		На кінець періоду	
	фактичне значення	кількість балів	фактичне значення	кількість балів
1	2	3	4	5
Коефіцієнт абсолютної ліквідності	0.0551	0.0	0.0422	0.0
Коефіцієнт критичної оцінки	1.7766	18.0	0.962	0.0
Коефіцієнт поточної ліквідності	1.7766	12.0	0.962	0.0
Коефіцієнт автономії	0.5621	12.2	0.6293	17.0
Коефіцієнт забезпеченості власними джерелами фінансування	0.659	15.0	0.5723	15.0
Коефіцієнт фінансової незалежності в частині формування запасів	11853.0	13.5	19403.0	13.5
Разом		70.7		45.5

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

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

- 1-й клас (100-94 бали) відмінний фінансовий стан
- 2-й клас (93-85 бали) добрий фінансовий стан
- 3-й клас (84-52 бали) задовільний фінансовий стан
- 4-й клас (51-21 бали) фінансовий стан близький до банкрутства
- 5-й клас (20-0 бали) незадовільний фінансовий стан

На початку сезону бальна оцінка складала 70,7 балів, на кінець сезону - 45.5 балів. Підприємства даного класу характеризуються тим, що це підприємство потребує особливої уваги, оскільки при взаємостосунках з ним можна зіткнутися з проблемами фінансового характеру. Це підприємство, яке може втратити засоби і відсотки навіть після вживання заходів до оздоровлення бізнесу. Треба зауважити, що проблеми підприємства викликані війною.

2. Оцінка кредитоспроможності підприємства

При оцінці кредитоспроможності позичальника (юридичної особи) використовувалася рейтингова оцінка, при якій аналізувалися 5 коефіцієнтів і їх динаміка. Це такі показники як: коефіцієнт абсолютної ліквідності, проміжний коефіцієнт покриття, коефіцієнт поточної ліквідності, коефіцієнт співвідношення власних і позикових засобів, рентабельність основної діяльності. Складемо аналітичні таблиці і проаналізуємо їх.

Таблиця 2.21.

Розрахунок коефіцієнта абсолютної ліквідності (K1)

№ п/п	Показники	На початок періоду	На кінець періоду	Зміни (+ або -)	Зміни (%)
1	2	3	4	5	6
1	Короткострокові фінансові вкладення	0.0	0.0	0.0	0.0
2	Грошові кошти	324.0	872.0	548.0	269.14
3	Самі ліквідні активи	324.0	872.0	548.0	269.14
4	Найтерміновіші зобов'язання	0.0	0.0	0.0	0.0
5	Короткострокові кредити і позики	5881.0	20676.0	14795.0	351.57
6	Інші короткострокові зобов'язання	0.0	0.0	0.0	0.0
7	Короткострокові пасиви	5881.0	20676.0	14795.0	351.57
8	Коефіцієнт абсолютної ліквідності	0.0551	0.0422	-0.0129	76.55

Таблиця 2.22.

Розрахунок проміжного коефіцієнта покриття (К2)

№ п/п	Показники	На початок періоду	На кінець періоду	Зміни (+ або -)	Зміни (%)
1	2	3	4	5	6
1	Короткострокові фінансові вкладення	0.0	0.0	0.0	0.0
2	Грошові кошти	324.0	872.0	548.0	269.14
3	Найбільш ліквідні активи	324.0	872.0	548.0	269.14
4	Найтерміновіші зобов'язання	0.0	0.0	0.0	0.0
5	Короткострокові кредити і позики	5881.0	20676.0	14795.0	351.57
6	Інші короткострокові зобов'язання	0.0	0.0	0.0	0.0
7	Короткострокові пасиви	5881.0	20676.0	14795.0	351.57
8	Коефіцієнт абсолютної ліквідності	0.0551	0.0422	-0.0129	76.55

Таблиця 2.23.

Розрахунок коефіцієнта поточної ліквідності (К3)

№ п/п	Показники	На початок періоду	На кінець періоду	Зміни (+ або -)	Зміни (%)
1	2	3	4	5	6
1	Короткострокові фінансові вкладення	0.0	0.0	0.0	0.0
2	Грошові кошти	324.0	872.0	548.0	269.14
3	Найбільш ліквідні активи	324.0	872.0	548.0	269.14
4	Дебіторська заборгованість (короткострокова)	10124.0	19019.0	8895.0	187.86
5	Інші оборотні активи	0.0	0.0	0.0	0.0
6	Швидко реалізовувані активи	10124.0	19019.0	8895.0	187.86
7	Запаси	0.0	0.0	0.0	0.0
8	ПДВ по придбаних цінностях	0.0	0.0	0.0	0.0
9	Дебіторська заборгованість (довгострокова)	0.0	0.0	0.0	0.0
10	Витрати майбутніх періодів	0.0	0.0	0.0	0.0
11	Поволі реалізовувані активи	0.0	0.0	0.0	0.0
12	Найтерміновіші зобов'язання	0.0	0.0	0.0	0.0
13	Короткострокові кредити і позики	5881.0	20676.0	14795.0	351.57
14	Інші короткострокові зобов'язання	0.0	0.0	0.0	0.0
15	Короткострокові пасиви	5881.0	20676.0	14795.0	351.57
16	Коефіцієнт поточної ліквідності	1.7766	0.962	-0.8145	54.15

Таблиця 2.24.

Інтегральна бальна оцінка підприємства

Показники	На початок періоду		На кінець періоду	
	фактичне значення	кількість балів	фактичне значення	кількість балів
1	2	3	4	5
Коефіцієнт абсолютної ліквідності	0.0551	0.0	0.0422	0.0
Коефіцієнт критичної оцінки	1.7766	18.0	0.962	0.0
Коефіцієнт поточної ліквідності	1.7766	12.0	0.962	0.0
Коефіцієнт автономії	0.5621	12.2	0.6293	17.0
Коефіцієнт забезпеченості власними джерелами фінансування	0.659	15.0	0.5723	15.0
Коефіцієнт фінансової незалежності в частині формування запасів	11853.0	13.5	19403.0	13.5
Разом		70.7		45.5

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

- 3-й клас (84-52 бали) задовільний фінансовий стан
- 4-й клас (51-21 бали) фінансовий стан близький до банкрутства
- 5- й клас(20-0 бали) незадовільний фінансовий стан

На початку сезону бальна оцінка складала 70,7 балів, на кінець сезону - 45.5 балів. Підприємство може втратити засоби і відсотки навіть після вживання заходів до оздоровлення бізнесу. Проблеми підприємства викликані війною.

ВИСНОВОК

В результаті проведеного аналізу можна зробити наступні основні висновки. По аналізованому підприємству нормативна нерівність платоспроможності на початок і на кінець періоду дотримувалася ($10448.0 \geq 0.0$). ($19891.0 \geq 0.0$). Його слід вважати платоспроможним на початок і на кінець періоду. На основі інтегральної оцінки дане підприємство можна віднести до 4 класу по критерію фінансової стійкості. На початку сезону бальна оцінка складала 70,7 балів, на кінець сезону - 45.5 балів. Підприємства даного класу характеризуються тим, що це підприємство потребує особливої уваги, оскільки при взаємостосунках з ним можна зіткнутися з проблемами фінансового характеру. Це підприємство, яке може втратити засоби і відсотки навіть після вживання заходів до оздоровлення бізнесу.

Як бачимо, показники свідчать про наявність певних проблем в роботі підприємства.

3. Порівняння динаміки обсягів продажу компанії і динаміки ринку в цілому. Вже вказувалось, що фінансова криза 2022 року боляче вдарила по всім підприємствам, спад в машинобудуванні досяг 28%, але показники погіршилися не так сильно, що говорить про ефективну стратегію. Ринок шестеренних насосів спадає, але ТОВ „ВАЗ” в меншій мірі погіршує показники своєї роботи в умовах жорсткої конкуренції, і обсяги реалізації продукції принаймні зменшуються не так швидко.

4. Імідж фірми є досить добрим у клієнтів, торгова марка ТОВ „ВАЗ” є надійною ознакою, що продукція буде сприйнята споживачем.

5. Аналіз загальноконкурентної стратегії фірми.

Нижче наведені технічні характеристики насосів, які визначають їх якість. Якщо порівнювати їх з аналогічними характеристиками кращих закордонних виробників, як-то Bosh, Rexroth (Німеччина), Bondioli & Pavesi (Італія), то можна побачити, що:

1. Важливі технічні показники, як-то номінальний та максимальний тиск (відповідно 20 та 25 МПа у найкращих українських та відповідно 26-28 та 30 МПа у закордонних), моторесурс, напрацювання на відмову значно вищі, а маса менша. Треба зауважити, що основний конкурент ТОВ «ВАЗ» - ПАТ «Гідросила» розробив серію продукції під назвою “Master” із значно більшим моторесурсом - до 2 млн. циклів, але це не наближається до зразків кращих закордонних виробників.

2. Ціна закордонної продукції майже втричі вища аналогічної.

Таблиця 2.25

Технічні характеристики насосів шестеренних ТОВ «ВАЗ»

Позначення	Робочий об'єм см ³	Номінал, частота обертан.	Номіна л, подача	Тиск на виході з		Коеф. подачі не менше	ккд не менше	Номінал потужн кВт,	Маса, кг
				номін	макс.				
НШ 10Б-3	10	40	22	16	21	0,92	0,8	8,4	1,9
НШ 10Д-4	10	40	22	20	25	0,93	0,8	9,4	2,0
НШ 14В-3	13,75	40	30,3	16	21	0,92	0,8	10,3	2,4
НШ 32Д-4	31,7	40	71,5	20	25	0,94	0,83	29,8	4,5

Продовження табл.2.25

	40,4	40	91,1	16	21	0,94	0,83	30,5	5,3
НШ 40Д-4	40,4	40	91,1	20	25	0,94	0,83	38,0	5,5
НШ 50В-3	49,1	40 40	110,	1	2	0,94	0,83	35,6	5,10
НШ	49,1		8	6	1	0,94	0,83	35,6	5,75
НШ 50Д-4	49,1	40	110,8	20	25	0,94	0,83	46,1	5,45
НШ71В-3	71,4	32	121,8	16	21	0,94	0,83	47,1	13,5
НШ 100В-3	100	32	173,4	16	21	0,95	0,83	66,4	14,5
НШ50-50Д-	49,1/49,1	40	110,8/1	16	21	0,94	0,82	93,2	16,5
НМШ32П	31,7	25	39	2,5	3,1	0,85	0,55	3,3	3,15
НМШ63	64,9	32	103,4	0,	0,	0,86	0,55	3,6	4,9

Таким чином видно, що фірма реалізує стратегію лідерства по витратам, а закордонні конкуренти стратегію диференціації. ТОВ «ВАЗ» робить спроби реалізувати більш привабливу для споживачів стратегію оптимальних витрат. Фірма не є безумовним лідером в області технології і інновацій на теренах СНД, але її продукція є досить якісною і надійною.

Підсумовуючи ефективність діючої загальної і загальноконкурентної стратегії можна сказати, що фірма має проблеми.

2.3.2 Складання SWOT - аналізу фірми.

Необхідно з'ясувати перспективи фірми. Це можна зробити шляхом складання стратегічного балансу фірми, відомого як SWOT – аналіз. Тут визначають силу і слабкість компанії, можливості фірми і ймовірні загрози.

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

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;
- серед лідерів ринку;
- вдала конструкція багатьох виробів;
- нагромаджений досвід;
- добре знання конкурентів;

- знання ринку.
- наявність системи просування продукції в межах країн СНД;
- можливість використовувати фактор масштабності у виробництві;
- наявні фінансові можливості;
- менша собівартість продукції, ніж у головних конкурентів
- забезпеченість сировиною і заготовками власного виробництва;
- забезпеченість кваліфікованим персоналом;
- впроваджені енергозберігаючі технології;
- оптимізована структура основних фондів (продані зайві будови)

Слабкі сторони компанії

- неповна завантаженість виробничих потужностей;
- зношеність частини устаткування;
- віддаленість від ринків країн СНД.
- відсутність виробів нового покоління;
- відсутність розвиненої економічної інформаційної системи;
- зосередження тільки на шестеренних насосах

Зовнішні можливості фірми:

- можливість використовувати нагромаджений досвід і технологічно-конструктивні розробки для виготовлення нових виробів;
- потенційно великий ринок збуту;
- можливість збільшення своєї частки ринку;
- зниження торгових бар'єрів для виходу на ринки країн СОТ;

Зовнішні загрози:

- різкий спад замовлень внаслідок кризи, рівень яких ще далеко не відновився;
- наявність потужних конкурентів, які діють агресивно;
- технологічні прориви у закордонних виробників;
- високі податки;
- поява на ринку закордонної техніки, яка потребує закордонних комплектуючих вищої якості, ніж підприємство може виготовити.

Як видно з вищенаведеного, компанія має сильні сторони, вони є напрацюванням кваліфікації і досвіду персоналу, частково є історичним наслідком розвитку підприємства. Всі сильні сторони компанії не можуть бути досить швидко зруйновані потужними конкурентами, але проблеми існують. Компанія має такі сильні сторони, які можуть допомагати протистояти тривалий час потужним конкурентам, тобто значні фінансові ресурси, потужну виробничу базу, можливості проводити дослідницькі роботи з метою удосконалення продукції. Компанія має також компетентність у ключових питаннях, добрий імідж у покупців, наявність власних вдалих розробок, значний досвід, добре знання конкурентів. Компанія повинна використовувати потенційно великий ринок для своєї продукції. Треба зважати також і на загрози для компанії. Тут можна зауважити, що головними загрозами, на наш погляд, є, перш за все, спад замовлень, по-друге, посилення конкурентного тиску з боку основного потужного конкурента – «Гідросили». Це також повинно бути враховане при розробці майбутньої стратегії.

.Складання стратегічного балансу.

SWOT-аналіз є базою для складення стратегічного балансу. На підставі даних SWOT-аналізу складаємо матрицю стратегічного балансу, результатом якої є розробка заходів по кожному з полів матриці, особливо кризовим.

Таблиця 2.28

Стратегічний баланс підприємства і запропоновані заходи

	Сильні сторони компанії: - добрий імідж у покупців; - серед лідерів ринку; - вдала конструкція багатьох виробів; - нагромаджений досвід; - добре знання конкурентів; - знання ринку. - можливість використовувати фактор масштабності у виробництві; - менша собівартість продукції, ніж у головних конкурентів - забезпеченість сировиною і заготовками власного виробництва; - оптимізована структура основних фондів (продані зайві будови)	Слабкі сторони компанії - неповна завантаженість виробничих потужностей; - зношеність частини устаткування; - відсутність виробів нового покоління; - відсутність сучасної економічної інформаційної системи - зосередження тільки на шестеренних насосах
Зовнішні можливості фірми: - можливість використовувати нагромаджений досвід і технологічно-конструктивні розробки для виготовлення нових виробів; - потенційно великий ринок збуту; - можливості заповнити більшу частку ринку власною продукцією; - зниження торгових бар'єрів для виходу на ринки країн СОТ;	Проводити активну захисну стратегію, Модернізувати продукцію, щоб вона була придатна для використання на закордонній техніці; Вкладати кошти в розробку виробів нового покоління, підвищуючи якісні показники (не поступатись в якості головним конкурентам), на цій підставі переходити до стратегії оптимальних витрат.	Впровадити економічну інформаційну систему за стандартом ERP
Зовнішні загрози: - різкий спад замовлень внаслідок війни; - наявність потужних конкурентів, які діють агресивно; - технологічні прориви у закордонних виробників; - високі податки; - поява на ринку закордонної техніки, яка потребує закордонних комплектуючих.	Проаналізувати доцільність і можливість створення СП з провідними закордонними виробниками; Відслідковувати технологічні прориви у закордонних виробників;	Оновлювати устаткування, щоб мати можливість випускати найбільш конкурентоздатну продукцію

2.3.3. Дослідження конкурентоспроможності цін і витрат компанії.

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

- різницею у цінах на сировину, комплектуючі, енергію; досліджуване підприємство тут має перевагу внаслідок більших масштабів закупівлі сировини і комплектуючих,

- різницею у виробничих витратах, пов'язаних з економією на масштабах виробництва – тут також перевага на боці досліджуваного підприємства:
- використанні кривої досвіду – вже зазначалося, що підприємство має нагромаджений досвід розробки і виготовлення гідравлічної техніки і з цієї точки зору має перевагу над багатьма конкурентами, за винятком основного конкурента Вінницького заводу тракторних агрегатів:
- 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 - ПАТ „Гідросила”. Проте відомо, що собівартість продукції ТОВ „ВАЗ” все таки менше, ніж на ПАТ „Гідросила”.

- різниця у витратах на маркетинг, продажу і просування товару, витратах на рекламу. Треба сказати, що в останні роки значно посилилася роль реклами, і справа не обмежується тільки простим розповсюдженням інформації в пресі і інших засобах масової інформації. 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., тобто перевагу має конкурент.

ТОВ „ВАЗ” і ПАТ „Гідросила” в основному конкуруючи між собою, змушені значні кошти витратити на розробку нових виробів і впровадження їх у виробництво, впровадження нових технологій і організацію цього виробництва. Дослідимо доцільність витрат коштів у вказаних напрямках.

При проектуванні нового - конкурентоспроможної продукції ТОВ „ВАЗ” широко застосовує досягнення автоматизації, а саме використовується система автоматизованого проектування - САПР. В результаті - різке скорочення помилок і значне зменшення витрат на

доведення виробу до серійного виробництва, минаючи стадію дослідних зразків і доопрацювання дослідних зразків, відповідно значна економія коштів і часу. Відомо, що основний конкурент використовує ще більш досконалі системи. Розробка конструкторсько-технологічної документації виконується з допомогою САПР підприємством „Гідросила” дає можливість скоротити строки проектування та впровадження нових виробів, підвищення якості розробки нових виробів при оптимізації витрат, збільшення строків їх експлуатації.. Проте досліджуване підприємство має власні переваги. Це оптимізована структура основних фондів - підприємство продало зайві будови, отримало додаткові кошти і не несе витрат по їх утриманню. Підприємство широко впроваджує енергозберігаючі технології, зменшуючи собівартість продукції.

Проаналізувавши таким чином ланцюжки цінностей досліджуваної компанії і фірм-конкурентів, можна зробити висновок, що основна перевага у витратах і ціноутворення, яку має досліджуване підприємство, утворилося за рахунок виконавських факторів Структурні фактори також присутні – це оптимізація структури основних фондів і впровадження енергозберігаючих технологій. . Фактор масштабу виробництва краще працює на конкурентів.

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 – гідравлічна техніка не є чимось рідким або унікальним. Не набагато відрізняється вона від конкурентів за якістю виготовлюваної нею продукції - якість виконаних робіт є подібною майже у всіх машин. Важливою конкурентною перевагою є ціна, надійність роботи, гарантії для покупця, зручність обслуговування. Все це разом формує ту конкурентну перевагу, яка допоможе перемогти в конкурентній боротьбі.

Важливою проблемою сучасного підприємства є виробництво продукції, що відповідає технічним умовам (якісної продукції) виробництво неякісної продукції призводить до значних втрат підприємства. Це і втрата позитивного іміджу у споживачів, відповідно зменшення обсягів реалізації продукції, це і додаткові витрати на ліквідацію браку і гарантійне обслуговування. Треба зауважити, що підприємство сертифіковане за міжнародним стандартом якості ISO 9001, а також за українським стандартом Укр.СЕПРО. що дає змогу керувати процесом виготовлення якісної продукції і запобігати виготовленню неякісної продукції, уникаючи додаткових витрат. Головний конкурент ТОВ „ВАЗ” - ПАТ „Гідросила” - також сертифікований за стандартом ISO 9001. Таким чином, головні гравці в галузі звертають увагу на проблеми управління якістю, вигравачи тим самим конкурентну боротьбу і мінімізуючи свої витрати на виправлення браку.

Одною з важливих проблем управління підприємством є організація виробництва. Особливо складно керувати великими підприємствами з великою чисельністю різноманітних цехів. Таким, власне, і є досліджуване підприємство. Не сприяє ефективній організації виробництва відсутність сучасної економічної інформаційної системи.

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:

- значна доля ринку;
- загальні низькі витрати;
- значна кількість споживачів з добрим фінансовим становищем;
- компанія має міцне становище на ринку;

Ознаки конкурентної слабкості:

- компанія має проблеми, пов'язані з активним наступом вітчизняних і закордонних конкурентів;
- компанія прогала тендери на постачання продукції на кількох великих підприємствах
- загострення конкурентної боротьби на російському ринку і ускладнення становища на українському ринку.
- значне падіння прибутковості .

Таблиця 2. 29
Оцінка конкурентної сили

Показники	Вага показника	ВAT „Гідросила”	ВAT „ВАЗ”	”Союзгідравліка”	“Both” “Rexroth”
1. можливість розробки нових виробів	0,1	7/0,7	6/0,6	6/0,6	10/1
2. низька собівартість продукції	0,1	9/0,9	10/0,9	9/0,9	3/0,3
3. якість продукції	0,14	7/0,94	6/0,84	6/0,84	10/1,4
4. дія фактору масштабності	0,1	5/0,5	4/0,5	4/0,4	10/1
5. вигідне розташування підприємства (економія на транспортуванні)	0,06	9/0,54	9/0,54	9/0,6	10/0,6
6. доступ до кваліфікованої робочої сили	0,12	6/0,72	6/0,72	7/0,84	10/1,2
7. спроможність швидко реагувати на зміни в ринковій ситуації	0,08	7/0,56	5/0,4	5/0,4	10/0,8
8. значний досвід у галузі менеджменту	0,06	5/0,3	5/0,3	6/0,36	10/0,6
9. добрий імідж у покупців	0,07	6/0,42	5/0,35	4/0,28	10/0,7

Продовження табл 2.29

10.розвинена дилерська і сервісна мережа	0,09	10/0,9	8/0,72	6/0,54	10/0,9
11.доступність фінансових ресурсів	0,08	5/0,4	4/0,32	4/0,32	10/0,8
Підсумкова вага	1				
Незважена загальна оцінка		71	68	66	93
Зважена загальна оцінка		6,78	6,55	6,18	9,3

Шкала оцінок: 1 – дуже погано;

10 – дуже добре

Проаналізувавши таблицю з оцінкою конкурентної сили, можна зробити висновок, що становище компанії досить складне серед головних конкурентів. . Переваги є за рахунок низької собівартості. В інших показниках компанія не дуже сильно. але все-таки відстає від головного конкурента. Виходячи з цього аналізу, можна зробити висновок, що ситуація для підприємства на даний момент бажає бути кращою. Підприємство має прийнятні результати завдяки доброму менеджменту. Тут відіграють роль як виконавські фактори (кваліфікація працівників і менеджерів) так і структурні (капіталовкладення в створення конкурентних переваг). Проте очевидні наявні проблеми підприємства.

2.3.5. Аналіз стратегічних проблем фірми

Треба визначити неповну відповідність загальної і конкурентної стратегії фірми наявним умовам конкуренції. на даному і минулому етапі розвитку підприємства і галузі, про що свідчать результати господарювання і динаміка обсягів реалізації продукції. На даний момент фірма має непросте становище. Стратегія фірми неповністю відповідає ключовим факторам успіху в галузі. Можна також сказати, що стратегія компанії дає добрий захист від дії 5-ти конкурентних сил на даний момент. Треба зауважити, що слід чекати ускладнення конкурентної ситуації в галузі, особливо в зв'язку з вступом до СОТ і ускладненням стосунків з Росією та загостренням конкуренції за замовлення внаслідок

світової економічної кризи. Підприємству ні в якому разі не слід зупинятися на досягнутому, треба шукати шляхи зміцнення свого конкурентного становища особливо в сенсі створення додаткових конкурентних переваг над головним конкурентом.. Тільки в такому випадку можна сподіватись на стабільне майбутнє підприємства. Підприємство має сильні сторони, вони не можуть бути швидко зруйновані несприятливими обставинами і активними діями конкурентів, але ситуація може значно погіршитись. Головними стратегічними проблемами фірми можна назвати такі:

- Головною стратегічною проблемою фірми є те, що фірма зараз працює в основному не на великі підприємства і на забезпечення їх збиральних конвеєрів, а на вторинний ринок, який направлений на те, щоб забезпечити закордонну техніку запчастинами. Підприємства країн СНД, на які працювало досліджуване підприємство, зараз не працюють - їх продукція не витримала конкурентної боротьби з потужними закордонними конкурентами, вони зруйновані в більшості випадків. До цих пір працюють тільки підприємства в Республіці Білорусь, на які підприємство не може постачати свою продукцію, по-перше, а по-друге, продукція білоруських підприємств користується дуже обмеженим попитом і внаслідок цього їх замовлення невеликі, а значить підприємство не може отримувати великі замовлення на свою продукцію і покращувати свої стратегічні і фінансові можливості;

- відставання від головного конкурента в якісних показниках, перш за все в величині тиску, моторесурсу і напрацюванні на відмову;
- відсутність виробів нового покоління;
- вибухове зростання кількості імпоротної техніки на теренах СНД, що потребує виробів нового покоління.

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

3.1. Аналіз стратегічних альтернатив підприємства

При формулюванні пропозиції будемо користуватися даними аналізу ситуації в галузі і на підприємстві.

:Визначимо першочергові кроки користуючись даними наведеного аналізу, а також рекомендаціями, що наведені в [31,стор 330.]

Матриця стратегічного вибору Стрікленда-Томпсона

КОНКУРЕНТНА ПОЗИЦІЯ

слабка	сильна	
Стратегічні можливості – перегляд стратегії концентрації в одній галузі; – придбання іншої фірми в тій же галузі для зміцнення конкурентної позиції; – вертикальна інтеграція (якщо доцільно); – диверсифікація; – злиття або продаж іншій фірмі; – вихід з ринку.	Стратегічні можливості – продовження концентрації в тій же галузі; – міжнародна експансія (якщо є можливості); – вертикальна інтеграція (якщо це посилить конкурентні можливості); – диверсифікація в споріднені галузі (для перенесення досвіду і знань)	Високі 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).	Низькі темпи зростання

Як видно з попередньо викладеного, для фірми актуальними є рекомендації лівого верхнього квадранту тобто слабка конкурентна позиція при високих темпах зростання. Проаналізуємо наявні рекомендації :

- перегляд стратегії концентрації в одній галузі;
- придбання іншої фірми в тій же галузі для зміцнення конкурентної позиції;
- вертикальна інтеграція (якщо доцільно);

- диверсифікація;
- злиття або продаж іншій фірмі;
- вихід з ринку.

На наш погляд, всі наведені рекомендації є неактуальними для підприємства. Проаналізуємо їх детальніше.

На наш погляд стратегія перегляду концентрації в даній галузі абсолютно неприйнятна в даній ситуації. Як ми бачимо, галузь є дуже привабливою її продукція користується попитом, галузь зростає, проблема полягає в тому, що підприємство має слабкі позиції внаслідок того, що воно значно відстає від своїх закордонних конкурентів.

Рекомендація придбання нової фірми для зміцнення конкурентної позиції також є нерозумною і необґрунтованою, тому що підприємство саме є достатньо потужним і конкурентів, які б працювали в даній галузі і були успішними, не так багато. Є лише один конкурент і він потужніший, ніж підприємство «ВАЗ» -це «Гідросила».

Рекомендації вертикальної інтеграції також є неприйнятною, тому що інтеграція в даній ситуації не покращить ситуацію для підприємства. Проблема полягає в тому, що немає таких виробників комплектуючих або немає доцільності створення ще одної системи розподілу, яка покращить ситуацію, а по-друге, підприємство не має вільних коштів для того, щоб здійснювати вертикальну інтеграцію. Підприємство створило власну дилерську мережу, яка активно просуває продукцію підприємства, тобто здійснюється вертикальна інтеграція вгору. Вертикальна інтеграція вниз для підприємства бажана, проте не реальна внаслідок обмежених фінансових ресурсів.

Необґрунтованою є також рекомендація диверсифікації. По-перше, яка галузь повинна бути вибрана для диверсифікації? Це дуже проблемне питання- вибрати прийнятну галузь для диверсифікації, по-друге, сама галузь виробництва гідромашин є дуже привабливою на даний момент.

Рекомендація злиття або продажу іншій фірмі також є недостатньо обґрунтованою, в нашій ситуації фірма працює достатньо успішно і галузь є достатньо успішною. Можна так сказати- дуже успішною і затребуваною, тому виходити з даної галузі абсолютно недоцільно, тим більше недоцільно виходити з ринку.

Розглянемо ситуацію з розробкою стратегічних альтернатив. В попередніх главах достатньо докладно проведений стратегічний аналіз, з якого видно що досліджуване підприємство працює на вторинному ринку. Це не є найкращою ситуацією для досліджуваного підприємства. Також нам відомо,, і стратегічний аналіз це підтверджує, що дана галузь є привабливою і має достатньо великі перспективи. Гідравлічні машини різних видів ще досить довго будуть використовуватися в різних галузях промисловості. Вони мають великі перспективи і переваги. Саме вони можуть передавати великі зусилля не механічними передачами, а шляхом передачі гідравлічної рідини і під великим тиском . При цьому відстань передачі зусиль може бути досить далекою, і змінювати свій напрямок досить просто і без великих втрат. Це є великою перевагою гідравлічних машин, тобто гідравлічних моторів гідравлічних насосів гідравлічних силових циліндрів. Цим користується уже давно в різних галузях промисловості, зокрема використовують в сільськогосподарських, промислових машинах і механізмах великої потужності, зокрема тракторах, навантажувачах, підйомниках і інших видах техніки. Заміни гідравлічним машинам поки що немає і не передбачається. Тому ця галузь промисловості залишається привабливою. В ній є достатньо висока і жорстка конкурентна боротьба. На жаль підприємства української промисловості значно відстають від сучасних закордонних підприємств. На жаль, власники нові не створили достатньо високої якості нових машин, які б могли конкурувати з закордонними машинами. Внаслідок цього вони не користуються попитом на первинному ринку. Первинний ринок - це ринок виробництва машин. Добре, якщо вироблена продукція йде на збиральні конвеєри. На жаль, ситуація в галузі, на яку працює досліджуване

підприємство, зовсім інакше. По-перше, вітчизняні трактори, будівельно-дорожні машини та сільськогосподарські машини українського, російського і білоруського виробництва значно нижчої якості, ніж закордонні. Якщо в 90-ті роки і на початку 2000-х ці машини ще користувалися попитом, то в 2010-20-х роках ці машини вже практично не користуються попитом. Підприємства, які їх випускали, не працюють і закінчили своє існування. Багато підприємств є просто зруйнованими. Відповідно для досліджуваного підприємства і для його українських конкурентів залишається єдиний вихід- працювати на ринку запчастин. Поки що ситуація так і розвивалася. Це єдина альтернатива, яку бачили перед собою менеджери досліджуваних підприємств. Перед ними розкривалися можливості виходу на ринки потужних закордонних підприємств, наприклад шведської фірми Volvo, китайських виробників і інших потужних і сучасних виробників. Якість продукції їх не задовольнила. Менший робочий тиск, значно менший моторесурс, напрацювання на відмову. Все це разом створює таку ситуацію, що продукція досліджуваного підприємства і його конкурентів не може конкурувати з продукцією передових закордонних підприємств. Менеджери вищого рівня досліджуваного підприємства і його конкурентів бачать перед собою єдину альтернативу. На наш погляд, це помилкова позиція. Постала нагальна потреба підвищити рівень якості виготовлюваної продукції до рівня передових закордонних підприємств- це друга альтернатива і вона, на наш погляд, має найкращі перспективи. Тільки шлях по цьому напрямку дозволить зберегти досліджуване підприємство, стати сучасними виробниками в майбутньому, керувати сучасними підприємствами і бути достойними виробниками і конкурентами на своєму ринку. Для цього необхідно різко підвищити якість продукції. Йти до цього можна тільки шляхом розгортання серйозних науково-практичних досліджень, які б дозволили надати продукції досліджуваного підприємства необхідний техніко-економічний рівень. В даному сенсі цей показники техніко-економічного рівня, а саме робочий тиск насоса, моторесурс, напрацювання на відмову будуть одночасно показниками якості

досліджуваного підприємства. Як розгортати науково-практичні дослідження? Відомо, що закордонні підприємства витрачають великі кошти на проведення науково-практичних досліджень. Це робить підприємство John Deere, Claas, Van Holland і інші. Вони не чекають фінансування від держави, а проводять дослідження за власний рахунок. Це дозволяє їм бути конкурентоспроможними і випускати продукцію необхідної якості. Досліджуване підприємство і його конкуренти не приділяють уваги і не виділяють коштів на проведення наукових досліджень в галузі удосконалення показників якості. Треба сказати, що є дослідження, зокрема і українських науковців, в галузі покращення продукції гідравлічної промисловості. Нам відомо, що дослідники Центрально українського технічного університету розробили конструкції насосів з підвищеними показниками якості. Ці роботи проводилися професорами Чорноволом і Кулешковим і отримали результат. Така продукція існує. На жаль, підприємці не звертають достатньої уваги на розробки українських науковців. Як нам відомо, підприємство «ВАЗ» а також його головний конкурент «Гідросила» намагається копіювати закордонні вироби. Така стратегія має право на існування і часто використовується в конкурентній боротьбі, але до цих пір спроби скопіювати продукцію головних конкурентів, які мають успіх на ринку, не привела до добрих результатів. Ми вважаємо, що причиною є те що при копіюванні певних виробів треба мати ще достатньо високу професійну кваліфікацію. На жаль, досліджуване підприємство також не приділяє достатньо уваги підвищенню якості кадрового складу, вони не докладають зусиль матеріальних і технічних для того, щоб конструктори даних виробів мали високу теоретичну підготовку і серйозні наукові знання. Вони вважають, що розробляти продукцію зможуть звичайні працівники, які тільки що закінчили навчання в інституті і не мають великого практичного досвіду. Нам відомо з розмов з робітниками підприємства, що менеджери досліджуваного підприємства не приділяють достатньої уваги зростанню професійної кваліфікації конструкторів і технологів, зарплатня їх на неналежному рівні, вона їх не задовольняє тому працівники не приділяють

достатньо її уваги для того щоб підвищити свою професійну кваліфікацію і створювати конкурентноздатну продукцію.

На наш погляд, це абсолютно помилкова думка. Це зрозуміло навіть з того, що набором високоякісних кваліфікованих конструкторів на фірмах конкурентах займаються ретельно, не шкодуючи коштів. Це важливо тому, що конструктивні рішення даних працівників мають дуже серйозні наслідки. Ще одною великою проблемою є те, що досліджувані підприємства не мають достатніх засобів для розгортання серйозних наукових досліджень. Тому ми вважаємо, що вирішувати дані проблеми є доцільним за рахунок приватно-державного партнерства або партнерства досліджуваних підприємств з навчальними і науковими центрами, де є відповідні фахівці. Це дозволить значно підвищити якість продукції, довести її до показників, які б задовольняли споживачів. Тільки якщо досліджуваний підприємство і його конкуренти запропонують продукцію такої ж якості як і їх закордонні конкуренти, вони можуть чекати на добру перспективу. Тому друга альтернатива- підвищення якості продукції в значій мірі і в найближчій перспективі дозволить досліджувану підприємству підвищити свою конкурентоспроможність і зробити свою продукцію затребуваною на даному ринку. Питанням залишається вибрати ту форму співробітництва, яка б дозволила залучити достатньо коштів і достатньо висококваліфікованих фахівців для вирішення даних проблем. Як ми бачимо, це питання достатньо складне це може бути форма або кластеру, або приватно-державного партнерства. Тільки на в цьому випадку, як ми вважаємо, наше підприємство вийде на серйозний науково-технічний європейський рівень і зможе на ньому працювати і розвиватись .Отже друга альтернатива -різке підвищення якості продукції всіх її показників дозволить досліджувану підприємству продуктивно розвиватись в майбутньому. Ми впевнені, що тільки йдучи по цьому шляху, підприємство може забезпечити собі стабільне майбутнє, інакше воно приречене на поступове витіснення з ринку. Таким чином, ми вважаємо, що своїм стратегічним аналізом і аналізом ситуації, що склалася з реалізацією

продукції досліджуваного підприємства, ми з'ясували що під підприємством відкривається дві можливі альтернативи. Перша- розробляти продукцію, яка б йшла на вторинний ринок. На жаль, на цьому вторинному ринку досліджуване підприємство працює тільки в Україні і колишніх країнах соціалістичного табору. В серйозних європейських країнах продукція нашого підприємства попитом не користується або користується дуже малим попитом- декілька десятків одиниць на рік, що не може вважатися успіхом. Перед нашою країною розкривається шлях вступ в Євросоюз, євроінтеграція- це означає, що конкуренція з досліджуваними підприємствами буде дуже жорсткою і наша підприємство треба бути достатньо конкурентоспроможним. Для цього необхідно різко підвищувати якість своєї продукції і на рівних конкурувати з відомими виробниками гідравлічних машин наприклад німецькими Bosch, Rexroth, італійськими Bondioli@Pavesi і іншими виробниками.

3.2 Вибір стратегічних альтернатив

Таким чином ми бачимо що досліджуване підприємство і його українські конкуренти серйозно відстають в якості від закордонних конкурентів. Це є великою проблемою яку необхідно вирішувати точка відповідно можна сформулювати такі наступні альтернативи діяльності підприємства точка перша не змінювати конкурентну позицію підприємства і залишатись виробником вторинних запасних частин які будуть використовуватись при ремонтах закордонного обладнання друга альтернатива полягає в тому що треба різко підвищувати якість виробленої продукції і виходити на однаковий рівень сучаснішими закордонними конкурентами точка принципово тут можуть бути два варіанта варіант 2А полягає в тому щоб створити альянс з закордонним конкурентом. В чому перевага такого альянсу? Можна сподіватись на отримання технології, що дозволить підвищити якість виготовленої продукції до європейського і міжнародно визнаного рівня. Що отримує закордонна компанія від альянсу з нашим досліджуваним підприємством? Перше - це легший доступ до українського ринку, це можливість є не дуже привабливою, оскільки обсяг експлуатованої продукції

на українському ринку порівняно невеликий з Європейським ринком, але компанії яка створить альянс з досліджуваним підприємством може отримати можливість виробляти свою продукцію в більших обсягах із помітно меншими витратами. Незважаючи на прагнення нашої країни вступити в Європейський союз, все одно витрати на зарплатню, енергоносії, матеріали помітно менші, ніж в країнах Європейського Союзу. Це дасть можливість закордонній компанії, яка створить альянс з досліджуваним підприємством, виробляти більше продукції з меншими витратами і достатньо високої якості, такої ж, яку вони звичайно мають. Відповідно ця компанія буде мати перевагу по витратам перед своїми європейськими конкурентами і створювати свою виробничу нішу, в цьому випадку компанія буде мати серйозні переваги по витратам і при високій якості продукції. Вона буде реалізовувати стратегію оптимальних витрат, тобто стратегію, яка є найбільш привабливою з точки зору отримання переваг. Які недоліки можуть чекати компанію на цьому шляху? Як ми знаємо, альянс мають певні недоліки, перше - це різне бачення і різні погляди кожної компанії на свою роль в альянсі. Можна передбачати, що компанія європейська, яка буде створювати альянс, бачить себе донором технології і технологічних секретів і буде сподіватись на те, що вона зможе виробляти свою продукцію з меншими витратами. А досліджувана українська компанія зможе отримати доступ до конструкцій і технологій найкращого європейського рівня, тобто тут ми не бачимо проблем. Проблемою, як на наш погляд ,можуть бути різні культурні і національні традиції між нашими українськими виробниками і виробниками з європейських країн . Над цим досліджуваній компанії треба працювати. Може бути також проблемою мовний бар'єр, оскільки більшість українських громадян зрілого віку не в достатній мірі володіють іноземними мовами, тобто є ще один фронт робіт. Другою альтернативою, якою ми назвемо 2Б, є пропозиція створення кластеру між досліджуваним підприємством і українськими науковцями, які займаються розробкою і удосконаленням конструкцій насосів. Можемо згадати в цьому випадку науковців з Центральноукраїнського національного технічного

університету. Ця пропозиція також має свої переваги і свої недоліки. Перевагою цієї пропозиції є те, що вона буде потребувати значно менших витрат на свою реалізацію, але сподіватись на дуже швидке вирішення проблем підвищення якості продукції не треба. Треба раціонально дивитися на цей варіант і очікувати, що підвищення якості до європейського рівня буде відбуватись досить повільно. Це є недоліком даного варіанту, перевагою даного варіанту є те, що створені конструкції насосів і гідравлічного устаткування будуть повністю належати досліджуваному підприємству, і на отримання різних патентів і дозволів підприємству не треба буде докладати додаткових коштів, тим більше, що досліджуване підприємство не має надмірних коштів, для того щоб самостійно розгортати такі дослідження. Як варіант, можна запропонувати створення альянсу між головними конкурентами, а саме підприємством з Кропивницького «Гідросила» і досліджуваним підприємством «ВАЗ» по створенню кластеру, який би займався вдосконаленням конструкцій і які б давали можливість досліджуваним підприємством вийти на пристойний закордонний рівень якості і на рівних конкурувати з європейськими і американськими конкурентами. Цей погляд цей варіант також непростий, тому що склалися умови жорсткої конкуренції між підприємством «ВАЗ» і «Гідросила» в більшій мірі внаслідок особистих стосунків між керівниками даного підприємства. З точки зору економічної діагностики рівень конкуренції між цими двома підприємствами є не жорстким, але як ми бачимо, тільки кількісна оцінка гостроти конкуренції повністю не може відобразити стан конкурентної боротьби. Як каже теорія стратегії, гострота конкурентної боротьби і стратегія залежить також в значній мірі від особистостей менеджерів. З зібраного нами матеріалу очевидно, що власники вказаних фірм є амбітними людьми, які бажають особисто керувати розвитком ситуації в даній галузі, що створює велику проблему їх взаємодії. Але складна ситуація, в яку потрапила Україна, а саме війна з боку Росії, великі проблеми з виробництвом і реалізацією продукцією можуть спонукати власників підприємств укласти між собою угоду і працювати для пошуку

спільного виходу. Висновок- перша альтернатива, тобто коли фірма залишається виробником вторинної продукції, тобто ринку запчастин, є не найкращим варіантом. Такий розвиток ситуації для досліджуваного підприємства і його головних конкурентів поступово буде призводити до того, що фірми будуть занепадати і втрачати свою конкурентну позицію, тому найкращий варіант - це друга альтернатива. Більша ймовірність створення альянсу з закордонними конкурентами в тому випадку, якщо військові дії закінчаться досить швидко. Можна вважати, що деякі фірми погодяться створювати спільне виробництво на території України. За допомогою наданих закордонних конкурентом техніки і технології досліджувана фірма може швидко і значно покращити свої позиції. Такий варіант також не треба виключати але варіант 2Б, коли створюється кластер між виробниками і серйозними науковцями, які удосконалюють гідравлічну продукцію і створюють нові види продукції, які дають можливість підвищувати рівень якості і конкурентоспроможності, а підвищувати свої стратегічні можливості, також привабливий. Ми схилиємося до думки, що на даний момент це є найбільш реальною ситуацією.. Для цього досліджуваному підприємству треба серйозно ставитися до науковців, які займаються цією проблемою, створювати привабливі умови для заохочення і розвитку наукових досліджень, впроваджувати їх розробки на своєму виробництві і за їх допомогою покращувати свою стратегічну позицію.

ВИСНОВКИ

Стратегічне планування і здійснення стратегії загалом і в цілому складає зміст стратегічного менеджменту фірми. Це теорія, що містить в собі чіткі розпорядження щодо того, як треба планувати, здійснювати і контролювати стратегію фірми. Стратегічний менеджмент — це складна система поглядів, шкіл і напрямів, в яких в різній пропорції поєднуються емпіричні дослідження, теоретичні узагальнення і методологічні принципи, що визначають застосовність теорії до рішення конкретних задач розвитку організацій

Сфера інтересів стратегічного менеджменту надзвичайно широка: це проблеми економіки і фінансів фірми; проблеми створення команди стратегічних змін і управління персоналом, коли на перший план виходять питання психології і соціології; проблеми універсальності і застосовності теоретичних висновків стратегічного менеджменту до різноманітних ситуацій і задач, що стоять перед організаціями комерційного, некомерційного або муніципального секторів; це також етичні проблеми, супроводжуючі, як правило, будь-які організаційні зміни. Перш ніж безпосередньо розглядати, як і які методи дослідження можуть використовуватися для розвитку системного бачення стратегічного менеджменту, опишемо процес становлення і розвитку основних ідей, що становлять в даний час зміст стратегічного менеджменту. Становлення стратегічного менеджменту як самостійної області дослідження і управлінської практики пройшло чотири етапи:

- Проведення стратегічного аналізу

- Планування напрямів

- Планування стратегії

- Здійснення стратегії

Кожний з цих кроків є системою дій, що складається з багатьох взаємозв'язаних елементів. Детально зміст моделі ми розглянемо в подальших розділах, зараз же виділимо передумови або методологічні підстави досліджень в області стратегічного менеджменту.

Вивчення ринку. Тут дослідників цікавлять можливості зростання ринку і змін у складі основних "гравців" ринкової конкуренції.

Збір інформації. Організація повинна мати достатню кількість каналів збирання інформації як щодо зовнішнього оточення, так і відносно внутрішньоорганізаційних процесів і їх динаміки.

Емпіричні дослідження. Стратегічний менеджмент — високотеоретизована галузь управлінських досліджень. Це виявляється у великій кількості моделей як локальних процесів, так і "глобальних стратегій". Моделі потребують постійного підтвердження досвідними даними. Універсальні,

абстрактні моделі стратегічного менеджменту необхідно застосовувати для вирішення задач, унікальність яких виходить з особливостей конкретної фірми, що діють на ринку в фіксований відрізок часу. Такі характеристики іноді називають контекстом діяльності фірми.

ТОВ „ВАЗ” працює в галузі виробництва гідравлічного обладнання. Розмір ринку, на якому працює підприємство, складає 400-450 млн. гривень. Масштаби конкуренції – вся країна та і міжнародні ринки країни СНД, а також Європа, Південно-Східна Азія, Латинська і Північна Америка, Продукція, підприємства - шестеренні гідравлічні машини..

Конкуренція носить міжнаціональний характер.

Покупцями підприємства були великі машинобудівні підприємства. Значення вище розрахованих показників також свідчать про низький рівень інтенсивності конкуренції та високий рівень концентрації

Конкурентна боротьба гостра на даний момент і є всі приводи вважати, що вона ще більше загостриться і буде мати вигляд жорсткої конкуренції в сегменті шестеренних машин внаслідок стабілізації ринку і вищеперерахованих тенденцій.. Все вищенаведене дозволяє зробити такий висновок щодо конкурентної ситуації в галузі. Конкурентна ситуація далека від ідеальної, коли покупці і постачальники мають слабкі позиції, вхідні бар'єри є міцними. Конкурентів небагато, але існує жорстке протистояння. конкуренти з різноманітними можливостями і стратегією, що загострює конкуренту боротьбу. Сама конкурентна боротьба набула жорстких непередбачуваних форм, постійно загострюється і ускладнюється її хід. Сприяє роботі підприємства в галузі відсутність товарів-замінників. Математичний аналіз не відображає точно гостроту конкуренції, тому що значний вплив на неї мають особистості керівництва і власників.

На даний момент фірма має непросте становище.

Підприємства, які їх випускали, не працюють і закінчили своє існування. Багато підприємств є просто зруйнованими. Відповідно для досліджуваного підприємства і для його українських конкурентів залишається єдиний вихід-

працювати на ринку запчастин. Поки що ситуація так і розвивалася. Це єдина альтернатива, яку бачили перед собою менеджери досліджуваних підприємств.

Постала нагальна потреба підвищити рівень якості виготовлюваної продукції до рівня передових закордонних підприємств- це друга альтернатива і вона, на наш погляд, має найкращі перспективи.

Таким чином ми бачимо що досліджуване підприємство і його українські конкуренти серйозно відстають в якості від закордонних конкурентів. Це є великою проблемою яку необхідно вирішувати точка відповідно можна сформулювати такі наступні альтернативи діяльності підприємства точка перша не змінювати конкурентну позицію підприємства і залишатись виробником вторинних запасних частин які будуть використовуватись при ремонтах закордонного обладнання друга альтернатива полягає в тому що треба різко підвищувати якість виробленої продукції і виходити на однаковий рівень сучаснішими закордонними конкурентами точка принципово тут можуть бути два варіанта варіант 2А полягає в тому щоб створити альянс з закордонним конкурентом. В чому перевага такого альянсу? Можна сподіватись на отримання технології, що дозволить підвищити якість виготовленої продукції до європейського і міжнародно визнаного рівня.

Можна передбачати, що компанія європейська, яка буде створювати альянс, бачить себе донором технології і технологічних секретів і буде сподіватись на те, що вона зможе виробляти свою продукцію з меншими витратами. А досліджувана українська компанія зможе отримати доступ до конструкцій і технологій найкращого європейського рівня, тобто тут ми не бачимо проблем.

Другою альтернативою, якою ми назвемо 2Б, є пропозиція створення кластеру між досліджуваним підприємством і українськими науковцями, які займаються розробкою і удосконаленням конструкцій насосів. Ця пропозиція також має свої переваги і свої недоліки. Перевагою цієї пропозиції є те, що вона буде потребувати значно менших витрат на свою реалізацію, але сподіватись на дуже швидке вирішення проблем підвищення якості продукції

не треба. Треба раціонально дивитися на цей варіант і очікувати, що підвищення якості до європейського рівня буде відбуватись досить повільно. Це є недоліком даного варіанту, перевагою даного варіанту є те, що створені конструкції насосів і гідравлічного устаткування будуть повністю належати досліджуваному підприємству, і на отримання різних патентів і дозволів підприємству не треба буде докладати додаткових коштів, тим більше, що досліджуване підприємство не має надмірних коштів, для того щоб самостійно розгортати такі дослідження. Як варіант, можна запропонувати створення альянсу між головними конкурентами, а саме підприємством з Кропивницького «Гідросила» і досліджуваним підприємством «ВАЗ» по створенню кластеру, який би займався вдосконаленням конструкцій і які б давали можливість досліджуваним підприємством вийти на пристойний закордонний рівень якості і на рівних конкурувати з європейськими і американськими конкурентами. Більша ймовірність створення альянсу з закордонними конкурентами в тому випадку, якщо військові дії закінчатся досить швидко. Можна вважати, що деякі фірми погодяться створювати спільне виробництво на території України. За допомогою наданих закордонних конкурентом техніки і технології досліджувана фірма може швидко і значно покращити свої позиції. Такий варіант також не треба виключати але варіант 2Б, коли створюється кластер між виробниками і серйозними науковцями, які удосконалюють гідравлічну продукцію і створюють нові види продукції, які дають можливість підвищувати рівень якості і конкурентоспроможності, а підвищувати свої стратегічні можливості, також привабливий. Ми схилиємося до думки, що на даний момент це є найбільш реальною ситуацією. Для цього досліджуваному підприємству треба серйозно ставитися до науковців, які займаються цією проблемою, створювати привабливі умови для заохочення і розвитку наукових досліджень, впроваджувати їх розробки на своєму виробництві і за їх допомогою покращувати свою стратегічну позицію.

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.: а. „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. Competing on 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. Competing on resources: strategy for the 1990s // Harvard business review. - 1995. - Jul - ug. - P 118-128.
24. Grant R.M. The 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. 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. Porter M.E. Competitive Strategy: Techniques for Analyzing Industries and Competitors. New York; The Free Press, 1998. 397 p.
29. Prahalad C.K., Hamel G. The Core Competence of the Corporation. In: *Harvard Business Review*, 1990, May-June, pp. 79-91.
30. Thompson A.A. Peteraf M.A. Gamble G.E. Strickland A.J. Crafting and executing strategy McGraw-Hill companies 2014, 800p.
31. Wilson I. Strategic planning for the millenium: resolving the dilemma // Long

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