

ЦЕНТРАЛЬНОУКРАЇНСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ ТЕХНІЧНИЙ УНІВЕРСИТЕТ
ЕКОНОМІЧНИЙ ФАКУЛЬТЕТ
КАФЕДРА ЕКОНОМІКИ ТА ПІДПРИЄМНИЦТВА

ДОПУЩЕНО ДО ЗАХИСТУ:

Завідувач кафедри

_____ проф. Зайченко В.В.

« ____ » _____ 2022 р.

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

**«Дослідження стратегій підприємства та удосконалення в умовах змін
економічного середовища(на прикладі «Кіровоградський завод
вагодозуючого обладнання», м.Кропивницький)**

**«Research of the company strategies and their improvement (on the example of “
Kirovograd Plant of Weight Dosing Equipment” in Kropyvnytsky)**

Виконав: здобувач вищої освіти 2м
курсу, групи ЕОБ-21МЗ-1,4

ОПП «Економіка та організація
бізнесу» спеціальності 076

«Підприємництво, торгівля та біржова
діяльність»

_____ Лаврик О. С.

« ____ » _____ 20_____

Керівник роботи: к.е.н., доцент

. _____ Ігор Харченко

:

Рецензент: к.е.н., доцент

_____ Ігор Ніколаєв

ЦЕНТРАЛЬНОУКРАЇНСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ ТЕХНІЧНИЙ УНІВЕРСИТЕТ
Факультет економічний
Спеціальність економіка і організація бізнесу
Рівень вищої освіти другий магістерський
Галузь знань соціальні та поведінкові науки
Спеціальність 076 «Підприємництво, торгівля та біржова діяльність»
Освітньо-професійна (освітньо-наукова) програма Економіка та організація бізнесу

ЗАТВЕРДЖУЮ:
Завідувач кафедри економіки
та підприємництва

“ _____ ” _____ 20 ____ р

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

(прізвище, ім'я, по-батькові)

1. Тема проекту (роботи) "Дослідження стратегії діяльності підприємства та удосконалення в умовах змін економічного середовища (на прикладі "Кіровоградський завод дозуючих автоматів ", м.Кропивницький)

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

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

3. Строк подання роботи до захисту .12.2022р.

4. Мета та завдання кваліфікаційної роботи 1 Мета кваліфікаційної роботи
1.Теоретична 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 будівництва -бетонозмішувачів та дозаторів,опалення -печей та виробництва паливних пелет. вагового обладнання -електронних ваг ,
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 л
структурі конкурентних сил, визначення стратегічних груп конкурентів. Прогноз їх ді на
майбутнєоцінка ефективності діючої стратегії, складання SWOT - аналізу фірми обґрунтування
аналіз стратегічного вибор 3.Розробка пропозицій щодо удосконалення стратегічного управління шляхом
вибору методів гарантованого виходу на зовнішній ринок 4. Розробка пропозицій щодо напрямків
стратегічної роботи підприємства

КАЛЕНДАРНИЙ ПЛАН

Пор.№	Назва етапів дипломного проекту (роботи)	Термін виконання етапів проекту (роботи)	Примітка
1.	Теоретична частина – аналіз розвитку як сучасної науки управління	1.09-15.09.2022	
2.	Стратегічний аналіз галузі та підприємства по виробництву дозуючого обладнання		
2.1.	Аналіз загальної ситуації в галузі та	16.09-30.09.2022	
2.2.	Аналіз стану компанії	1.10-15.10.2022	
3.	Розробка пропозицій щодо удосконалення стратегічного управління підприємства	16.10-30.10.2022	
4.	Розробка пропозицій щодо напрямків диверсифікації підприємства	01.11.-15.11.2022	
	Оформлення кваліфікаційної роботи		
	Перевірка кваліфікаційної роботи на унікаль ність та виявлення академічного плагіату	16.11.-30.11.2022	
	Підготовка ілюстративного матеріалу, отри мання відгуку наукового керівника, зовнішньої а, зовнішньої, рецензії рецензії,, підготовка до рецензії рецензії,, підготовка до захисту	16.11.-30.11.2022	

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

Дата видачі завдання _____

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

Завдання прийняте до виконання
“ ____ ” _____ 20 ____ р

Здобувач _____
(підпис) Лаврик О.С.
(прізвище та ініціали)

АНОТАЦІЯ

Лаврик О.С. «Дослідження стратегій підприємства та удосконалення в умовах змін економічного середовища(на прикладі «Кіровоградський завод вагодозуючого обладнання», м.Кропивницький)

Кваліфікаційна робота за другим (магістерським) рівнем вищої освіти за ОПП «Економіка та організація бізнесу» спеціальності 076 спеціальності 076 «Підприємництво, торгівля та біржова діяльність»

Центральноукраїнський національний технічний університет.

Кропивницький, 2022. 110 с. У першому розділі роботи викладено сутність стратегічного управління як методів ефективного управління в ринковій економіці, розкрито сутність та процедуру стратегічного управління, викладено процедуру стратегічного аналізу та викладено процес розробки стратегії. . В другому розділі подано загальну характеристику підприємства, проведено стратегічний аналіз підприємства, (зовнішнього середовища. галузі за методикою PESTEL). проміжного середовища (галузі) – обсягів ринку, платоспроможності покупців і їх груп, структурних тенденцій, прибутковості, аналіз гостроти конкурентної боротьби за методикою М. Портера, прогноз змін їх дії на майбутнє, вивчення конкурентів та прогнозу їх дій, визначення ключових факторів успіху в конкурентній боротьбі, аналіз загальної привабливості галузі і її перспектив по забезпеченню високого рівня прибутковості внутрішнього середовища, складено баланс факторів зовнішнього та внутрішнього середовища за методикою SWOT-аналізу. В третьому розділі досліджено способи подолання кризового становища підприємства, визначено стратегічні напрямки зміцнення його конкурентних позицій шляхом неспорідненої диверсифікації та виходу на закордонні ринки, досліджено способи подолання кризового становища,

Ключові слова: галузь вагодозуючого обладнання, загальна та конкурентна стратегія підприємства, конкурентні сили галузі, , SWOT-аналіз бетонозмішувач, дозатор, ваги, зерносушарки, матриця стратегічного вибору, диверсифікація, галузі, що виходять на закордонний ринок

ANNOTATION

Lavrik O.S. «Research of the company strategies and their improvement (on the example of “ Kirovograd Plant of Weight Dosing Equipment” in Kropyvnytsky)

Qualification paper in second (Master's) level of high education in EPP “ Economics and business organization” in specialty 076 “Entrepreneurship, trade and stock exchange activities”, Central Ukrainian Technical university, Kropyvnytskyi , 2022.
110 p

The first chapter of the paper tells about the sense of strategic management as the methods of efficient management in market economy, defines the essence and procedure of strategic management, presents the procedure of the strategic analysis and the process of strategy development.

The second chapter presents the general characteristics of the enterprise, gives the strategic analysis of the enterprise (external environment, according to PESTEL method), of industry – market volume, solvency of customers and their groups, structural tendencies, profitability, the analysis of the severity of the competition according to M. Porter's methodology, projection of the changes of its influence on the future, studies of the competitors and the projection of their activities, determines the key success factors in competition, gives the analysis of the general industry appeal and its prospects to ensure the high level of profitability of inner environment, presents the balance between the factors of the external and inner environments according to SWOT-analysis methodology.

The third chapter researches the ways of overcoming the crisis situation in the enterprise, determines the strategic directions for strengthening its competitive position through unrelated diversification and foreign markets entry.

Key words: weigh dosing industry, general and competitive enterprise strategies , industry competitive forces, SWOT-analysis, concrete mixer, dosing equipment, grain drier, strategic choice matrix, diversification, industries that enter a foreign market

Вступ	стор
1. ТЕОРЕТИЧНЕ ПІДГРУНТЯ РОЗВИТКУ СТРАТЕГІЧНОГО МЕНЕДЖМЕНТУ.....	8
<i>1.1 Становлення стратегічного менеджменту.....</i>	<i>8</i>
<i>1.2 Сутність стратегічного менеджменту.....</i>	<i>15</i>
<i>1.3 Стратегічний менеджмент як метод уникнення кризи в діяльності підприємства.....</i>	<i>16</i>
2. СТРАТЕГІЧНИЙ АНАЛІЗ ФІРМИ.....	23
<i>2.1 Аналіз зовнішнього середовища.....</i>	<i>22</i>
<i>2.2 Аналіз загальної ситуації в галузі і конкуренції.....</i>	<i>22</i>
2.2.1 Коротка характеристика підприємства.....	29
2.2.2 Аналіз загальних показників галузі.....	31
2.2.3 Аналіз конкурентних сил, діючих в галузі.....	35.
2.2.4 Прогноз ймовірних змін в структурі конкурентних сил.....	45
2.2.5 Визначення стратегічних груп конкурентів.....	49
2.2.6 Прогноз ймовірних дій конкурентів.....	50
2.2.7 Визначення ключових факторів успіху в галузі.....	50
2.2.8 Потенціал росту галузі	57
<i>2.3 Аналіз стану компанії.....</i>	<i>58</i>
2.3.1 Оцінка ефективності діючої стратегії.....	66
2.3.2 Складання SWOT - аналізу фірми.....	70
2.3.3 Дослідження ланцюжка цінностей компанії.....	73
2.3.4 Визначення міцності конкурентної позиції компанії.....	74
2.3.5 Аналіз стратегічних проблем фірми.....	74
4. ПРОПОЗИЦІЇ ЩОДО УДОСКОНАЛЕННЯ СТРАТЕГІЧНОГО	
5. УПРАВЛІННЯ НА „КЗВДО”	79
<i>3.1 Розробка напрямків удосконалення стратегічного управління підприємством.....</i>	<i>79</i>

Висновки.....	105
Список використаних джерел.....	105
Додатки.....	110

ВСТУП

Актуальність теми розробки стратегії підприємства пояснюється для підприємства необхідністю сучасним менеджерам уміти використовувати останні досягнення економічної науки з максимальною ефективністю. Умови функціонування підприємств та організацій вимагають вміння самостійно розробляти і реалізувати переможну стратегію. Підприємства самостійно визначають, що виготовляти, якої якості і в якій кількості, самостійно розробляють напрямки витрачання коштів. Але не виключені і навіть дуже ймовірні ситуації, коли підприємство потрапляє в складну чи просто кризову ситуацію. Керівництву і працівникам підприємства при подоланні кризи можна сподіватись лише на власні знання і досвід, та на досягнення світової економічної науки. Нині підприємство працює у ринковому середовищі, відкритому для впливів економічних, політичних, соціальних, технологічних і інших факторів, які несуть в собі як нові загрози і виклики, так і нові можливості. 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. Саме цим викликана необхідність використання стратегічного управління в удосконаленні методів керування підприємством. Питаннями розробки стратегії управління підприємством займалися багато закордонних і вітчизняних вчених: І.Ансофф, Б. Карлоф, М.Портер, А. де Літл, А. Хофер, А.А. Стрікланд, А.Дж. Томпсон, Л.Буржуа, Дж. Дей, Д. Пітерс, Р. Уотермен, Р.А. А.П. Наливайко, В.П. Савчук, С.І. Прилипко, Є.Г. Величко, В.С.Пономаренко, О.М.Ястремська та ін. Метою дослідження є розробка стратегічних орієнтирів діяльності підприємства в даних складних стратегічних умовах стосовно стратегії підприємства, для досягнення якої були вирішені наступні завдання.

- проаналізовано теоретичні підходи до розробки стратегії;
- проведено стратегічний аналіз зовнішнього середовища;

- проведено стратегічний аналіз галузі;
- проведено стратегічний аналіз підприємства;
- розроблено і обгрунтовано пропозиції по розробці стратегії підприємства в мовах воєнного стану - руйнування ринків, коопераційних зв'язків, можливостей стабільно працювати;

Об'єктом дослідження є стратегія діяльності підприємства, а предметом дослідження є процеси її розробки та обгрунтування в умовах кризи, що складаються з стратегічного аналізу та розробки пропозицій в конкретних макро - та мікроекономічних умовах.

Наукова новизна. Дана робота є науково-практичного спрямування . В значній мірі результати стратегічного аналізу можна віднести до більшості малих і середніх машинобудівних підприємств України. Галузі, що споживають продукцію підприємства „Дозавтомати”, знаходились до початку військових дій на різних етапах життєвого циклу, відповідно по різному складалася динаміка обсягів реалізації. Але після початку війни ситуація різко погіршилася в усіх галузях-споживачах. Очевидно, що підприємству треба шукати напрямки, на яких можна значно покращити ситуацію на підприємстві. Одна з можливих ідей в даній ситуації - це вибір найбільш ліквідних зростаючих ринків та продукції. Тому науковою новизною є дослідження і обгрунтування можливих і найбільш привабливих напрямків диверсифікації ринків даного підприємства та визначення конкретних видів діяльності.

Практична цінність.. Результати проведеного дослідження дозволяють обгрунтовано вибрати напрямок роботи підприємства і зосередити на ньому всі фінансові, людські і інші ресурси, ефективно їх використати і покращити своє стратегічне і фінансове становище.

Обсяг дипломної роботи становить 106 сторінок Ілюстративний матеріал складає 16 рисунків та 22 таблиць

1. ТЕОРЕТИЧНЕ ПІДГРУНТЯ РОЗВИТКУ СТРАТЕГІЧНОГО МЕНЕДЖМЕНТУ

1.1. Становлення стратегічного менеджменту

Дослідники вивчають та аналізують стратегію як науку успішного управління з 60-70 років XX століття як явище та інструмент розв'язання проблем підприємства, тому що вони хочуть знати, що їм робити завтра, післязавтра, в довгостроковій перспективі, в якому напрямку спрямовувати свої зусилля. Щоб розв'язати цю проблему, теорія й практика менеджменту розробили науку стратегічного управління. Сутність стратегічного управління можна розглядати з різних точок зору, визначаючи ті чи інші пріоритети в роботі підприємства і по різному ранжуючи їх першочерговість.

Кожне підприємство повинно планувати свою діяльність як на найближчий час так і на довготривалу перспективу. Саме такий підхід до організації діяльності сприяє ефективній роботі підприємства, забезпечить йому конкурентоспроможність на ринку. Стратегічне планування, що є першим етапом в плануванні діяльності підприємства забезпечує прийняття керівництвом життєво важливих рішень.

«Його головним завданням при цьому можна вважати забезпечення гнучкості в діяльності підприємства для досягнення мети в мінливих умовах зовнішнього середовища». [17, с.101]

Від того, наскільки раціональною та обґрунтованою є стратегія, залежить м успішність та безхмарне майбутнє підприємства. Так, „золота лихоманка” привабила охочих швидко розбагатіти, потім створити власний бізнес і бути незалежним. Таких було дуже багато, одиницям просміхнулася фортуна, Більшість людей поїхали саме за ним, щоб знайти якомога більше, розбагатіти та відкрити свою власну справу. Прагматики міркували по іншому. Вони не покладалися на сліпу вдачу та посмішку долі і йшли до успіху поступово, але планомірно і впевнено. Вони розуміли. Що всі ці „ випробувачі долі”

потребують товарів для життя. Їх бізнес був непоказним, але планомірним і неризиковим.

Леві Штраус заснував бренд Levi's з продажу необхідного якісного робочого одягу в 1853 році, коли відкрив у Сан-Франциско текстильну лавку та продавав золотошукачам робочі міцні штани. Завдяки саме цьому його бізнес став успішним, і стратегія його була продуманою і пристосованою до тих умов. Так створилася компанія Levi Strauss.

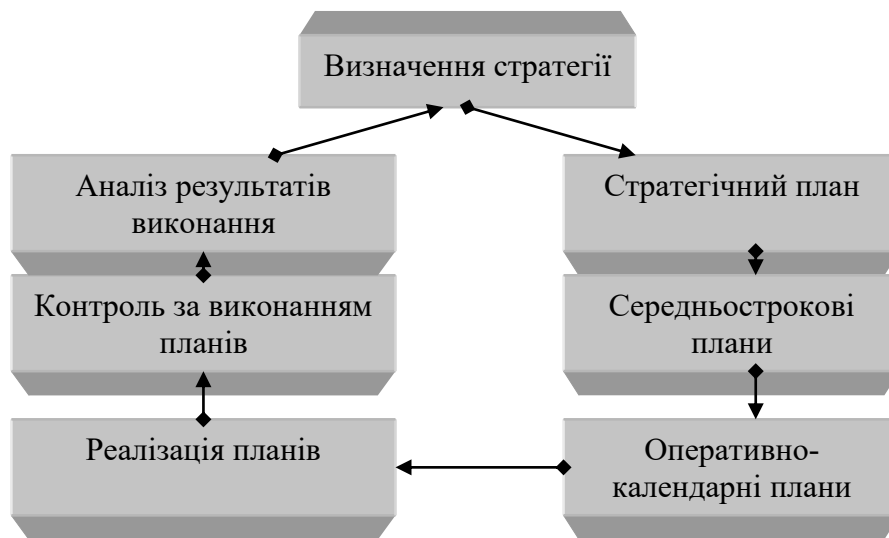


Рис.1.1. Цикл діяльності підприємства, що пов'язаний з процесом розробки стратегії.

Процес вибору майбутньої стратегії підприємства є основним та відповідальним етапом стратегічного планування, від якого залежить реалізація місії підприємства та поставлених цілей. Стратегія – це фактично узагальнюючий комплекс дій для досягнення цілей.

Продуманість стратегії, ступінь відповідності її нинішньому становищу підприємства та майбутнім планам залежить від наступних чинників:

- навичок та здібностей відповідальних за прийняття рішення;
- величини прийнятого ризику: орієнтація підприємства на мінімальний ризик суттєво звужує вибір стратегії;
- відповідь конкурентів: обрані підприємством плани можуть не бути реалізовані завдяки діям суперників; достатність фінансових ресурсів:

підприємство повинно володіти певними коштами, які забезпечать ретельний аналіз

- середовища підприємства для обрання ним стратегії та можливості її подальшої реалізації.

Підґрунтям вибору стратегій є рішення щодо продовження або припинення певних видів діяльності, можливості започаткування нових сфер діяльності.

Розробка стратегії передбачає декілька етапів:

- вибір місії та цілей підприємства;
- проведення стратегічного аналізу;
- обдумування бажаних напрямів діяльності;
- вибір загальної і загальноконкурентної стратегії;
- оцінка сформованих стратегій та їх прийняття. [17, с.142-144]

Історично термін «*стратегія*» прийшов з військової справи, де воно означало від грецького *strategos* - „мистецтво полководця”. Військове походження цього терміну не повинно викликати здивування. Саме *strategos* дозволило Олександрю Македонському захопити світ.

Стратегічний план - це деталізований все охопний систематизований план, призначений для того, щоб реалізувати стратегію підприємства та досягти її цілей. Перед усім, стратегія великою мірою формулюється та розробляється вищим керівництвом, але її реалізація передбачає участь всіх рівнів управління.

Відома дискусія в економічній літературі щодо підходу до суті питання - „стратегія це процес” чи „стратегія як результат” (кінцевий орієнтир). Для визначення стратегії потрібно відповісти на такі запитання:

- а) «Хто ми і що ми хочемо робити?», «Де ми знаходимося?»;
- б) «Куди ми прямуємо?» або «Ким ми бажаємо бути?»;
- в) «Коли і як ми досягнемо наших цілей?».

Стратегія розглядається як ідеальний план, який допоможе створити зразок, до якого прагне наблизитись організація (підприємство). Найчастіше за такий зразок беруть процвітаючу фірму, аналізують її сильні сторони та конкурентні переваги діяльності й намагаються скористатися її досвідом. Наприклад, такий підхід

використовувала свого часу японська фірма «Komatsu», що вивчала діяльність американської фірми «Катерпіллар». Вона була лідером світового ринку будівельно-дорожніх та інших видів техніки. Нині «Komatsu» є головним конкурентом свого прообразу і успішно перемагає його на світових ринках.

Таким чином, стратегія:

- дає розуміння головних напрямків і шляхів досягнення цілей формування, зростання та забезпечення продуктивного розвитку організації в довготривалій перспективі шляхом зосередження зусиль на певних пріоритетах;
- є способом взаємодії фірми зі швидкозмінним зовнішнім середовищем;
- формується на основі достатньо загальної, повної та недостатньо точної інформації;
- постійно уточнюється в процесі діяльності, для чого конче необхідний ефективний зворотний зв'язок;
- внаслідок багатостороннього характеру діяльності підприємство має складно організовану структуру, тому необхідно формувати стратегію у вигляді «стратегічного набору» - комплексу стратегій різного рівня для різних підрозділів;
- є базою для розробки стратегічних планів і програм, які є системно характеризують напрямки роботи та розвитку фірми;
- є інструментом інтегрованої координованої діяльності підприємства, способом досягнення синергічного ефекту;
- є основою для формування та проведення змін в організаційній структурі підприємства, узагальненим стрижнем діяльності всіх рівнів і ланок ОСУ;
- є базовим сутнісним елементом роботи топ-менеджменту підприємства;
- є джерелом стабільності відносин в організації;
- дає можливість налагодити дієву мотивацію, контроль, облік та аналіз, виступаючи як зразок, котрий визначає успішний розвиток і результати.

Стратегія — це програма, що організовує і цілеспрямовує роботу всієї організації на досягнення її головної довгострокової мети існування, багатогранне та дуже ефективне для діяльності підприємства творіння, проте яка не є гарантом

від всіх можливих проблем в роботі підприємства. Тому треба розуміти, від чого стратегія не зможе захистити.

Аналіз роботи підприємств у ринковому середовищі дає можливість виділити фактори, що найбільш істотно впливають на формування і реалізацію стратегії: склад та вимоги клієнтів; можливості та час впровадження нагальних новацій різного спрямування; наявність необхідних ресурсів; можливості залучення власних і запозичених коштів; рівень використовуваної технології та перспективи її модернізації; спосіб та обсяги використання модерних ІТ-технологій, кадровий склад та інше.

Проте серйозні вчені критично оцінюють результати стратегічного управління. Так, М. Портер [32] пише, що «картина змісту корпоративних стратегій досить похмура». Це зумовлено недостатнім рівнем кваліфікації розробників стратегії підприємства.

1.2. Сутність стратегічного менеджменту

Термін „стратегічне управління” з’явився на межі 60-70 років XX століття для підкреслення різниці між поточним управлінням на рівні виробництва (виробничого процесу) і керівництва, що здійснюється для визначення перспектив і напрямку роботи фірми.

Початок стратегічному управлінню як науковій дисципліні поклали такі автори: Грангер (1971), І. Ансофф (1972), Шендел і Хаттен (1972), Ірвін (1974) та інші.

М.Мескон [24] визначає стратегію як ефективний системний план, призначений для досягнення цілей фірми шляхом реалізації її місії. А.П. Градов [37] – як пріоритети вибору стратегічних зон господарювання, зон стратегічних ресурсів та умови взаємодії з групами стратегічного впливу, А.Н. Люкшинов [22] – як набір способів і методів, за допомогою яких досягаються базові цілі існування господарюючого суб’єкта, Р.А. Фатхутдінов [41, 42] – як системний план, генеральний курс об’єкту управління по досягненню ним стратегічної мети у вибраній сфері бізнесу. В.П. Савчук, С.І. Прилипко, Є.Г.

Величко, О.С. Віханський – як формування та затвердження базових довготривалих цілей господарюючого суб'єкта та використання ресурсів для досягнення визначеної мети.

Спеціальна література наводить різні думки щодо сенсу стратегії бізнес-одиниці. Так, І. Ансофф [2] визначає стратегію як набір правил та пріоритетів при прийнятті базових рішень щодо існування і розвитку бізнесу. Б. Карлоф [18] описує стратегічне управління як загальну модель дій вирішення поточних і головне, визначальних, відповіді на які визначають спосіб досягнення поставленої мети компанії. Р. Уотермен [30] під стратегією розуміє спосіб, за допомогою якого фірма збирається покращити свої конкурентні позиції.

Незважаючи на багатоваріантність визначень і розуміння стратегії, головне її завдання полягає в тому, щоб забезпечити своїй фірмі максимальну частку ринку шляхом створення довгострокових конкурентних переваг, які були б стабільними і стимулювали покупця до споживання продукції чи послуг.

Стратегія складається з багатьох факторів, від яких залежить успіх роботи фірми. Топ-менеджмент розробляє стратегію, щоб визначити, куди йде фірма, чого вона хоче і чим (ким) прагне стати. Вибір конкретної стратегії конкретизує це бачення та місію фірми.. Без цього менеджмент не може мати чітко визначеного і спрямовуючого способу дій, єдиного плану досягнення визначеної мети.

Сучасні дослідники виокремлюють два основні підходи до стратегії – філософський та організаційно-менеджерський.

«Філософський підхід підкреслює загальне значення стратегічного методу керування для підприємства. Його можна розглядати як філософію способу дії, яким має керуватися організація. Відповідно стратегія – це: спосіб вирішення проблем бізнесу і життя, який спрямовує на постійний прогрес, інтегральна настанова менеджменту, що допомагає усвідомити обриси перспективи; процес мислення, інтелектуальна творчість, яка потребує спеціальних знань і прийнятих процедур, що спрямовують діяльність всього персоналу на досягнення

поставленої мети. Стратегію можна визначити як шаблон логічної, послідовної поведінки, яка складається на підприємстві свідомо чи стихійно» [34, с.8-9].

У фундаментальній праці І. Ансоффа „Стратегічне управління” [2] наводиться таке поняття стратегії: „За своєю сутністю стратегія є переліком правил для прийняття рішень, якими організація користується в своїй діяльності”. Гуру стратегічного управління І. Ансофф стверджує, що «досвідчений фахівець бізнесу завжди зможе розгледіти за успіхом фірми ту чи іншу оригінальну стратегію» [2].

Аналіз підходів до визначення стратегії вказує на тотожність понять „стратегія” і „стратегічне управління”, оскільки, аналізуючи наведені вище погляди науковців, вони стратегію визначають як системний план, правила, прийоми, процедури, які є основою розробки та реалізації стратегії, тобто процесом керування по реалізації стратегічних цілей у всіх сферах діяльності бізнесу (рис. 1.2).

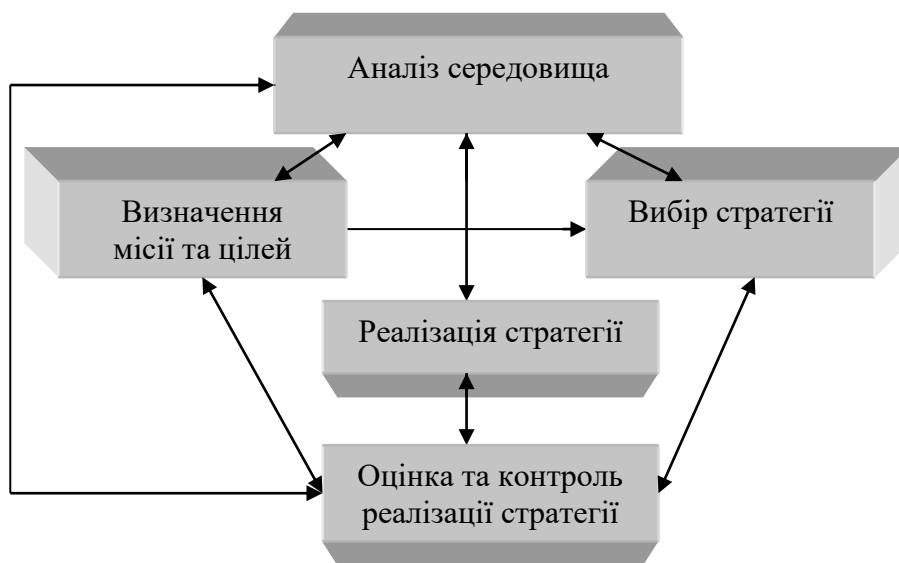


Рис 1.2. Структура стратегічного управління

У більшості випадків термін „стратегія” ототожнюється з планом перспективних дій, спрямованих на досягнення попередньо визначених цілей та дій.

1.3. Стратегічний менеджмент як метод уникнення кризи в діяльності підприємства.

Стратегія передбачає розробку обґрунтованих планів і дій по досягненню визначеної мети, де враховані можливості і загрози зовнішнього середовища та сила і слабкість фірми, та кроки по розвитку її потенціалу та подоланню слабкостей і недоліків.

При розробці стратегії підприємства орієнтуються на конкретні показники, як якісні, так і кількісні. І ті, і інші повинні бути вимірювані.

Головне питання, яке ставить перед собою керівник підприємства при розробці стратегії розвитку, таке: яким ми бачимо своє підприємство, що ми збираємося робити і чого хочемо досягти?

Те, що підприємство робить, є місією, чим воно хоче стати, є його баченням. Визначаючи місію, визначається сфера діяльності підприємства. Те, як бачить керівник місце підприємства на ринку, є стратегічним баченням.

Правильно розроблена стратегія мобілізує на нові досягнення, дає новий імпульс в роботі та надихає на прогрес.

Кожен керівник повинен поставити перед фірмою точно визначену мету. Кожний підрозділ підприємства має мати конкретні завдання, виходячи з головної загальної мети підприємства. Для того, щоб розробити ефективну стратегію, необхідно провести якісний стратегічний аналіз. Лише добре розуміючи становище фірми в галузі, знаючи особливості ринку, топ-менеджмент може розробити стратегію, що сприятиме досягненню визначеної стратегічної мети. Неправильна оцінка приведе до неефективної стратегії.

Стратегія підприємства складається з поєднання двох факторів – 1) з добре продуманого плану дій- 2) з реакції на непередбачений розвиток подій. Стратегію краще всього розглядати як комбінацію з плану дій і швидкої реакції по адаптації до нових умов роботи. Завдання складання стратегії включає розробку плану дій та механізм адаптації до змін ситуації.

Для розробки ефективної стратегії необхідні- 1) талант підприємця- 2) вміння стратегічно, тобто на перспективу, мислити. Керівник має враховувати події за межами фірми (зміна уподобань споживачів, реакцію конкурентів, можливості та загрози ринку та силу і слабкість фірми).

.Керівники, котрі не володіють достатньою мірою підприємницькими даром, зазвичай не ризикують та довго вагаються, переходячи на новий стратегічні орієнтири у період, коли поточна стратегія вже не працює.

У реальному житті нечасто стратегія підприємства настільки добре продумана, що витримує перевірку часом. Найкращі плани мають передбачати засоби і час адаптації до зміни умов ринку, запитів клієнтів, стратегічного дій конкурентів, появи нових можливостей і загроз, стратегічних несподіванок.

Варто підкреслити, що за розробкою стратегії звичайно настає фаза організаційного розвитку, коли реформують організаційну структуру у відповідності до розробленої стратегії. Про це говорив А Чандлер в своїй відомій роботі « Стратегія і структура».

Стратегічне планування є роботою по визначенню стратегії діяльності організації, тобто розробки всебічного плану перспективного розвитку організації.

За своїм змістом стратегічне планування передбачає формулювання місії; визначення бачення організації; проведення стратегічного аналізу її стану - оцінки факторів зовнішнього, проміжного та внутрішнього середовищ; генерацію та оцінку стратегічних альтернатив (варіантів) та фінальний вибір стратегії діяльності.

Стратегічне планування є складним процесом, який охоплює **декілька етапів:**

Етап 1. Інформаційне забезпечення стратегічного планування. Полягає в збиранні, класифікації та обробці інформації для використання по розробці стратегії. Є нагальна необхідність використання сучасних інформаційних технологій [20, с.68].

Етап 2. Визначення місії і цілей організації. Місія — це сенс існування організації, те, заради чого існує фірма – годувати, будувати, робити насоси, комп'ютери. Ця є важливим орієнтиром і критерієм оцінки її діяльності.

Місією, наприклад, автомобільної фірми, яку заснував Генрі Форд, було проголошено забезпечення людей дешевим автомобільним транспортом; «Мотороли» — гідно служити задоволенню потреб суспільства у потребах спілкування; «Дженерал Електрик» — забезпечення кращого життя у зовсім різних сферах.

Цілі — це конкретні завдання організації. Вони бувають довгостроковими (5 і більше років), середньостроковими (1—5 років) і короткостроковими (до 1 року). Цілі охоплюють усі сфери функціонування організації. Формуючи системи цілей, слід мати на увазі, що вони повинні бути конкретними, вимірюваними, охоплювати всі рівні ієрархії, визначеними на всі періоди роботи (довгострокові, середньострокові, короткострокові), досяжними, реальними, узгодженими тощо.

Етап 3. Вибір методів аналізу факторів зовнішнього і внутрішнього середовища. На цьому етапі мають використовуватись такі методи дослідження, як порівняння, експертних оцінок, системного аналізу, статистичного і соціологічного дослідження, сукупної думки збутовиків, споживачів тощо.

Етап 4. Оцінка і аналіз факторів зовнішнього середовища. Суть його полягає в проведенні PESTEL-аналізу. Р -аналіз політичних факторів, Е -економічних, S -соціальних, Т -технологічних. Е -екологічних, L -юридичних (законодавчих -LAW -закон).

- *Етап 5. Оцінка і аналіз факторів проміжного середовища (галузі).* Передбачається глибокий аналіз галузі – обсягів ринку, платоспроможності покупців і їх груп, напрямків і темпів технологічних змін в процесі створення продукції, легкість входження в галузь і виходу з неї; чи є високий ступінь завантаження найважливішою умовою досягнення низького рівня витрат на виробництво ;наскільки ефективно діє в галузі крива досвіду, чи здійснюються в галузі необхідні капіталовкладення; прибутковість в галузі вище чи нижче середнього рівня. структурних тенденцій, прибутковості, аналіз гостроти

конкурентної боротьби за методикою М. Портера, прогноз змін їх дії на майбутнє, вивчення конкурентів та прогнозу їх дій, визначення ключових факторів успіху в конкурентній боротьбі, аналіз загальної привабливості галузі і її перспектив по забезпеченню високого рівня прибутковості.

Етап 6. Оцінка і аналіз факторів внутрішнього середовища -підприємства. Суть його полягає у визначенні. Визначення ефективності діючої стратегії

Ринкова доля компанії і її місце в галузі. Динаміка прибутку компанії і її місце серед конкурентів. Тенденції зміни чистого прибутку на інвестиції. Порівняння динаміки обсягів продажу компанії і динаміка ринку в цілому. Розмір кредитів.

Репутація фірми у покупців, її імідж. Чи є компанія лідером у технології і новаціях якості і т.п. Сила і слабкість компанії, можливості і загрози складання SWOT. Визначення конкурентоспроможності цін і витрат компанії. Визначення конкурентної позиції фірми. Аналіз стратегічних проблем фірми чи прийнятна стратегія фірми для даної галузі, якщо врахувати дію рушійних сил конкуренції; наскільки відповідає стратегія фірми ключовим факторам успіху в галузі;

чи дає добрий захист протидії 5-ти конкурентних сил діюча конкурентна стратегія фірми. Особливо треба врахувати дію тих сил, вплив яких може істотно збільшитись; в яких ситуаціях діюча стратегія не зможе захистити компанію від зовнішніх загроз і внутрішніх слабкостей; чи є ймовірність погіршення конкурентної позиції фірми внаслідок активних дій однієї чи декількох фірм-конкурентів. Якщо так, то де саме і як; чи має компанія конкурентні переваги, чи необхідно працювати, щоб їх створити; сильні і слабкі сторони діючої стратегії; чи необхідні додаткові дії, щоб отримати зиск від наявних можливостей і підсилити конкурентні переваги, зменшити витрати.

Етап 7. Формування варіантів стратегій (стратегічних альтернатив).

Особливість цього етапу полягає в розробленні можливих для організації варіантів стратегічних планів, тобто базових стратегій або окремих складових одного стратегічного плану.

Етап 8. Оцінювання стратегії. Полягає у з'ясуванні її відповідності місії та цілям підприємства, а також у правильності добору методів аналізу факторів

внутрішнього та зовнішнього середовища. Це забезпечує, з одного боку, очікувану цілеспрямованість стратегії, з іншого – достовірність аналізу вихідної інформації.

Етап 9. Вибір оптимальної стратегії. Є найважливішим етапом стратегічного планування. Полягає у виборі оптимальної стратегії діяльності організації на основі оцінювання таких факторів: очікувана ефективність, рівень ризику, ринкова ситуація, вплив минулих стратегій, вплив власників, залежність від факторів часу, вплив внутрішнього і зовнішнього середовища тощо [20, с.68-80].

Мистецтво реалізації стратегії полягає у правильній оцінці дій щодо визначення місця стратегії, її професійного виконання та одержання добрих результатів. Робота з реалізації стратегії початково належить до сфери адміністративних завдань, котра включає такі головні *завдання*:

- створення організаційної структур для успішного виконання стратегії;
- управління бюджетом з метою найбільш ефективного витрачання коштів;
- визначення політик і процедур, що забезпечують реалізацію стратегії;
- розробку системи мотивації персоналу для ефективної праці; формування корпоративної культури підприємства для успішного виконання поставлених завдань;
- використання найкращих практик і досвіду для постійного покращення роботи; забезпечення внутрішнього лідерства, необхідного для просування по шляху реалізації стратегії та контролю за тим, як виконується стратегія.

Мета керівництва полягає у створенні системи оцінювання відповідності між тим, як виконано роботу, і тим, що необхідно для ефективної реалізації стратегії. Якість розробки системи оцінювання визначає якість реалізації стратегії.

Реалізація стратегії є найбільш складною і трудомісткою частиною стратегічного управління. Це завдання стосується всіх рівнів управління і має бути враховано більшістю підрозділів підприємства.

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 фактора діє на інші складові. Треба виявити основні тенденції, взаємовплив цих факторів і побудувати тренди їхнього розвитку.

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

1. Стан економіки та ринків.

- характер економіки та економічних процесів (у тому числі інфляція або дефляція).

Немає сенсу аналізувати проблеми і досягнення попередніх років. Головною економічною і політичною подією для України є війна створила неймовірно важкі умови для роботи і життя підприємств. За оцінками фахівців. Рівень економіки впав на 30-40 %, стало складно постачати продукцію на своє ринки і отримувати сировину і матеріали.

Система оподаткування та якість «економічного законодавства» (в тому числі можливості вивезення прибутків);

Податкова система України не є прозорою, велика кількість податків і складне адміністрування пригнічує розвиток бізнесу і потребує значних витрат часу і ресурсів. Відшкодування ПДВ не прозоре та корумповане, .масштаби економічної підтримки окремих галузей (підприємств); бухгалтери скаржаться про проблеми будь якого відшкодування ПДВ.

Влада діє не завжди планомірно і продумано в спробах наповнити держбюджет.

Однак незважаючи на позитивну динаміку щодо деяких аспектів ведення бізнесу українські регіони мають дві глобальні проблеми, і вони залишаються без змін. Зокрема, це підключення до електромереж. За цим критерієм Україна займає 128 місце в світі. У всіх областях за час війни ситуація різко погіршилася.

Серед головних галузей що підтримує держава є: сільське господарство, добувна промисловість, військово-промисловий комплекс.

- загальна кон'юнктура національного ринку;

Найбільшу частку займала сільськогосподарська продукція, чорна металургія, важка промисловість. Технічна спроможність невисока, на переважній більшості підприємств використовуються неефективні технології. На даний момент є великі проблеми в роботі чорної металургії та важкої промисловості.

- розміри та темпи зростання чи зменшення ринку (взагалі);

Спостерігається спад виробництва на ринку України протягом декількох років. Значний вплив на сучасний розвиток галузі надає значне зменшення, а інколи і повне згортання (наприклад, комбайнів) виробництва деяких видів сільгосптехніки;.

- розміри та темпи зростання сегментів відповідно до інтересів фірми;

Ринок знаходиться на стадії стагнації після певного періоду досить суттєвого падіння.

- стан фондового ринку;

Загальний обсяг торгів на організованому ринку протягом 2021 року досяг шестирічного мінімуму. Обсяги торгів за всіма фінансовими інструментами, крім опціонних сертифікатів, значно скоротились у порівнянні з останніми роками.

- інвестиційні процеси;

Ліквідного, конкурентного, ефективного і транспарентного фінансового ринку України створити не вдалось. Причиною є і макроекономічні дисбаланси, і відсутність довгострокової стратегії розвитку фінансового ринку, як складової соціально-економічної стратегії розвитку держави, і неможливість стабілізації соціального, політичного і економічного стану в Україні. Все це разом привело до формування вузького, функціонально обмеженого і неліквідного ринку, на якому

домінують банківські послуги та операції з державними цінними паперами. Крім того, для іноземних інвесторів не має чітких і прозорих правил, законодавчого захисту, гарантій від держави та емітентів, не налагоджена система стосунків з іноземними інвесторами, не проводяться регулярні інвестиційні презентації, що сприяли б ефективній приватизації, довгостроковій співпраці, залученню найкращих іноземних практик і покращенню вітчизняного законодавства у цій сфері, отриманню більш дешевого і довгострокового іноземного капіталу, залученню міжнародних компаній на вітчизняний фінансовий ринок.

- ставки банківського проценту;

На донний момент ставки банківського проценту по комерційним кредитам є високими, що призводить до зниження попиту на кредити для бізнесу і гальмує розвиток підприємств.

- система ціноутворення та рівень централізовано регульованих цін;

Підприємства самі можуть встановлювати ціни на свою продукцію в рамках діючого антимонопольного законодавства. Держава не регулює ціни на продукцію нашої галузі.

- вартість землі.

Якщо в Україні співвідношення орендної плати та цін буде таким, як в ЄС, слід очікувати, що середня ціна на землю складе \$2990 за гектар, від \$1480 до \$6030 за гектар. На даний час діє мораторій на продаж землі сільськогосподарського призначення.

2. Діяльність уряду.

- стабільність уряду;

Президентська монобільшість, а фактично Президент сформували уряд, який має певний запас стабільності у своїй діяльності.

- державна політика приватизації/націоналізації;

Головне питання для Уряду – підтримати економіку та зібрати податки.

- державний контроль і регулювання діяльності підприємств (узагалі);

В Україні діє заборона на перевірки державними органами. Майже відсутній контроль за веденням бізнесу. Існує великий корупційний тиск на бізнес, в тому числі і з боку правоохоронних органів.

- рівень протекціонізму (взагалі);

Держава захищає вітчизняних виробників вводячи митні збори на імпорتنу продукцію (наприклад, легкові автомобілі), рівень протекціонізму незначний.

- зростання/зменшення значення уряду як замовника;

Держава є значним замовником лише в оборонній і важкій промисловості.

- міждержавні угоди з іншими урядами;

Існує ряд підписаних міждержавних угод в сфері торгівлі, головним з яких є договір про зону вільної торгівлі з ЄС.

- рішення уряду щодо підтримки окремих галузей підприємств (пріоритети);

Пріоритетними є військова галузь, сільськогосподарська галузь, ІТ - послуг, чорна металургія, енергетична галузь,

- вимоги щодо забезпечення рівня зайнятості;

Сурових вимог не існує, тільки є пільги щодо забезпечення роботою неповноправних.

- державна політика щодо забезпечення ресурсами окремих галузей і підприємств;

Майже відсутня, забезпечується лише стратегічно важливі підприємства окремих галузей.

- рівень корупції державних структур;

Дуже високий що заважає розвитку підприємницької активності, інвестування.

- рівень економічної свободи держави (згідно з міжнародними оцінками)

Україна цього року в рейтинговій оцінці посіла 162 місце з-поміж 178 країн світу і визнана країною з невільною економікою – Індекс нашої економічної свободи становить 46,8 балів із 100 можливих.

Дослідники нарікають на збереженні у нашій країні значних проблем у боротьбі з корупцією (незважаючи на відмічений незначний прогрес у цій сфері), на корумповану та неефективну судову систему, отримання олігархами фінансової підтримки за рахунок тісних зав'язків із провідними політиками. В результаті: ми маємо 25 балів із 100 можливих за факторами захисту прав власності та 26 – за оцінкою корупції в державі.

Низькі позиції за показниками регуляторної ефективності, на думку експертів, зумовлені політичною нестабільністю, застарілістю норм Кодексу законів про працю, впливом Уряду на ціни через державні компанії тощо.

За даними дослідження ми маємо найгірший показник Індексу серед європейських країн і поступаємось усім найближчим сусідам.

3. Структурні тенденції.

- структура галузей національної економіки;

Найбільший відсоток припадає с/г галузь, металургічну, хімічну, електроенергетичну, машинобудівну, легку промисловість, харчова промисловість.

- виникнення нових галузей;

Принципово нових галузей не існує. Значного поширення набула галузь ІТ-послуг.

- згортання діяльності «застарілих» галузей;

Застарілими є металургійна і добувна галузі, спостерігається їх повільний розвиток. Після руйнування Азовсталі і багатьох інших підприємств багато експертів вважають, що розбудова економіки буде відбуватись на сучасному рівні;

- вплив міжнародного розподілу праці на діяльність окремих галузей і підприємств (у тому числі вплив антимонопольного законодавства);

Значний вплив спостерігається в с/г, чорній металургії, хімічній галузях

- зміни оптимальних розмірів підприємств.

Внаслідок того що в Україні олігархічна економіка в певних галузях диктуються свої умови і тому існують проблеми розвитку підприємств.

4. Науково-технічні тенденції.

- «технологічні прориви» спостерігаються;

В ІТ-сфері швидкі і потужні, в машинобудуванні є прогрес середнього рівня, енергетичній сфері дещо швидше,

- скорочення або продовження «життєвого циклу» технологій;

Пришвидшується технічний прогрес, життєвий цикл технологій скорочується,

- питома вага наукоємних виробництв і продукції є низькою в Україні

- вимоги до науково-технічного рівня виробництва, що забезпечує конкурентоспроможність є високими, тому що доводиться конкурувати з потужними закордонними компаніями, але вітчизняні підприємства не відповідають цим вимогам;

- вимоги до кваліфікації кадрів високотехнологічних виробництв;

Вимоги високі, але високотехнологічних підприємств дуже мало.

- вимоги до науково-технічного рівня конкурентоспроможної продукції.

Вимоги високі, але Україна не може їх забезпечити.

5. Природно-екологічна складова.

- природно-кліматичні умови;

Клімат України переважно помірно континентальний, лише на півдні Криму має ознаки субтропічного. Гірські хребти Карпат і Криму захищають відповідно Закарпаття і Чорноморський Південний берег Криму від холодних арктичних повітряних мас, які приходять з півночі.

- територіальне розміщення корисних копалин і природних ресурсів;

В Україні зосереджено великі запаси залізних руд — головним чином у Криворізькому залізрудному басейні. Кременчуцькому та Білозерському залізрудних районах, які разом утворюють район Великого Кривого Рогу.

В Україні виявлено 302 родовища газу, більшість із них комплексні. Газу вільного в Україні 254 родовища, з них 162 знаходяться у східному регіоні, 64 — у західному. 28 — у південному. Руди берилію, ванадію, вольфраму, кадмію, кобальту

тощо зосереджені в 40 родовищах, головним чином на Українському щиті, у Донбасі.

- розміщення великих промислових і сільськогосподарських центрів;

Південь і схід – промислові райони. Цент і південь розвинуте сільське господарство.

- законодавство з екологічних питань (можливість змін і обмеження, що ними зумовлені);

Застаріле законодавство яке не виконується і фіксуються значні порушення.

- стан екологічного середовища та його вплив на виробництво.

Екологічна ситуація на всій території України є критичною особливо в районах бойових дій, та в центральних районах через радіацію.

6. Тенденції ресурсного забезпечення.

- імпорт/експорт;

В 2020 році імпорт перевищив рівень 2019 року, тоді як експорт в 2020 році продовжував скорочуватись у вимірі рік до року. Таким чином, відновлення зростання експорту можна очікувати лише в 2021 році за інших рівних обставин.

В регіональному вимірі зріс експорт до країн Європи в цілому та ЄС зокрема, Африки та Австралії. При цьому слід зазначити, що в 2020 році найбільшим ринком збуту українських товарів були країни Азії (35,0%), далі йде Європа (32,6%), в тому числі ЄС (31,9%), тоді як питома вага СНД становила всього 17% (в тому числі РФ - 9,3%).

Що стосується імпорту, то в 2020 році спостерігалось зростання обсягів імпорту всіх товарних груп крім мінеральних продуктів, при цьому найвищі темпи зростання продемонструвала товарна група «Машини, устаткування, транспортні засоби» - 137,9%.

Україна в 2106 році переважно імпортувала машини, устаткування та транспортні засоби, (25,6%), мінеральні продукти (20,0%) та продукцію хімічної та пов'язаною з нею галузей (20,5%).

- рівень дефіцитності ресурсів, що споживаються наявними підприємствами;

В Україні відсутній дефіцит ресурсів, дефіцитними лише є енерго-ресурси.

- доступність ресурсів (ціни та витрати на перевезення).

Значні логістичні витрати на транспортування сировини матеріалів і готової продукції. Пов'язані з монополістичним положення Укрзалізниці, і небажання окремих монополістів інвестувати кошти в розвиток інфраструктури.

7. Демографічні тенденції.

- кількість потенційних споживачів (структура населення, зміни в окремих групах та в їх доходах);

Кількість споживачів щороку зменшується.

- наявна та потенційна кількість робочої сили;

Дуже високий рівень безробіття, особливо під час війни що свідчить про значний потенціал робочої сили. Дуже низька заробітна плата не стимулює шукати роботу в Україні, а шукати її за кордоном.

- кваліфікаційні характеристики робочої сили (якість робочої сили).

Досить високий рівень освіченості робочої сили, але існує нестача кваліфікованої робочої сили через неефективне використання цільових коштів.

8. Соціально-культурна складова.

- сприяння/недовіра до приватного бізнесу;

В Україні немає недовіри до приватного бізнесу

- відносини «підприємство — громадські організації»;

В Україні не розвинутий профспілковий рух, вони існують але нічого не вирішують в плані захисту робочих. Більшість профспілок підпорядковуються власникам підприємств.

- «економічний націоналізм», ставлення до іноземців;

Економічний націоналізм як такий є розвинений і не впливає на економіку

- профспілкова активність і вплив профспілок на формування громадської думки.

Незначна, підконтрольна власникам підприємств.

9. Несподіванки стратегічного характеру і можливі горизонти стратегічного планування.

ВІЙНА Є ГОЛОВНОЮ СТРАТЕГІЧНОЮ НЕСПОДІВАНКОЮ ЯКА І ВИЗНАЧАЄ ВСЕ ЖИТТЯ В УКРАЇНІ.

10. Міжнародне середовище.

- структура господарства країни;

Україна прагне перш за все вийти на ринки збуту ЄС, але через технологічну відсталість на даний момент це дуже важко.

- характер розподілу доходів;

В Україні дуже сильне розшарування між бідними та багатими, майже не існує середнього класу, більша частина країни живе за межею бідності або дуже близько до неї.

- середній рівень заробітної платні;

Середня зарплата 2021 року знаходиться на рівні 7114 грн.,

- вартість транспортних послуг;

Дуже висока, оскільки Укрзалізниця користується своїм монополістичним положення і періодично піднімає тарифи на перевезення.

- обмінний курс валюти відносно країни-партнера;

Долар: 27-28 за грн/дол.

Євро: 31-32 за грн/євро

- рівень ВВП;

Рівень ВВП у 2021 році склав 112,2 мільярда USD у фактичних цінах

- рівень податків

Податкове навантаження дуже високе, особливо на малий і середній бізнес.

2.2. Аналіз загальної ситуації в галузі і конкуренції

2.2.1. Коротка характеристика підприємства.

Підприємство "Кіровоградський завод вагодозуючого обладнання" ("КЗДВО") засновано шляхом перетворення державного підприємства Кіровоградського заводу дозуючих автоматів у відкрите акціонерне товариство відповідно до Указу Президента України "Про заходи щодо забезпечення прав громадян на використання приватизаційних майнових сертифікатів від 20 листопада 1994 року №699/94".

Початок свого існування підприємство бере з 1939 року. За свою історію воно пройшло шлях від вагоремонтних майстерень до сучасного високотехнологічного та високоточного виробництва. На різних етапах своєї діяльності "Кіровоградський завод дозуючих автоматів" працював у складі різних главків Міністерства приладобудування СРСР, розроблював та виробляв вагову техніку для авіації, Міністерства оборони СРСР. Напрямок виробництва з початку створення підприємства не змінювався, лише збільшився асортимент виробів.

Зараз "КЗДВО" є одним з провідних українських виробників обладнання для вимірювання ваги і входить в Асоціацію „УкрВага”.

Предметом діяльності "КЗДВО" є:

- створення та виробництво автоматичних вагових дозаторів для будіндустрії, для харчової та переробної промисловості - ваг різноманітних типів та призначення, продукції машинобудування, лабораторного устаткування, приладів для наукових досліджень, науково-технічної продукції, товарів культурно-побутового і господарського вжитку, надання платних послуг населенню з метою задоволення внутрішнього та зовнішнього ринку;
- проведення робіт по удосконаленню та забезпеченню своєчасного технічного та технологічного рівня виготовленої продукції;

Зараз завод спеціалізується на розробці, виробництві та реалізації сучасного, високоякісного та високоточного обладнання для вимірювання механічних величин. Номенклатурний ряд виготовлюваного заводом вагового обладнання включає широку гаму механічних та електронні ваги для торгівельних та товарних операцій з межею зважування до 5000 кг.

На певному етапі розвитку, підприємство внаслідок зосередження уваги на вдосконаленні механічних ваг не зуміло побачити нову тенденцію на ринку, що полягала у появі електронних ваг.

Тому зараз, підприємству дуже важко пропонувати електронні ваги, тому що цей ринок є вже освоєний його конкурентами. На підприємстві до 2001 року не було відділу, який займався би питаннями дослідження ринкових тенденцій.

Першочерговими задачами підприємства є розширення асортименту ваг та дозаторів, який якомога ширше задовольняв би попит серед споживачів. З 1978 року було освоєно виробництво вагових автоматичних дискретних дозаторів для будівельної промисловості. Їх поставка здійснювалася на заводи ЗБВ і ДБК всього колишнього Союзу (сьогодні країни СНД).

В даний час завод проводить дозуюче устаткування працююче на принципі тензометричного зважування матеріалів. Виконує комплексні проекти по заміні застарілого устаткування на заводах ЗБВ і ДБК з урахуванням вимог замовника. Управління комплексом дозування і приготування бетонних сумішей здійснюється із застосуванням сучасних контролерів, персональних промислових комп'ютерів в автоматичному режимі з реєстрацією процесів дозування, видачі бетонних сумішей і витрат матеріалів за необхідний період часу. Підприємством вдало були упроваджені у виробництво заводи по виготовленню бетонної суміші.

Комплектується дозуючі системи устаткуванням ведучих виробників Італії (WAMGROUP, CAMOZZI, SICOMA); Німеччини (FESTO)

Також, підприємство виготовляє бетонозмішувальні установки УБС-12, УБС-20, УБС-30, УБС-40, УБС-80, УБС-120, що є результатом недавніх розробок в сфері будівельної техніки. Установки призначені для виробництва бетону та будівельних сумішей.

2.2.2. Аналіз загальних показників в галузі

„КЗДВО” працює в галузі виробництва вагодозуючого обладнання...

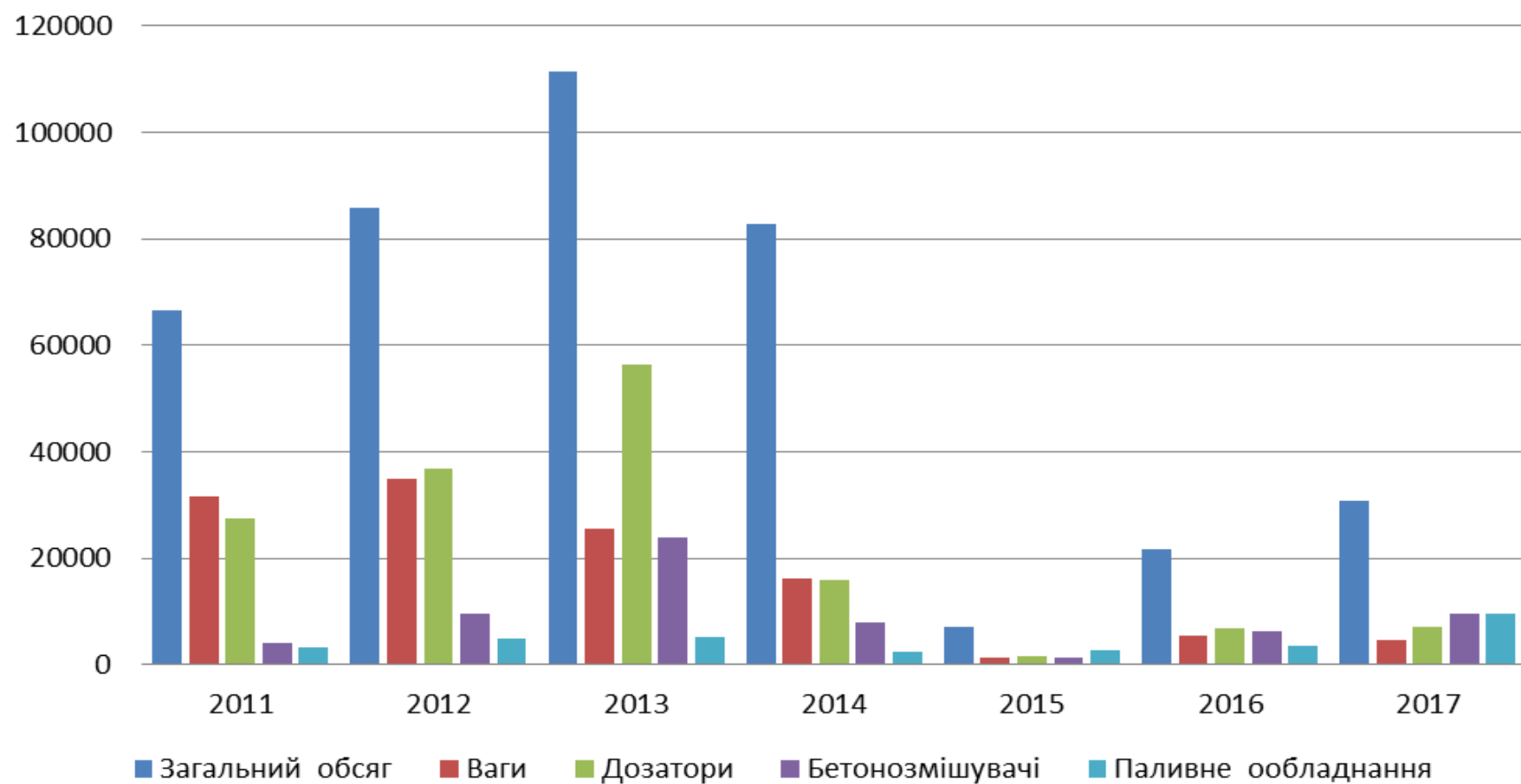
Можна сказати, що розміри ринку – вся країна та і міжнародні ринки (країни СНД).

Замовлення підприємство виконує по всій території України і за її кордонами, тому масштаб конкуренції – державний і міждержавний.

Вагодозуюча продукція, яку виготовляє підприємство, поділяється на дві великі і різноманітні частини - ваги для оптової і роздрібної торгівлі та автоматичні дозатори та бетонозмішувачі для будівельної індустрії. Галузі, що споживають продукцію „КЗДВО”, знаходяться на різних етапах життєвого циклу. Можна вважати, що ринок збуту основної продукції - ваг, знаходився до початку кризи на початковій стадії зрілості, тобто попит на продукцію зростав досить високими темпами - до 10% на рік. Ринок збуту іншої продукції – автоматичних дозаторів – знаходився на етапі швидкого зростання, як і будівельна галузь – основний споживач цієї продукції. Як видно з наведених нижче малюнків і діаграм, ринок дозаторів динамічно зростав до початку кризи. Криза почалася в економіці України з будівництва, і це відразу відбилося на підприємствах, що працюють для будівництва, в тому числі і “Кіровоградський завод вагодозуючого обладнання”. Конкурентами “Кіровоградський завод вагодозуючого обладнання” є завод “Титан” м. Харків, “Хмельницький механічний завод”, УПТК “Будтехніка”, ТОВ “Будконкрет” - по виробництву дозаторів. по виробництву ваг - АТЗТ “Маска-К” (м. С.-Петербург), “Alex”. “CAS” (Південна Корея), “Твес” (м. Тамбов, Росія), “Мера” (м. Москва, Росія), “Игменский весовой завод” (Ігмено, Росія), „Весоприбор” (Бобруйськ, Білорусія), „Прибордеталь” (Орехово-Зуєво, Росія), „Метровес” (Росія), „Еталон”, Вінниця, „Смілянський ваговий завод”, м.Сміла, Редвах” (Польща), „ACS Bawang” (Китай), „Bizerba”, “Elba”. “Liebher” (Німеччина), “Simem” (Італія).

Таблиця 2.1 Результати роботи „КЗДВО” за останні роки

Показник/Роки	2016	2020	2018	2019	2020	2021
Об’єм тов. продукції, т.грн	83500	106000	39200	4214	18720	21650
Ваги, т.грн	34800	25600	16200	1314	5400	4720
Дозатори, т.грн	36700	56400	16000	1500	6750	7120
Бетонозмішувачі, т.грн	9500	24000	8000	1400	6170	5510
Устаткування для виробництва пілет					500	1300

Рис.2.1. Результати роботи КЗДВО, тис.грн .

Редвах” (Польща), „ACS Bawang” (Китай), „Bizerba”, „Elba”.

“Liebher” (Німеччина), “Simem” (Італія).

Дуже різноманітні конкуренти також за своїми можливостями. Більшість конкурентів з країн СНД – це підприємства з досвідом роботи або капіталом, що поступається „КЗДВО”. Це видно хоча б з того, що вони конкурують з підприємством далеко не всій гамі продукції (Виключення - харківська фірма «Титан»)

УПТК “Будтехніка”, ТОВ “Будконкрет” виготовляють механічні ваги до 10 кг і дозатори, Нове підприємство “Титан” нещодавно, але впевнено вийшло на ринок з якісною і технічно просунутою продукцією, впевнено захопило значну частку ринку бетонозмішувачів. Підприємство пропонує 6 моделей бетонозмішувачів. Параметричний ряд пропонованих виробів має продуктивність від 5 до 40 м³/год. Продукція сучасна, досконалі конструкції - двохвальний змішувальний агрегат, зручна та ефективна система управління. Основна гама виробів призначена для індивідуального будівництва, але є потужний агрегат для промислового виробництва.

АТЗТ “Масса-К” (м. С.-Петербург), „Alex”. “CAS” (Південна Корея), “Мера” (м. Москва, Росія) –електронні ваги, “Твес” (м. Тамбов, Росія), “Игменский весовой завод” (Ігмено, Росія), „Весоприбор” (Бобруйськ, Білорусія), „Прибордеталь” (Орехово-Зуєво, Росія), „Еталон”, Вінниця, „Смілянський ваговий завод”, м. Сміла – механічні ваги від 100 кг і більше.

Покупцями продукції підприємства є оптові і роздрібні торговельні підприємства (ваги) та підприємства будівельної індустрії – бетонозмішувачі, дозатори. Продукцію багатьох підприємств галузі розповсюджують посередники, що працюють за регіональним принципом. Підприємство має розвинуту дистриб’юторську мережу. . Продукцію “КЗДВО” пропонують розвинена мережа дилерів ТОВ "МК НІКА" Росія, м. Москва, ЗАО "Машпром", Росія, Ростовська обл.,

м. Новочеркаськ, ТОВ "Бетонні технології" Росія, м. Белгород, ТОВ "Промдеталь", Росія, м. Томськ, ТОВ "Словянськіє ресурси", Україна, м. Київ, у Львові – "Ваги AXIS Україна", "Пік"; в Одесі – "Торгтехніка"; у Донецьку – "Техінсервіс".

Таким чином, використовуються різні канали просування продукції. Кожний з видів просування продукції має свої переваги і недоліки. Економічно більш вигідно для підприємства самостійно реалізовувати свою продукцію, але це дуже незручно, що робить доцільним використання дистриб'юторів.

Для виробництва продукції використовується метал, тому, враховуючи розміри підприємства, і розміри підприємств – постачальників, інтеграцію "назад" як захід, що покращує конкурентний статус, проводити недоцільно і неможливо. Галузь зберігає традиційні технології на протязі доволі тривалого часу, проте в останній час електронні ваги і дозатори витісняють в багатьох галузях механічні аналоги. Удосконалюються конструкції бетонозмішувачів. Все це стосується продукції досліджуваного підприємства. Проводяться дослідні і конструкторські роботи по удосконаленню техніки, але радикальних технологічних проривів поки що не передбачається.

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

Продукція конкурентів – виробників у країнах СНД є диференційованою. На ринку ваг працюють також іноземні виробники,

які пропонують продукцію помітно вищої якості. Але її ціна не набагато відрізняється від продукції, виробленої в країнах СНД, а на протязі останнього року корейські виробники пішли на значне зменшення ціни. На ринку дозаторів і бетонозмішувачів в основному присутні українські виробники, але вже вийшли російські і китайські підприємства з широкою гамою виробів

У підприємств галузі є можливість економії на транспортуванні та маркетингових заходах. Можлива економія на масштабах виробництва, але вона передбачає можливість крупносерійного і масового виробництва, а головне, можливість збуту всієї виробленої продукції, а це неможливо внаслідок необхідності різко збільшити обсяги реалізації, що на даний момент неможливо.

На підприємствах галузі діє “крива досвіду”, тобто собівартість виробів зменшується внаслідок нагромадженого досвіду, але подорожчання комплектуючих, сировини істотно підриває зусилля підприємства по зменшенню витрат на виробництво. В результаті підсумкова собівартість продукції не зменшується.

Підприємства на даний момент відчують гострий брак фінансових ресурсів.

В цілому ж галузь мала докризову середню в межах 20-25%, що є показником вище середнього рівня..

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.

З перерахованих п'яти конкурентних сил найбільший вплив, як правило, 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. Як видно з наведеного вище, ціни на техніку імпортного виробництва майже такі ж, як і ціни на українську продукцію. Тому відчувається істотний конкурентний тиск з боку іноземних конкурентів, і можна вважати, що в подальшому він буде ще більше зростати.

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 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:

1. Конкуренція посилюється зі збільшенням числа фірм-суперників, по мірі того, як вирішуються розміри і обсяги виробництва. Чим більше конкурентів, тим більша ймовірність нових, творчих підходів до конкурентної боротьби.
2. 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.
3. 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.
4. 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.
5. Конкуренція підсилюється пропорційно зростанню прибутку від успішних стратегічних рішень. Чим більші потенційні прибутки, тим агресивніше будуть діяти частина фірм з метою отримання сум прибутків.
6. 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.

7. 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.

8. 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.

Оскільки підприємство випускає дві групи товарів -ваги і дозатори та бетонозмішувачі, проаналізуємо хід конкурентної боротьби в цих двох товарних групах окремо.

«Кіровоградський завод вагодозуючого обладнання» випускає електронні ваги. Спроба з виробництва електронних ваг на 15 кг ВТНЕ-15-01 виявилася не дуже вдалою з причини невідповідності потребам ринку. До 2020 року мета підприємства – залишити за собою домінуюче положення на ринку механічних ваг і завоювати ринок електронних ваг. За даними Асоціації українських ваговиробників “УкрВага”, членом якої “КЗДВО” є з 2001 року, основними імпортерами електронних ваг на ринок України стали АТЗТ “Масса-К” (м. С.-Петербург, Росія) – 51% українського ринку електронних ваг, “CAS” (Південна Корея) – 29%, “Твес” (м. Тамбов, Росія) – 10%, “Мера” (м. Москва, Росія) – 6%. Зараз підприємство випускає „Ваги побутові електронні”, які є спробою якось затвердитись на ринку електронних ваг і нагромадити певний досвід у виробництві нового виду продукції. Проте цього явно мало, щоб опанувати ринок торговельних електронних ваг, який певний час динамічно розвивався і на якому підприємство майже неprisутнє.

Слід відмітити, що ще з 2002 року знизивши ціни майже в два рази, при незмінній високій якості, фірма “CAS” завоювала лідируюче положення на ринку України. Постійно з’являються нові конкуренти. Так, з 2014 року

активно заявили про себе китайські виробники ваг з дуже дешевою, але не завжди високоякісною продукцією. Серед українських виробників достатньо високим попитом користується продукція ТД “Система” (м. Київ), що пропонує продукцію різних фірм, в тому числі закордонних. За рахунок низької ціни на ринку закріпився “Смілянський ваговий завод” (м. Сміла). Тому “Кіровоградський завод вагодозуючого обладнання” буде складно знайти нішу для своєї нової продукції, що навіть при вмілому використанні конкурентних переваг, яких у підприємства дуже мало.

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

В цілому ситуація в галузі характеризується такими факторами. Чисельність основних конкурентів і їх характеристика вже були вказані. До кризовий ринок був далекий від насичення і в останні роки швидко зростав – 8- 15% по вагам. Досліджуване підприємство і основні конкуренти щорічно підвищували обсяги реалізації продукції на 10-12% . Ціни на реалізовану продукцію також щорічно зростали внаслідок зростання цін на матеріали і сировину, і це не спричиняло тиску на виробників в плані загострення конкурентної боротьби. Споживачі продукції, що придбали техніку одного з виробників, можуть легко переключитися на споживання продукції інших виробників, що також спричиняє тиск у напрямку загострення конкурентної боротьби. Щодо задоволення кожним конкурентом своєю часткою ринку, то ми вважаємо, що у виробників є бажання збільшити свою частку ринку, але це бажання не завжди підкріплене можливостями самої фірми – виробника. Тому цей факт не спричиняє істотного впливу на загострення конкурентної боротьби. Проте знаходяться серед конкурентів також і фірми, які виступають “порушниками спокою” в конкурентній боротьбі. Це перш за все корейські виробники ваг „CAS”, які пропонують високоякісну продукцію за помірними цінами, китайські виробники, зокрема фірма „ACS Bawang”, яка пропонує свою продукцію за дуже низькими цінами, російські виробники „Масса-К”, „Твес”, „Мера”,

Аналізуючи хід конкурентної боротьби, можна зробити висновок, що немає очевидних нових вдалих стратегічних рішень, які б обіцяли значні прибутки і покращували становище якої-небудь компанії, загострюючи тим самим хід конкурентної боротьби. Проте можна сказати, що корейські, китайські і російські виробники мають значно кращі можливості цінового тиску – росіяни мають значно менші податки на прибуток і на додану вартість, корейські виробники внаслідок технічної досконалості виробництва використовують криву досвіду та ефект масштабу, враховуючи значні обсяги випуску продукції. Фірми, що виробляють вагодозуючу техніку і є конкурентами на цьому ринку, мають різні потенціали і різні можливості. Ці підприємства мають змогу “розхитати” ринок, застосовуючи нестандартні прийоми і методи конкурентної боротьби. Суттєвий вплив можуть здійснювати іноземні виробники. Як видно з наведеного вище, вони присутні на ринку. Якість зважування з використанням закордонної техніки істотно не відрізняється, але значно кращі експлуатаційні показники - надійність, зручність, дизайн. Ці фактори дають можливості здійснювати значний тиск на ринок і загострювати конкуренцію. З 2010-х років на ринок електронних ваг була здійснена експансія китайських виробників, козирем яких була низька ціна при прийнятній якості продукції. В той же час вийшли і інші закордонні виробники з якісною продукцією. Тому за ринок значно перерозподілився в бік китайських виробників, потужний тиск яких і надалі відчувається. У 2016-2021 році ринок електронних ваг в Україні і Росії мав приблизно аналогічний стан і виглядав таким чином: Китай - 30%, „Масса –К” (Санкт-Петербург) -29%, „CAS” (Корея) -21%, „Мера” -6%, „Твес” -8% (обидві -Росія), « КЗДВО» -5% , інші-11%.

Таким чином можна зробити висновок, що на даний момент є всі приводи вважати, що конкурентна боротьба загостриться і буде мати вигляд жорсткої конкуренції, враховуючи також і спад ринку.

Дозатори і бетонозмішувачі.

“ КЗДВО” – це унікальне підприємство, так як в часи існування Радянського Союзу завод був монополістом з випуску вагових дозаторів. Після початку ринкових реформ почали з’являтися нові конкуренти. ПАТ “Хмельницький механічний завод”, який спеціалізувався на будівельному обладнанні, почав виробляти ваговимірювальну техніку після 1991 року. Необхідно визначити активність у просуванні на ринок власного обладнання таких підприємств, як УПТК “Будтехніка” (розподіл ринку вагових дозаторів країн СНД на 2020 рік, за даними відділу маркетингу, такий: частка “ КЗДВО” складала 48%, УПТК “Будтехніка”- 22%, ТОВ “Будконкрет” 20%, ПАТ “ХМЗ” - 10%.

В умовах, коли на ринку в 2012-2020 роках постійно зростає попит на дане обладнання - 35-40% по дозаторам і бетонозмішувачам щорічно, у “Кіровоградський завод вагодозуючого обладнання” почали з’являтися нові конкуренти. Це харківський завод “Титан”, HZS (Китай), російські виробники, наприклад «Стройконкрет»

Слід відмітити, що 80% всіх вагових дозаторів, які виготовляє “ КЗДВО” експортувалося в Росію. Тому для підприємства був дуже важливий стан ринку вагових дозаторів у цій країні, проте зараз все інакше.

Аналізуючи історію конкурентної боротьби на ринку вагодозуючого обладнання, треба зазначити, що ситуація значно ускладнилася з 2019 року. Це пов’язано з ефективною роботою російських підприємств по виготовленню дозаторів, значно меншим податковим тиском на них – податок на прибуток і на додану вартість відповідно 13% замість 25% та 15% замість 20% в Україні, наближеність до споживачів, відсутністю митних платежів. Споживання автоматичних вагових дозаторів в Україні значно менше за обсягами, ніж в Росії. В 2016 році підприємством було проведено модернізацію конструкцій існуючих дозаторів та оптимізацію їх конструкцій, що дозволило знизити собівартість та не погіршити, а інколи навіть покращити експлуатаційні характеристики виробів. Споживачі добре відреагували на це - частка ринку

підприємства зросла після певного спаду, викликаного входженням нових конкурентів.

Підприємству вдалося покращити ситуацію, знизивши ціни на свою продукцію за рахунок використання недорогих, але досить якісних комплектуючих китайського виробництва і економії власних ресурсів при виробництві, зокрема заробітної плати. За станом на кінець 2020 початок 2021 року ринок вагових дозаторів України розподілявся таким чином: „КЗДВО” - 30%, “Титан” -25% “Будтехника” - 20%, ПАТ “ХМЗ” - 7%, ТОВ “Стройконкрет” - 11%, інші -7%, ринок бетонозмішувачів України розподілявся таким чином: „КЗДВО” - 35%, “Титан” - 30% HZS - 25%, інші -10%.

Немає очевидних нових вдалих стратегічних рішень, які б обіцяли значні прибутки і покращували становище якої-небудь компанії, загострюючи тим самим хід конкурентної боротьби. Проте можна сказати, що китайські і російські виробники мають значно кращі можливості цінового тиску – росіяни мають значно менші податки на прибуток і на додану вартість, китайські виробники використовують криву досвіду та ефект масштабу, враховуючи значні обсяги випуску продукції. Фірми, що виробляють вагодозуючу техніку і є конкурентами на цьому ринку, мають різні потенціали і різні можливості. Ці підприємства мають змогу “розхитати” ринок, застосовуючи нестандартні прийоми і методи конкурентної боротьби. Суттєвий вплив здійснюють іноземні виробники. Як видно з наведеного вище, вони присутні на ринку. Якість зважування з використанням закордонної техніки істотно не відрізняється, продукція підприємства доброї якості - краще, ніж у китайських виробників. Ці фактори не дають доброї можливості здійснювати значний тиск на ринок і загострювати конкуренцію. Проте кризова ситуація, брак коштів будуть стимулювати купувати дешевшу продукцію, спад споживання також значно загострює конкурентну боротьбу.

Конкуренція з боку товарів – замінників.

Як вже було сказано при аналізі становища в галузі, технологія зважування досить консервативна, і поки нічого нового не розроблено. Тому можна вважати, що конкуренції з боку товарів-замінників у вироблюваної підприємством продукції немає.

Аналіз конкурентної сили постачальників.

Постачальники – це підприємства, що забезпечують підприємство матеріальними ресурсами, необхідними для виробництва конкретних товарів і послуг. Звичайно, кожне підприємство має свою мережу постачальників сировини, матеріалів, обладнання, комплектуючих, енергії та т.д. залежність між підприємством і мережею постачальників – один з найбільш яскравих прикладів прямої дії на операції та успіх діяльності підприємства. Наприклад, отримання ресурсів від зовнішніх постачальників, тим більше закордонних, піддається впливу таких факторів, як ціна, якість і кількість, терміни поставок, обмінні курси валют, політична нестабільність і т.п. якщо організація має одного постачальника, то в такому випадку вона потрапляє в залежність від його дій, тобто постачальник буде диктувати свої умови. Саме тому підприємства віддають перевагу співпраці з декількома постачальниками. Якщо не можна знайти альтернативу, то в таких випадках підприємство йде по шляху підтримання значних об'ємів запасів необхідних ресурсів. Події в “середовищі постачальників” можуть у значній мірі вплинути на ринкову позицію підприємства. Недостача тих або інших ресурсів може порушити регулярність постачання продукції, а також графік поставок продукції споживачам. У короткостроковому періоді в результаті будуть порушені можливості збуту, а в довгостроковому періоді – підірвана схильність до підприємства з боку його клієнтів, відповідно зменшаться обсяги реалізації.

“Кіровоградський завод вагодозуючого обладнання ” працює з різними представниками підприємств, які знаходяться не тільки в Україні, а і в Росії, Білорусі та Китаї.

Постачальники, що працюють з підприємствами тієї чи іншої галузі, суттєво впливають на конкурентну ситуацію в галузі. Досліджуване підприємство отримує від постачальників багато комплектуючих і сировини, що робить його залежною від них. 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, а також тим, що виробників необхідних комплектуючих обмежена кількість. Таке становище призводить до того, що виробник комплектуючих не схильні знижувати ціни. Замінників для комплектуючих і сировини немає, тому підприємство змушене звертатись до своїх постачальників. З теорії відомо, що конкурентна сила постачальників і їх спроможність диктувати свої умови зростає у випадку коли по-перше, якість комплектуючих грає вирішальну роль у якості вироблюваної продукції, а по-друге, постачальники мають змогу забезпечити надходження необхідних комплектуючих за нижчими цінами, ніж виробництво таких комплектуючих самими споживачами.

У нашому випадку негативно діють обидва фактори. Можна було б подумати про зворотну інтеграцію, але це нереально для підприємства..

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

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

Конкурентна сила покупців.

З теорії відомо, що покупці мають конкурентну силу, коли вони купують великі партії товарів та при придбанні стандартних товарів, коли

перехід від споживання одного виду товару до іншого та не вимагає великих витрат, на ринку присутні багато невеликих продавців, Як вказувалося раніше, в досліджуваній галузі така ситуація при продажу ваг і інша при продажу дозаторів і змішувачів. Проте спад споживання, викликаний кризовими умовами сприяє намаганням покупців знижувати ціну, а значить, і прибутковість.

Все вищенаведене дозволяє зробити такий висновок щодо конкурентної ситуації в галузі. Конкурентна ситуація далека від ідеальної, коли покупці і постачальники мають слабкі позиції, вхідні бар'єри є міцними. Існує значна кількість конкурентів з різноманітними можливостями, продукцією і стратегією, що загострює конкуренту боротьбу. Сама конкурентна боротьба ще не набула жорстких непередбачуваних форм, але постійно загострюється і ускладнюється її хід. Сприяє роботі підприємства в галузі відсутність товарів-замінників та криза економіки і будівництва.

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 тенденціях економічного зростання галузі.

Перспективи щодо покращення економічної ситуації в галузі поки що тільки теоретичні, і стосуються кінця війни.

Зміна у складі споживачів і способах використання товару

Цьому можуть сприяти демографічні тенденції і поява нових способів використання товару. Як відомо демографічна ситуація в Україні дуже несприятлива і все погіршується. Це не дає позитивних надій на зміну складу

споживачів. Використовувати ж ваговимірювальну і вагодозуючу техніку по-іншому, ніж це передбачено конструкцією, неможливо.

Впровадження нових продуктів

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

Технологічні зміни

Відомо, що зміни в галузі технології можуть викликати дуже суттєву зміну в дії конкурентних сил. Кардинальні ж зміни в технології, можуть зробити так, що ціла галузь буде непотрібною. На даний момент в галузі використовуються сучасні електронні датчики і системи керування, які будуть вдосконалюватись, але це процес поступовий, і швидких змін відбуватись не буде.

Зміни в системі маркетингу

Відомо, що фірми, які впроваджують нові прийоми маркетингу, можуть збільшити цікавість споживачів до своєї продукції і тим самим вплинути на ситуацію в усій галузі. Перспективним маркетинговим стратегічним заходом можна визнати впровадження лізингу. Він розвивається у двох напрямках. В першому варіанті самі виробники здають техніку в довгостроковий лізинг з подальшим придбанням у власність лізингоотримувача. Цей крок прийнятний для багатьох фірм, в тому числі таких, як досліджуване підприємство, іноземних виробників. Для більшості конкурентів цей шлях неприйнятний, тому що незначні, порівняно з великими підприємствами, обсяги виробництва продукції, а головне, обмежені фінансові ресурси не дають можливості вилучати з обігу на тривалий термін значні обігові кошти, якими для підприємства є вартість партії продукції. У другому варіанті лізингові компанії працюють з виробником, споживачем і з кредитними установами. „КЗДВО” не працює з лізинговими компаніями, тому що вони не виявляють активної зацікавленості і не пропонують прийнятних умов.

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 (для ваг), але коштує ця продукція не набагато дорожче. Цей фактор справляє серйозний тиск на ринок. На нашу думку, потужні іноземні виробники і надалі будуть активізувати спроби впевнено увійти на ринки країн СНД і захопити там значну частку, про що свідчить прихід китайських і російських фірм.. Тому можна вважати, що конкурентна боротьба буде загострюватись.

Зростаюча глобалізація галузі

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

В цей час продукція, управлінські і технологічні ноу-хау транснаціональних корпорацій, що добре зарекомендували себе в одній країні, можуть бути передані в інші країни, застосовуючи собі ринок цієї країни і створюючи значні проблеми для працюючих тут фірм. Вже вказувалося про присутність потужних іноземних виробників на ринку ваговиміральної техніки. Не виключено, що в подальшому хтось із них буде шукати способи створити власне виробництво у країнах СНД. Це дозволить іноземному виробнику значно зменшити витрати і відповідно ціну на свою техніку і разом з тим істотно вигравати в якості продукції. Як відомо, тут є два шляхи; або створення власного підприємства так би мовити, „з нуля”, або придбати місцеве підприємство і розвивати його. І той, і інший спосіб дії обіцяють загострення конкурентної боротьби.

Зміна структури витрат і продуктивності.

Ці фактори діють в галузях, де важливу роль відіграє фактор масштабності виробництва та дія “кривої досвіду”. Збільшуючи обсяги виробництва і зменшуючи при цьому собівартість одиниці продукції, можна істотно збільшити свою частину ринку. Цей фактор може 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. Щодо закордонних конкурентів, то на них цей фактор тисне значно менше на корейських. Можна вважати, що такі ж тенденції залишаться і в майбутньому. І знову в протистоянні з цими факторами не найкращі позиції у „КЗДВО”. Підприємств може закуповувати великі партії сировини і комплектуючих, добиваючись при цьому знижок, і це є виграшним в конкуренції з українськими виробниками, але у росіян позиції кращі внаслідок нижчих цін на сировину, енергоносії і менший податковий тиск. Корейські виробники мають значно менш енергомістку технологію.

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 вагодозуючої техніки, і це треба враховувати досліджуваному підприємству, а саме – переходити удосконалювати свою продукцію..

Вплив змін в законодавстві і політиці держави.

Галузь виробництва вагодозуючої техніки, в якій працює досліджуване підприємство, не є соціально важливою. Вона відчуває на собі значний податковий тиск, як і інші підприємства других галузей. Можна було б чекати, що посилення тиску з боку держави більше бути не повинно. Проте все відбувається навпаки - податки збираються наперед, для великих підприємств, для малих вони збільшуються. Це погіршує конкурентну ситуацію.

Зміна суспільних цінностей, орієнтації і способу життя.

Можна вважати, що буде зростати потяг до будівництва власного житла, що збільшить замовлення в будівельній сфері, а це дасть нові замовлення підприємству – зростуть, та власне, вже зростають замовлення на дозатори, викликані саме цим чинником.. Ці фактори значним чином вплинуть на величину замовлень, що відбиває тенденції розвитку споживацького ринку в розвинених країнах, проте це буде лише після завершення кризи.

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 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.

2.2.5. Визначення стратегічних груп конкурентів.

При визначенні стратегічних груп за основу класифікації покладемо якісні характеристик продукції та можливість її удосконалення.

Ваги

1-а група

„Alex”. “CAS” (Південна Корея), ОАО “Масса-К” (м. С.-Петербург), “Мера” (м. Москва, Росія). , „Редвах” (Польща), „Bizerba”, “Elba”. “Liebher” (Німеччина), “Simet” (Італія).

2-а група

„Твес” (м. Тамбов, Росія), , „Изменский весовой завод” (Ізменно, Росія), „Весоприбор” (Бобруйськ, Білорусія), „Прибордеталь” (Орехово-Зуєво, Росія).

3-а група

„Еталон”, Вінниця, „Смілянський ваговий завод”, м.Сміла.

4-а група

„ACS Bawang” (Китай), інші китайські виробники.

Дозатори і бетонозмішувачі

1-а група

“Титан”, “Стройконкрет”

2-а група

Китайські виробники (HZS і інші)

3-а група

ПАТ “Хмельницький механічний завод”, УПТК “Будтехніка”, ТОВ “Будконкрет”.

2.2.6. Прогноз майбутніх кроків конкурентів.

Ваги

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].

1-а група

Географічний масштаб конкуренції – міжнаціональний.

Стратегічні наміри – бути серед лідерів.

Мета по досягненню значної частки ринку - розширення за рахунок експансії на ринки країн СНД з метою збільшення ринкової частки за рахунок витіснення фірм-конкурентів, в крайньому разі – створення спільних підприємств .

Конкурентна позиція в галузі – лідери на ринку багатьох країн, крім країн СНД. На цей ринок вони входять, але роблять це наполегливо і методично. .

Тип стратегії – в основному наступальна.

Конкурентна стратегія – стратегія диференціації.

Таким чином, можна зробити висновок, що компанії, крім російських, буде шукати шляхи як мінімум збереження своєї частки ринку, а можливо і збільшення за рахунок зовнішньої експансії, використовуючи всі свої дуже значні можливості.

2-а група

Масштаб конкуренції – міжнаціональний.

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

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

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

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

Загальноконкурентна стратегія – оптимальних витрат.

Ми сподіваємось, що ці компанії не зможуть працювати на українському ринку, проте враховуючи рівень корупції зеленої влади і судової системи, кінцевої впевненості немає. Їх стратегією був захист своєї частки ринку за рахунок внутрішнього зростання, використовуючи масштаб виробництва, нагромаджений досвід і доступність до фінансових ресурсів.

3-а група

Масштаб конкуренції – національний.

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

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

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

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

Загальноконкурентна стратегія – фокусування на певних ринкових сегментах і спеціалізація на великих вагах..

Загальний висновок - компанія буде активно захищати свою частку ринку за рахунок внутрішнього зростання, використовуючи масштаб виробництва, нагромаджений досвід. Фінансові ресурси обмежені.

4-а група

Географічний масштаб конкуренції – міжнаціональний.

Стратегічні наміри – бути серед лідерів.

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 – новачок, який за рахунок агресивних дій і великого

потенціалу тіснить конкурентів, в тому числі і господарів ринку. На цей ринок вони входять, але роблять це наполегливо і методично. .

Тип стратегії – наступальна.

Загальноконкурентна стратегія – лідерство за витратами..

Компанії будуть шукати шляхи розширення своєї частки ринку за рахунок зовнішньої експансії, використовуючи всі свої дуже значні можливості.

Дозатори і змішувачі

1-а група

Масштаб конкуренції – міжнаціональний.

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

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

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

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

Загальноконкурентна стратегія – оптимальних витрат.

Загальний висновок - компанія буде активно захищати свою частку ринку за рахунок внутрішнього зростання, використовуючи масштаб виробництва, нагромаджений досвід і доступність до фінансових ресурсів і використовуючи нові маркетингові заходи. Для ілюстрації намірів представимо їх пропозиції на ринку

Фірма "Стройконкрет-Стройстав", успішно працююча на ринку будівельного устаткування більше 15 років, пропонує:

- бетононасоси, розчинонасоси, агрегати штукатурно-змішувачів;
- бетонозмішувальні установки продуктивністю від 30 до 110 м³/год
- установки для виробництва і фасування сухих будівельних сумішей;
- комплектуючі для БСУ: бетонозмішувачі, шнеки, дозатори, конвеєри;

- системи електроавтоматики для БСУ і АБЗ.

Продукція фірми «Титан»

Бетонозмішувач одновальний роторний TITAN 350 M

Бетонозмішувач двохвальний роторний TITAN 500 M

Бетонозмішувач двохвальний роторний TITAN 750 M

Бетонозмішувач двохвальний роторний TITAN 1000 M

Бетонозмішувач двохвальний роторний TITAN 1500 M

Бетонозмішувач двохвальний роторний TITAN 2000 M

Компанія мала дуже міцні позиції, але зазнала руйнувань, тому ми не знаємо їх можливості

2-а група

Географічний масштаб конкуренції – міжнаціональний.

Стратегічні наміри – бути серед лідерів.

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 – новачок, який за рахунок агресивних дій і великого потенціалу тіснить. Конкурентів, в тому числі і господарів ринку. На цей ринок вони входять, але роблять це наполегливо і методично. .

Тип стратегії – наступальна.

Загальноконкурентна стратегія – стратегія лідерство за витратами..

Таким чином, можна зробити висновок, що компанія буде шукати шляхи розширення своєї частки ринку за рахунок зовнішньої експансії, використовуючи всі свої дуже значні можливості.

Для ілюстрації намірів китайських виробників представимо їх пропозиції на ринку бетонозмішувачів

Бетонний завод БСУ HZS 25

Продуктивність 25 м³/час.

Об'єм змішувача по виходу суміші 0,5 м³

Рядний склад інертних матеріалів.

Скіповий підйомник інертних матеріалів

Бетонний завод БСУ HZS 35

Продуктивність 35 м³/час.

Бетонний завод БСУ HZS 50

Продуктивність 50 м³/час.

Бетонний завод БСУ HZS 60

Продуктивність 60 м³/час.

Бетонний завод БСУ HZS 75

Продуктивність 75 м³/час.

Бетонний завод БСУ HZS 100

Продуктивність 100 м³/час.

3-а група

Масштаб конкуренції – національний.

Стратегічні наміри – захист власних позицій.

Дії по досягненню своєї мети – експансія за рахунок внутрішнього зростання, пошуки слабкостей у конкурентів і спроби витіснити їх за рахунок нагромадження досвіду.

Конкурентна позиція – компанії намагаються захистити, а по можливості підсилити свої позиції.

Тип стратегії – комбінація захисту і атакуючих дій.

Загально конкурентна стратегія – лідерство по витратам.

Загальний висновок – компанії будуть захищати свої частки ринку, намагатись захопити частки інших.

- будь - яке нестандартне будівельне обладнання на замовлення.

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 досліджень маркетологів підприємства і результати попередньо проведеного аналізу конкуренції в галузі.

На питання маркетологів підприємства до своїх клієнтів:

„ Назвіть дві найбільш привабливі для вас характеристики товару або особливості його придбання, які найбільше приваблюють вас?” відповіді розподілилися таким чином:

Якість –60%

Ціна – 41%

Гарантійне і сервісне обслуговування – 33%

Види оплати і можливість відстрочки платежу – 31%

Престиж торгової марки –18%

Знижки –17%.

Технологічні КФУ.

Можливість розробки нових товарів, гами продукції +

Ступінь оволодіння існуючими технологіями. +/-

Виробничі КФУ.

Менша собівартість продукції. +/-

Якість продукції. +/-

Маркетингові КФУ.

Доступна для клієнтів система технічного сервісу.	+
Гарантії для покупців.	+
<u>Організаційні КФУ.</u>	
Досвід у галузі менеджменту.	+/-
Здатність швидко реагувати на ринкову ситуацію.	+/-
<u>Інші КФУ.</u>	
Добрий імідж у покупців.	+
Загальні низькі витрати.	+/-

Знаком „+” ми позначили такі КФУ, якими володіє досліджуване підприємство. Знак „+/-”, означає, 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. Потенціал росту галузі.

Як вже говорилося, ринок виробництва вагодозуючої техніки ще далекий від насичення, і є багато місця для підприємств, що працюють на ньому.. Є надія і навіть впевненість на покращення ситуації в цьому плані, тому можемо вважати, що потенціал зростання галузі досить значний.

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 дуже несприятлива, і нема підстав сподіватися на те, що ситуація покращиться на найближчі два-три роки. Але треба зважати на те, що ситуації в галузі, ймовірно за все, приведе до приходу в галузь нових виробників, що будуть намагатися зайняти міцні позиції. Зміна загальноекономічного становища в державі дуже істотно змінює конкурентну ситуацію за всіма показниками, загострить конкурентну

боротьбу. Зменшення попиту на ринку загострює конкуренцію в галузі, проте сприятливо діє відсутність замінників. Щодо проблем галузі, то найнагальнішою проблемою є війна в державі, розрив економічних стосунків зі споживачами і криза в будівельній галузі, яка неймовірно погіршила конкурентну ситуацію. Величезним є ступінь ризику і невизначеності, пов'язаний з майбутнім розвитком галузі. Можна лише оптимістично очікувати з невеликою часткою впевненості успішного кінця війни і розвитку будівництва в Україні, а відповідно і тенденцій зміни попиту на основні фонди для будівельної промисловості, чим є продукція досліджуваного підприємства. Тому висновок можна зробити такий: ситуація складно передбачувана, приймати будь-які рішення щодо розвитку бізнесу треба ситуаційно, тобто виходячи з короткострокових тенденцій розвитку.

2.3. Аналіз стану компанії.

2.3.1 Оцінка ефективності діючої стратегії.

Для цього необхідно перш за все визначити, яку конкурентну стратегію сповідує компанія: лідерство за рахунок низьких витрат, диференціація продукції, концентрація на певному сегменті або стратегія оптимальних витрат. Другим важливим моментом є визначення меж конкуренції компанії в галузі – скільки каналів розподілу продукції вона використовує, розміри і відмінності географічних ринків збуту і груп споживачів. Важливими показниками стратегічного і фінансового стану компанії є:

1. Ринкова доля компанії і її місце в галузі.
2. Динаміка прибутку компанії і її місце серед конкурентів.
3. Тенденції зміни чистого прибутку на інвестиції.
4. Порівняння динаміки обсягів продажу компанії і динаміка ринку в цілому.
5. Розмір кредитів.
6. Репутація фірми у покупців, її імідж.
7. Чи є компанія лідером у технології і новаціях якості і т.п.

Аналіз будемо проводити, виходячи з доступної щодо підприємства інформації. Як відомо, підприємство випускає різні види продукції. Частка ринку підприємства по механічним вагам складає 20%, по електронним -5%, по дозаторам – 30%, по бетонозмішувачам - 30%. Динаміка зміни прибутку, обсягів реалізації всієї продукції, ваг, дозаторів, бетонозмішувачів по підприємству зображена на рисунках 2.2. - 2.6. На рисунку 2.7. зображена зміна обсягів виконаних робіт в будівельній промисловості України. До цього треба додати також наступне:: кредиторська заборгованість підприємства на початок року складала біля трьох мільйонів гривень. В компанії реалізовано проект щодо переобладнання інструментального цеху в 20'8-2019 роках та 2020-2021 роках реалізувалися проекти щодо корінної модернізації обладнання та впровадження економічної інформаційної системи, які не закінчилися.

Реалізовані проекти

Упроваджені автоматизовані системи дозування і бетонозмішувальні заводи
Україна - 51 проект до 2022 року

Росія - 66 проектів до 2022 року

Казахстан - 17 проектів до 2022 року

Молдова - 15 проектів до 2022 року

Білорусь - 25 проектів до 2022 року

Наведемо також основні дані про основну продукцію. В останні два роки компанія зробила значний внесок в покращення конкурентних позицій - вона розробила лінію бетонозмішувачів. УБС-12, УБС-20, УБС-30, УБС-40, УБС-80, УБС-120, Раніше виготовлялася модель лише бетонозмішувальна установка УБС-40. Вона є найкраще відпрацьованою конструкцією. Бетонозмішувальна установка УБС-40 використовується для приготування високоякісних бетонних сумішей з якнайменшими витратами за рахунок автоматизації (з можливістю зміни рецептів одержуваної суміші). Устаткування є серійним і сертифіковане на Україні і Росії. Використання імпортованих комплектуючих (тензодатчиків, пневматичних вібраторів і

заслінок, електронних компонентів системи управління) дозволяє добитися високої надійності роботи бетонозмішувальної установки. Фахівці підприємства також навчають персонал. Після введення устаткування в експлуатацію надається гарантія терміном 12 місяців, але не більше 18 місяців з дня відвантаження установки замовнику, сервісна підтримка і після продажне обслуговування.

Конструктивно установка складається з вузлів:

рамна конструкція з розташованими на ній двохвальним змішувачем з скіповим підйомником;

модулями дозування цементу, води і хімічних добавок;

ваговий дозатор інертних конвеєрного типу з накопичувачами;

накопичувачі цементу з шнековими конвеєрами;

автоматизована система управління;

операторська кабіна; система стисненого повітря.

1. Аналіз платоспроможності і фінансової стійкості " КЗДВО" за 2021 рік Таблиця 2.4.

Платоспроможність підприємства

Показники	Показник	Нормативне співвідношення	Фактичне співвідношення	Показник	Відсоток непокриття
1	2	3	4	5	6
Платоспроможність на початок періоду	770.0	$\geq$	$\geq$	0.0	77000.0
Платоспроможність на кінець періоду	3046.0	$\geq$	$\geq$	0.0	304600.0

Платоспроможним вважається підприємство, якщо дотримується нормативна нерівність. По аналізованому підприємству нормативна нерівність платоспроможності на початок періоду дотримувалася ($770.0 \geq 0.0$), на кінець періоду - дотримувалося ($3046.0 \geq 0.0$).

Отже, його слід вважати платоспроможним на початок і на кінець періоду.

Таблиця 2.5 Показники фінансової стійкості, тис.грн

Показники	на початок періоду	на кінець періоду	абсолютна зміна	відносна зміна (%)
1	2	3	4	5
Капітал і резерви	5019.0	21465.0	16446.0	327.67
Позаоборотні активи	6899.0	27544.0	20645.0	299.25
Довгострокові кредити і позики	4764.0	4004.0	-760.0	-15.95
Наявність власних оборотних коштів	2884.0	-2075.0	-4959.0	-171.95
Короткострокові кредити і позики	2757.0	0.0	-2757.0	-100.0
Загальна величина основних джерел формування запасів і витрат	5641.0	-2075.0	-7716.0	-136.78
Запаси	0.0	0.0	0.0	0.0
Надлишок (+) або недолік (-) власних оборотних коштів	2884.0	-2075.0	-4959.0	-171.95
Надлишок (+) або недолік (-) загальної величини основних джерел формування запасів і витрат	5641.0	-2075.0	-7716.0	-136.78

Таблиця 2.6 Значення коефіцієнтів, розрахованих по фінансових показниках

Коефіцієнти	Нормальне обмеження	на початок періоду	на кінець періоду	абсолютна зміна
1	2	3	4	5
Коефіцієнт автономії	$\geq 0,5$	0.2916	0.5621	0.2704
Коефіцієнт співвідношення позикових і власних засобів	≤ 1	2.429	0.7791	-1.6498
1	2	3	4	5
Коефіцієнт забезпеченості власними засобами	$\geq 0,1$	2884.0	-2075.0	-4959.0
Коефіцієнт маневреності	$\geq 0,5$	0.5746	-0.0967	-0.6713
Коефіцієнт фінансування	$\geq 1,0$	0.6673	5.3609	4.6936
Коефіцієнт забезпеченості власними джерелами фінансування	$\geq 0,6-0,8$	0.2797	-0.1949	-0.4746
Коефіцієнт забезпеченості матеріальних запасів	$\geq 1,0$	2884.0	-2075.0	-4959.0
Коефіцієнт покриття інвестицій (коефіцієнт фінансової стійкості)	0,75-0,9	0.5684	0.6669	0.0985

Таблиця 2.7.

Оцінка ліквідності балансу

Показники	Норматив	на початок періоду	на кінець періоду	абсолютна зміна
1	2	3	4	5
Найбільш ліквідні активи (A1)		280.0	2050.0	1770.0
Швидко реалізовувані активи (A2)		880.0	1257.0	377.0
Поволі реалізовувані активи (A3)		0.0	0.0	0.0
Важкореалізовані активи (A4)		6899.0	27544.0	20645.0
Найтерміновіші зобов'язання (П1)		0.0	0.0	0.0
Короткострокові пасиви (П2)		2821.0	9840.0	7019.0
Довгострокові пасиви (П3)		4764.0	4004.0	-760.0

Продовження таблиці 2.7.

1	2	3	4	5
Постійні пасиви (П4)		5083.0	31305.0	26222.0
Платіжний надлишок (+) або недолік (-)	Платіжний надлишок (+) або недолік (-)	Платіжний надлишок (+) або недолік (-)	Платіжний надлишок (+) або недолік (-)	Платіжний надлишок (+) або недолік (-)
- по самих ліквідних активах (А1-П1)	≥ 0	280.0	2050.0	1770.0
швидко реалізовуваних активах (А2-П2)	≥ 0	-1941.0	-8583.0	-6642.0
- по поволі реалізовуваних активах (А3-П3)	≥ 0	-4764.0	-4004.0	760.0
- по важко реалізовуваних активах (А4-П4)	≤ 0	1816.0	-3761.0	-5577.0
Коефіцієнт абсолютної ліквідності	$\geq 0,2$	0.0993	0.2083	0.1091
Коефіцієнт покриття або поточної ліквідності	1,0-2,0	0.4112	0.3361	-0.0751
Коефіцієнт швидкої ліквідності або коефіцієнт критичної оцінки	0,7-1,5	0.4112	0.3361	-0.0751
Загальний показник ліквідності балансу	≥ 1	0.2535	0.4376	0.184

Таблиця 2.8.

Інтегральна бальна оцінка підприємства

Показники	На початок періоду		На кінець періоду	
	фактичне значення	кількість балів	фактичне значення	кількість балів

Продовження таблиці 2.8

1	2	3	4	5
Коефіцієнт абсолютної ліквідності	0.0993	0.0	0.2083	8.0
Коефіцієнт критичної оцінки	0.4112	0.0	0.3361	0.0
Коефіцієнт поточної ліквідності	0.4112	0.0	0.3361	0.0
Коефіцієнт автономії	0.2916	0.0	0.5621	12.2
Коефіцієнт забезпеченості власними джерелами фінансування	0.2797	6.0	-0.1949	0.0
Коефіцієнт фінансової незалежності в частині формування запасів	2884.0	13.5	-2075.0	0.0
Разом		19.5		20.2

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

Підприємства даного класу характеризуються тим, що це підприємство відноситься до 5 класу, дуже високого ризику або практично неплатоспроможне підприємство.

. 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 2.9. Розрахунок коефіцієнта абсолютної ліквідності (K1)

№ п/п	Показники	На початок періоду	На кінець періоду	Зміни	
				(+ або -)	(%)
1	2	3	4	5	6
1	Короткострокові фінансові вкладення	0.0	0.0	0.0	0.0
2	Грошові кошти	280.0	2050.0	1770.0	732.14
3	Самі ліквідні активи	280.0	2050.0	1770.0	732.14
4	Найтерміновіші зобов'язання	0.0	0.0	0.0	0.0
5	Короткострокові кредити і позики	2757.0	0.0	-2757.0	0.0
6	Інші короткострокові зобов'язання	64.0	9840.0	9776.0	15375.0
7	Короткострокові пасиви	2821.0	9840.0	7019.0	348.81
8	Коефіцієнт абсолютної ліквідності	0.0993	0.2083	0.1091	209.9

Таблиця 2.10. Розрахунок проміжного коефіцієнта покриття (K2)

№ п/п	Показники	На початок періоду	На кінець періоду	Зміни	
				(+ або -)	(%)
1	2	3	4	5	6
1	Короткострокові фінансові вкладення	0.0	0.0	0.0	0.0
2	Грошові кошти	280.0	2050.0	1770.0	732.14
3	Самі ліквідні активи	280.0	2050.0	1770.0	732.14
4	Найтерміновіші зобов'язання	0.0	0.0	0.0	0.0
5	Короткострокові кредити і позики	2757.0	0.0	-2757.0	0.0
6	Інші короткострокові зобов'язання	64.0	9840.0	9776.0	15375.0
7	Короткострокові пасиви	2821.0	9840.0	7019.0	348.81
8	Коефіцієнт абсолютної ліквідності	0.0993	0.2083	0.1091	209.9

Таблиця 2.11. Розрахунок коефіцієнта поточної ліквідності (К3)

№ п/п	Показники	На початок періоду	На кінець періоду	Зміни	
				(+ або -)	(%)
1	2	3	4	5	6
1	Короткострокові фінансові вкладення	0.0	0.0	0.0	0.0
2	Грошові кошти	280.0	2050.0	1770.0	732.14
3	Самі ліквідні активи	280.0	2050.0	1770.0	732.14
4	Дебіторська заборгованість (короткострокова)	490.0	996.0	506.0	203.27
5	Інші оборотні активи	390.0	261.0	-129.0	66.92
6	Швидко реалізовувані активи	880.0	1257.0	377.0	142.84
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	2757.0	0.0	-2757.0	0.0
14	Інші короткострокові зобов'язання	64.0	9840.0	9776.0	15375.0
15	Короткострокові пасиви	2821.0	9840.0	7019.0	348.81
16	Коефіцієнт поточної ліквідності	0.4112	0.3361	-0.0751	81.73

Таблиця 2.12. Розрахунок коефіцієнта співвідношення власних і позикових засобів (К4)

№ п/п	Показники	На початок періоду	На кінець періоду	Зміни	
				(+ або -)	(%)
1	2	3	4	5	6
1	Власний капітал	5019.0	21465.0	16446.0	427.67
2	Короткострокові пасиви	7427.0	12720.0	5293.0	171.27
3	Довгострокові пасиви	4764.0	4004.0	-760.0	84.05
4	Коефіцієнт співвідношення власних і позикових засобів	0.4117	1.2835	0.8718	311.75

Таблиця 2.12. Розрахунок рентабельності (К5)

№ п/п	Показники	На початок періоду	На кінець періоду	Зміни	
				(+ або -)	(%)
1	2	3	4	5	6
1	Виручка	11169.0	111520.0	100351.0	998.48
2	Прибуток (збиток) від продажів	0.0	0.0	0.0	0.0
3	Рентабельність основної діяльності	0.0	0.0	0.0	0.0

Таблиця 2.13 Визначення категорії показників

Розрахункові коефіцієнти	1 категорія	2 категорія	3 категорія	На початок періоду	На кінець періоду
1	2	3	4	5	6
1. Коефіцієнт абсолютної ліквідності (К1)	0,2 і вище	0,15 - 0,2	менше 0,15	0.0993	0.2083
2. Поточний коефіцієнт покриття (К2)	0,8 і вище	0,5 - 0,8	менше 0,5	0.273	0.3096
3. Коефіцієнт поточної ліквідності (К3)	2,0 і вище	1,0 - 2,0	менше 1,0	0.4112	0.3361
4. Коефіцієнт співвідношення власних і позикових засобів (К4)	1,0 і вище	0,7 - 1,0	менше 0,7	0.4117	1.2835
6. Показник рентабельності (К5)	0,15 і вище	0,0 - 0,15	менше 0	0.0	0.0

Виходячи з наведених даних, можна зробити наступні висновки.

Зважаючи на нинішню кризову ситуацію, загальна і загальноконкурентна стратегія фірми були не досить ефективними. Це підтверджує динаміка минулих років. Нинішні економічні проблеми є наслідком в більшій мірі недостатньо ефективності стратегії, а також проблем економіки України. Фірма добре розвивалася і мала стратегічну програму свого розвитку, спрямовану на подальше зміцнення свого становища. Продукцією підприємства є, зокрема, основні фонди будівельної промисловості, і причиною проблем підприємства є спад будівництва, який в подальшому не відновився. Згідно офіційної статистики обсяг будівництва в Україні в 2021 році склав 60.5 млрд. грн. Але за думкою працівників будівельної галузі і за думкою керівництва підприємства ці дані явно перебільшені – замовлень на техніку для будівництва дуже мало. Більш того, стан погіршувався навіть порівняно з попередніми роками. році почалося поступове зростання, але темпи його недостатні для нормалізації стану підприємства..

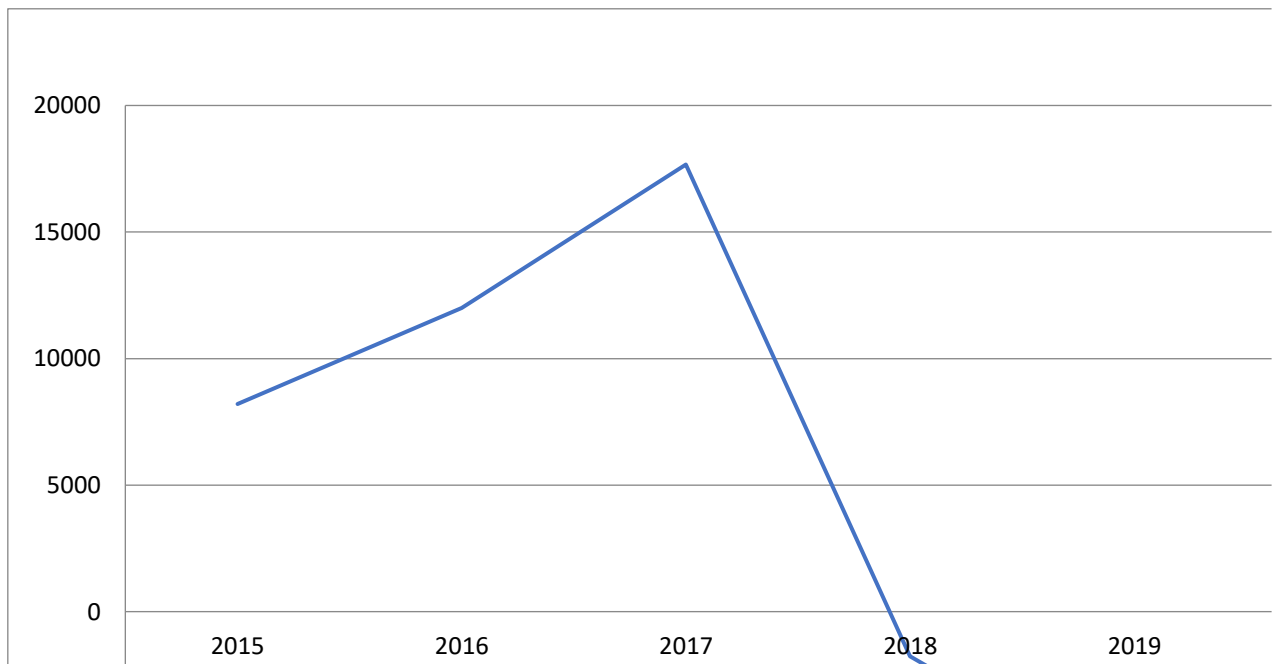


Рис.2.2. Динаміка прибутків підприємства КЗДВО, тис. грн

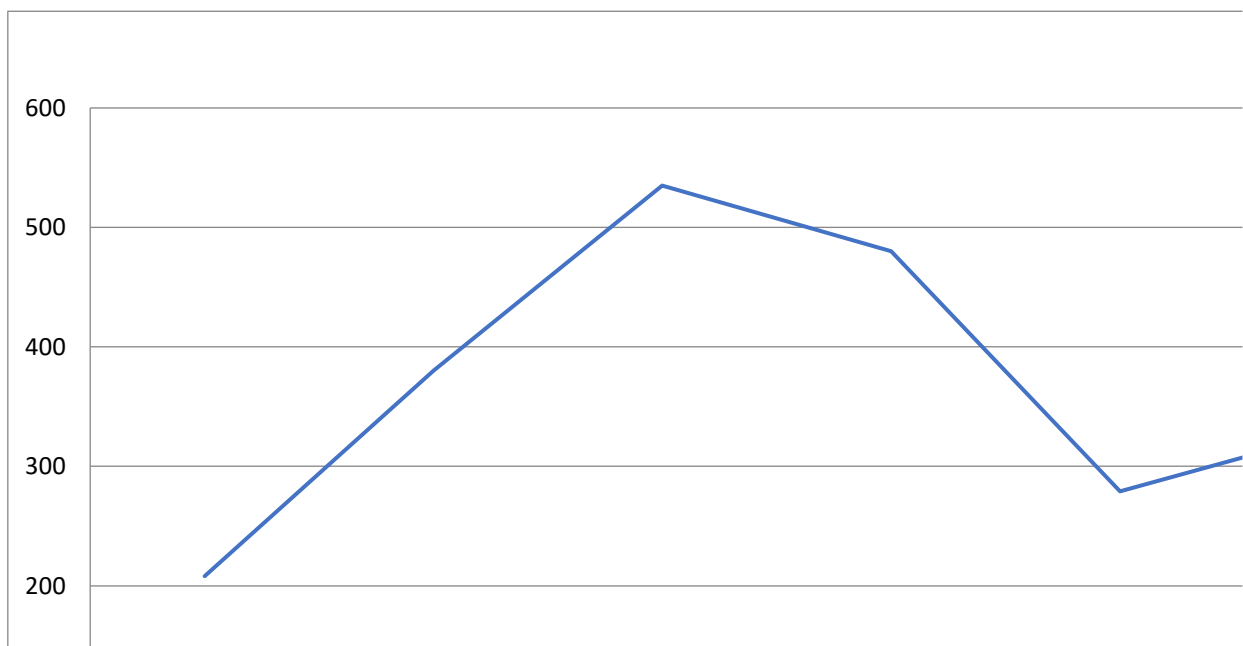


Рис.2.3. Обсяги будівництва в Україні тис. грн

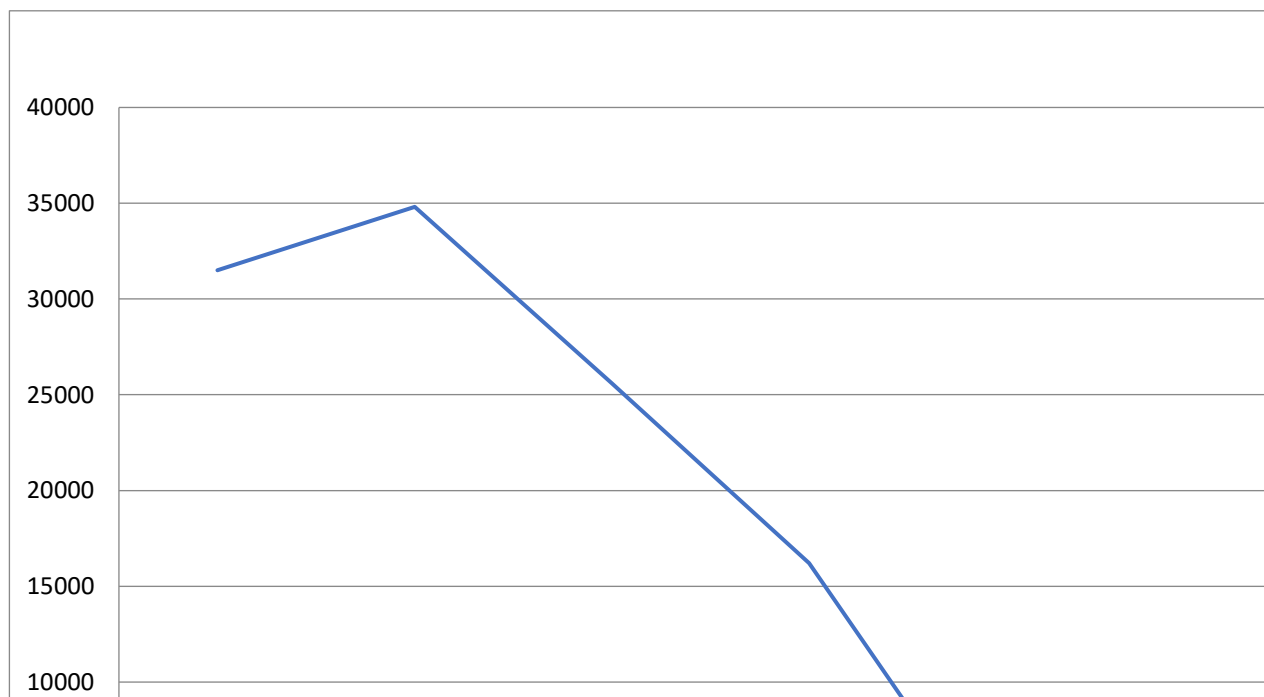


Рис.2.4 Обсяги реалізації електронних ваг КЗДВО. Тис. грн.

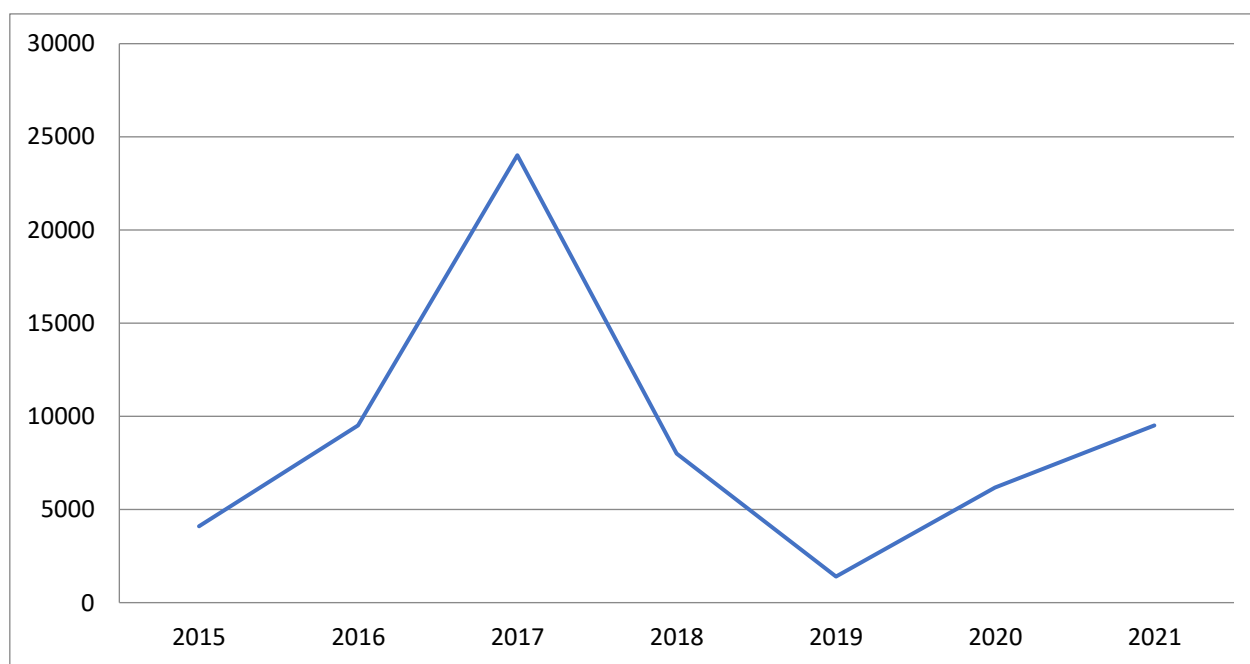


Рис.2.5. Обсяги реалізації бетонозмішувачів КЗДВО, тис. грн.

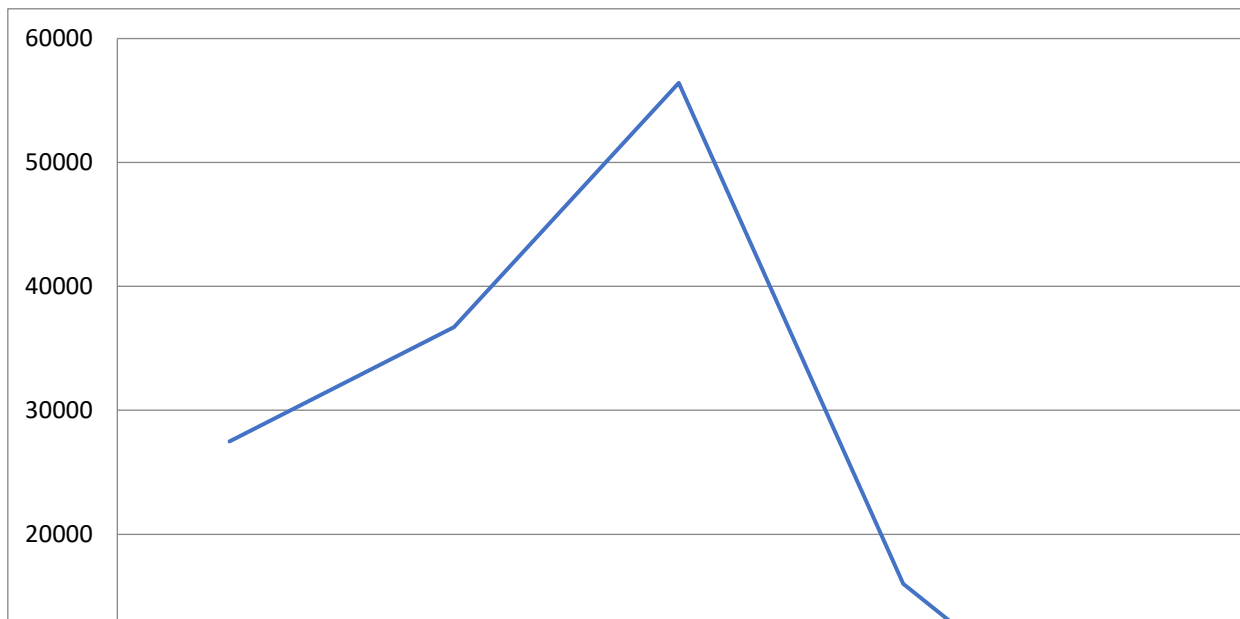


Рис.2.6 Реалізація дозаторів, тис. грн.

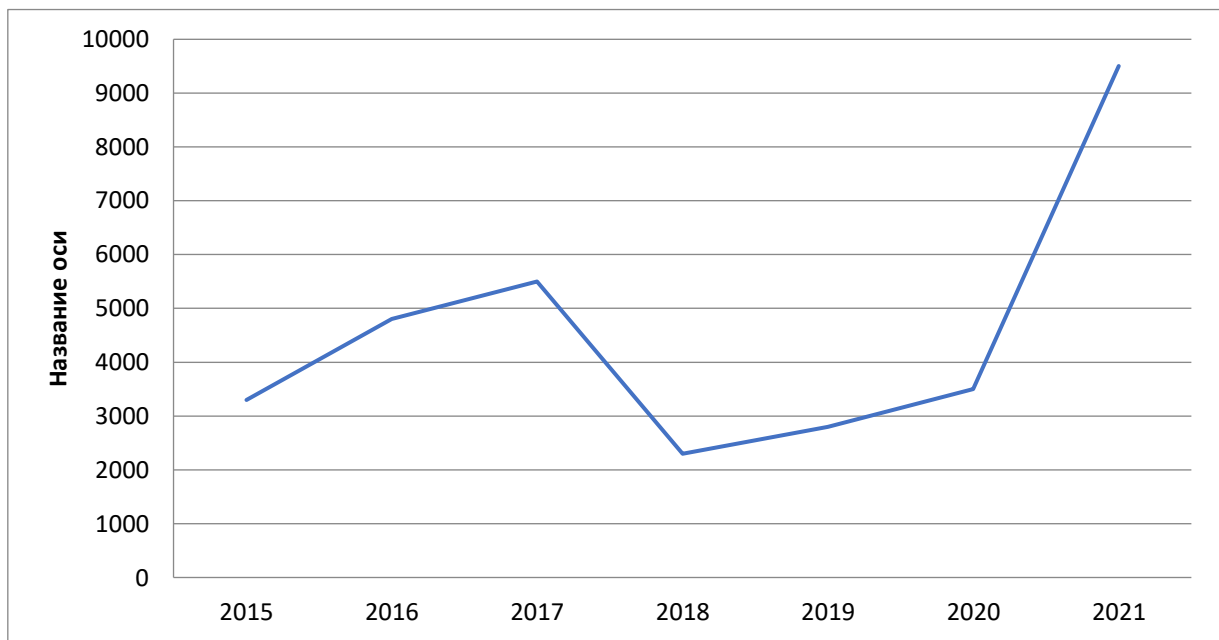


Рис.2.7 Реалізація товарів для опалення. Тис. грн.

Рис.2/8/.Розподіл ринку дозаторів в Україні

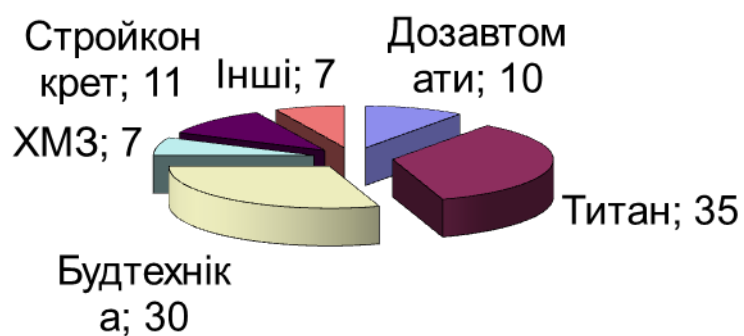


Рис.2.9. Розподіл ринку електронних ваг в Україні

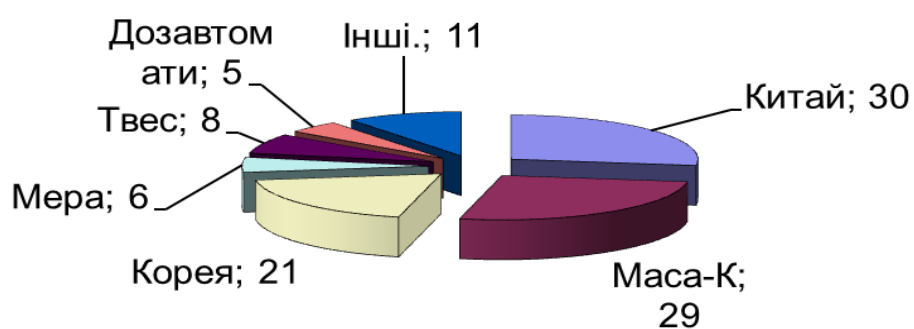
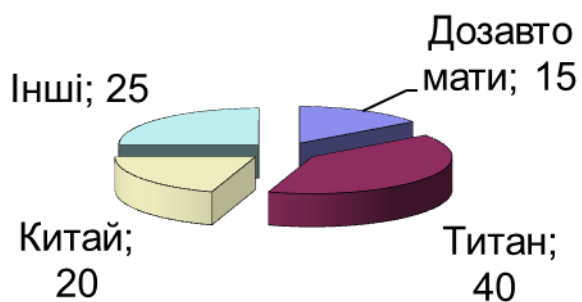


Рис.2.10. Розподіл ринку бетонозмішувачів в Україні



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:

- наявність гами продукції
- компетентність у ключових питаннях;
- добрий імідж у покупців;
- в групі лідерів ринку;
- вдала конструкція багатьох виробів;
- значний нагромаджений досвід;
- добре знання конкурентів;
- знання ринку.
- наявність системи просування продукції в межах країн СНД;
- обґрунтована споріднена диверсифікація.

Слабкі сторони компанії

- складна фінансова ситуація (наявність значної заборгованості);
- відсутність достатньої кількості кваліфікованого персоналу - конструкторів і робітників, менеджерів, економістів;
- віддаленість від ринків країн СНД.
- незавершене переоснащення основних фондів і впровадження економічної інформаційної системи;
- проблеми з виробництвом і просуванням електронних ваг на ринки;

Зовнішні можливості фірми:

- можливість використовувати нагромаджений досвід і технологічно-конструктивні розробки для виготовлення нових виробів;
- потенційно великий ринок збуту;
- потенційне зниження торгових бар'єрів для виходу на ринки країн ЄСП;

Зовнішні загрози:

- вихід на ринок потужних іноземних конкурентів, особливо китайських;
- високі вимоги з боку державних органів стандартизації;
- висока залежність від купівельної спроможності покупців;
- спад замовлень в межах старих ринків;
- можливість технологічних проривів у закордонних виробників;
- загострення конкурентного тиску з боку малих і середніх компаній.

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 загрози і проблеми існують, і вони дуже серйозні, навіть загрозливі

Складання стратегічного балансу.

SWOT-аналіз є базою для складання стратегічного балансу. На підставі даних SWOT-аналізу складаємо матрицю стратегічного балансу, результатом якої є розробка заходів по кожному з полів матриці, особливо кризовим. Заходи розробляються, виходячи зі змісту особливих характеристик підприємства та ситуації в зовнішньому середовищі. При розробці заходів головні стратеги повинні проявити свій підприємницький хист та знання проблем і можливостей бізнесу і технологій.

Таблиця 2.15. Стратегічний баланс підприємства і запропоновані заходи

	Сильні сторони компанії: -збережено виробничі потужності; - компетентність у ключових питаннях; - добрий імідж у покупців; - вдала конструкція багатьох виробів; - значний нагромаджений досвід; - добре знання конкурентів; - знання ринку. - наявність системи просування продукції в межах країн СНД; - пошук можливостей розвитку в межах обґрунтованої спорідненої диверсифікації.	Слабкі сторони компанії - Відсутність гами продукції - складна фінансова ситуація (наявність значної заборгованості); - віддаленість від ринків країн СНД. - Незавершене переоснащення основних фондів і впровадження економічної інформаційної системи; - проблеми з виробництвом і просуванням електронних ваг на ринки; - відсутність достатньої кількості кваліфікованого персоналу - конструкторів і робітників, менеджерів, економістів;
Зовнішні можливості фірми: -можливість використовувати нагромаджений досвід і технологічно-конструктивні розробки для виготовлення нових виробів; -потенційно великий ринок збуту; - ослаблення важливих конкурентів;	- розробка нових і удосконалення існуючих виробів, дешевших ніж у європейських конкурентів; -- пошук стабільних і зростаючих сегментів ринку - пошук можливостей диверсифікації	- першочергова увага зерносушаркам;
Зовнішні загрози: -втрата зав'язків з споживачами і постачальниками; -втрата енергопостачання; - вихід на ринок потужних іноземних конкурентів; -висока залежність від купівельної спроможності покупців; -катастрофічний спад замовлень в межах старих ринків; -можливість технологічних проривів у закордонних виробників; -загострення конкурентного тиску з боку закордонних конкурентів.	- вивчення досвіду закордонних конкурентів: менеджменту, аналіз найкращих конструкцій, маркетингу, управління персоналом; - аналіз доцільності і можливості створення спільних підприємств з закордонними виробниками - застосування комплектуючих іноземного виробництва для особливо відповідальних вузлів з метою досягнення європейської якості	- Завершення впровадження системи управління якістю; - Завершення впровадження економічної інформаційної системи; - По можливості завершення оновлення застарілих основних фондів, перш за все активної частини: - проведення постійних маркетингових досліджень: - моніторинг здобутків основних конкурентів: - постійна увага до підготовки і перепідготовки персоналу, - співпраця з ВНЗ та ПТУ

2.3.3. Дослідження конкурентоспроможності цін і витрат компанії.

Метою цього аналізу є можливість виготовлення продукції дешевше, ніж у конкурентів. Аналізувати будемо з українськими, російськими і китайськими виробниками.

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 ваговиміральної техніки і з цієї точки зору має перевагу над багатьма конкурентами:
- різним рівнем продуктивності праці;

Рівень продуктивності і рівень оплати праці на конкуруючих підприємствах значно розрізняється ві китайських виробників і несуттєво від російських і українських.. Щодо накладних витрат, то тут перевага на боці великих підприємств – в даному випадку знову-таки на боці китайських і російських. Щодо українських, то є різні виробники. Так, харківський „Титан ” мав кращі позиції, ніж „ КЗДВО”, а інші виробники з 3-ої конкурентної групи мають гірші позиції. Але воєнні дії зруйнували значну частину підприємства;

- 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 обтяжливими, як для невеликих підприємств коштів.. „ КЗДВО” приймала участь у багатьох спеціалізованих виставках, наприклад, „Стройтех -2019”, „Стройтех -2020”. На даний момент це закордонні виставки, де дуже бажано приймати участь.

Проаналізувавши таким чином ланцюжки цінностей досліджуваної компанії і фірм-конкурентів, можна зробити висновок, що основна перевага у витратах і ціноутворення, яку мали конкуренти досліджуваного підприємства, утворилося за рахунок економії на виконавських факторах (вартість робочої сили), на масштабах виробництва. Присутні значні капіталовкладення, широкий товарний асортимент товарної продукції. На боці досліджуваного підприємства є структурні фактори – це нагромаджений досвід. Проте в цілому дуже складно визначити ефективність використання одних і інших переваг. Одне можна сказати точно – більше можливостей економії було у конкурентів підприємства. На даний момент ситуація різко змінилася, причому не можна сказати, наскільки точно погіршилося становище 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 – вагодозуюча техніка не є чимось рідким або унікальним. Майже не відрізняється вона від конкурентів за якістю виготовлюваної нею продукції - якість виконаних робіт є однаковою майже у всіх машин. Основною конкурентною перевагою є ціна, гарантії для покупця, зручність обслуговування. Це є результатом дій менеджменту, історичних обставин.

Таким чином можна зробити висновок, що переваги в ланцюжку цінностей у підприємства є лише над українськими конкурентами з третьої конкурентної групи. Закордонні конкуренти –російські і китайські

компанії мають кращі позиції в ціновій конкуренції на закордонних ринках.

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 докризовий період.

Ознаки конкурентної сили:

- значна кількість споживачів;
- компанія входить до стратегічної групи з міцним становищем на ринку;
- рівень прибутковості вище середнього;
- обгрунтована диверсифікація

Ознаки конкурентної слабкості:

- компанія має проблеми з виготовленням і просуванням сучасної продукції (електронних ваг);
- недостатність фінансових ресурсів для закупівлі нового обладнання;
- втрата російському ринку і ускладнення становища на українському ринку;

Визначені показники конкурентної сили будемо використовувати при оцінці фірм згідно визначених ключових факторів успіху для галузі. Проведемо даний аналіз окремо для двох груп товарів - 1) ваг 2) дозаторів і змішувачів

Таблиця 2.16 Оцінка конкурентної сили (для ваг)

Показники	Вага показника	„КЗДВО”	Конкуренти			
			A	B	C	D
1. можливість розробки нових виробів	0,1	8/0,8	10/1	9/0,9	8/0,8	9/0,9
2. низька собівартість продукції	0,1	8/0,8	5/0,5	8/0,8	8/0,8	10/1
3. якість продукції	0,18	8/1,44	10/1,8	8/1,44	8/1,44	7/1,26
4. високий ступінь використання виробничих потужностей	0,06	7/0,42	10/0,6	8/0,48	7/0,42	10/0,6
5. вигідне розташування підприємства (економія на транспортуванні)	0,06	8/0,48	6/0,36	10/0,6	8/0,48	9/0,54
6. доступ до кваліфікованої робочої сили	0,12	7/0,84	10/1,2	9/1,08	8/0,96	9/1,08
7. спроможність швидко реагувати на зміни в ринковій ситуації	0,08	8/0,64	10/0,8	9/0,72	8/0,64	10/0,8
8. значний досвід у галузі менеджменту	0,06	6/0,36	10/0,6	7/0,42	5/0,3	7/0,42
9. добрий імідж у покупців	0,1	8/0,8	10/1	9/0,9	8/0,8	7/0,7
10. співробітники, що можуть добре контактувати з клієнтами;	0,06	8/0,48	10/0,6	8/0,48	8/0,48	7/0,42
11. доступність фінансових ресурсів	0,08	7/0,56	10/0,8	9/0,72	9/0,72	9/0,72
Підсумкова вага	1					
Незважена загальна оцінка		83	101	94	85	94
Зважена загальна оцінка		7,62	9,26	8,54	8,64	8,7

A - „Alex”. “CAS” (Південна Корея), АО “Масса-К” (м. С.-Петербург), “Мера” (м. Москва, Росія), «Редвах» (Польща), „Bizerba”, „Elba”. “Liebher” (Німеччина), “Simem” (Італія).

B - „Весоприбор” (Бобруйськ, Білорусія), „Прибордеталь” (Могилів, Білорусія).

C – українські виробники ваг.

D - „ACS Bawang” (Китай), інші китайські виробники.

Шкала оцінок: 1 – дуже погано, 10 – дуже добре

Проаналізувавши таблицю з оцінкою конкурентної сили, можна зробити висновок, що становище компанії вразливе серед головних конкурентів. Відчувається сильний тиск як з боку східних, так і західних конкурентів, які мають дуже значні конкурентні переваги. Ці переваги в великих фінансових ресурсах, досвіді менеджменту, високому рівні конструкторських розробок, потужному фінансуванні нових розробок і підтримці власної стратегії, кваліфікованій робочій силі і агресивній стратегії (західні конкуренти), низькій собівартості виробів при добрій якості виробів, кваліфікованій робочій силі, доброму фінансуванні, активному менеджменті і агресивній стратегії (східні конкуренти). Виходячи з цього аналізу, можна зробити висновок, що ситуація для підприємства буде ускладнюватись.

Визначимо конкурентну силу компанії в будівельній галузі

Таблиця 2.17.Оцінка конкурентної сили (для дозаторів і змішувачів)

Показники	Вага показника	”КЗДВО”	Конкуренти		
			А	В	С
Можливість розробки нових товарів, гами продукції	0,12	9/1,08	8/0,96	10/1,2	4/40,8
Ступінь оволодіння існуючими технологіями	0,1	8/0,8	8/0,8	8/0,8	5/0,5
Менша собівартість продукції.	0,1	7/0,7	8/0,8	10/1	8/0,8
Якість продукції.	0,1	10/1	8/0,8	7/0,7	6/0,6
Наявність фінансових ресурсів	0,15	5/0,75	7/1,05	10/1,5	3/0,45
Доступна для клієнтів система технічного сервісу	0,06	5/0,6	9/0,63	7/0,49	6/0,42
Гарантії для покупців.	0,06	5/0,3	8/0,48	7/0,42	6/0,36
Досвід в менеджменті.	0,06	70,42	7/0,42	7/0,42	5/0,3
Здатність швидко реагувати на ринкову ситуацію.	0,1	8/0,8	9/0,9	8/0,8	6/0,6
Добрий імідж у покупців.	0,06	10/0,6	8/0,48	7/0,42	5/0,30
Загальні низькі витрати.	0,08	8/0,64	7/0,56	10/0,8	9/0,72
Підсумкова вага	1				
Незважена загальна оцінка		90	87	92	60
Зважена загальна оцінка		7,39	7,88	8,45	5,53

А - “Стройконкрет”

В - Китайські виробники (HZS і інші)

С - ПАТ“Хмельницький механічний завод”, УПТК

“Будтехніка”, ТОВ “Будконкрет”,

Шкала оцінок: 1 – дуже погано, 10 – дуже добре

Сила компанії визначена для роботи на ринках країн СНД, тому тут враховані російські компанії. Недостатність фінансових ресурсів та віддаленість від ринків Середньої Азії послаблюють позиції компанії, незважаючи на високий рівень інших показників. Компанія має явну перевагу лише перед другорядними підприємствами, незважаючи на високу якість продукції і добрий імідж у покупців. Головні проблеми - спад у будівельній галузі, пов'язана з цим відсутність достатніх фінансових ресурсів та борги минулих років. Не можна сказати, що керівництво не розуміє цього. Здійснювались серйозні кроки по створенню нових переваг, але війна відіграла вирішальну роль в ускладненні становища фірми.

2.3. 5. Аналіз стратегічних проблем фірми.

Треба визначити прийнятність стратегії фірми наявним умовам конкуренції, загальної і загальноконкурентної стратегії фірми на даному і минулому етапі розвитку підприємства і галузі, про що свідчать результати господарювання і зростання обсягів реалізації продукції. На довоєнний момент фірма мала прийнятне становище, особливо якщо врахувати кількість і силу конкурентів в галузі, проте війна, а не рушійні дії конкурентних сил змінюють ситуацію в сторону, яка може значно ускладнити становище підприємства. Стратегія фірми не повністю відповідала ключовим факторам успіху в галузі, багато з того, що можна було зробити. Слід чекати ускладнення конкурентної ситуації в галузі. Підприємству треба шукати шляхи зміцнення свого конкурентного становища. Найголовнішою ж стратегічною проблемою є війна і руйнування всіх стосунків, відповідно криза в економіці.

3. ПРОПОЗИЦІЇ ПО РОЗВИТКУ СТРАТЕГІЧНОГО УПРАВЛІННЯ НА „ КЗДВО” УМОВАХ ВОЄННОГО СТАНУ.

3.1. Розробка напрямків удосконалення стратегічного управління підприємством.

Визначення та вибір перспективних галузей для диверсифікації

Ми знаходимось дуже нетипових умовах Тому наша розробка стратегії має так само нетиповий вигляд Ми вважаємо, що вона повинна базуватись не тільки на стратегічному аналізі як це завжди буває, і виходячи з нього розробляємо свої кроки, виходячи перш за все з одного важливого політичного економічного фактору, а саме війни. Складно прогнозувати хід бойових дій - це майже неможливо, це одна велика стратегічна несподіванка. Ми вважаємо, що немає в теорії рекомендацій, як працювати в таких умовах, тому ми виходимо з свого бачення ситуації. Говорити про стратегічне бачення в класичному розумінні зараз взагалі дуже складно, тим більше для конкретного невеликого підприємства, яке не має великих зв'язків, вирішального впливу в галузі і в економіці.. Ми сподіваємось що визначили правильно пріоритети в розвитку підприємства, які дозволяють йому планомірно організувати роботу покращити свій фінансовий стан, і відбувати нашу рідну Україну. Ми вважаємо, що повинні орієнтуватися треба на закордонний ринок, на який ми можемо гарантовано вийти. Першою ідеєю є виробництво зерносушарок для українського зерна . Ми точно знаємо, що українське зерно необхідно як мінімум 35 млн людей на планеті. І що вони можуть загинути від голоду. Українське зерно постачається через річку Дніпро шляхом транспортування на суднах-зерновозах, при цьому вона набирає надмірну вологість. Це погано, тому що якість зернових визначається в тому числі і вологістю. Для цього необхідно щоб для цього необхідно щоб зерно було просушене, тобто для цього необхідно, щоб працювало багато зерносушарок. На даний момент зерносушарка є дуже не простою у виробництві.

Таблиця 3.1 Матриця стратегічного вибору Стрікланда - 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 іншої фірми; – вихід з ринку.	Стратегічні можливості – продовження концентрації в тій же галузі; – міжнародна експансія (якщо є можливості); – вертикальна інтеграція (якщо це посилить конкурентні можливості); – диверсифікація в споріднені галузі (для перенесення досвіду і знань)
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).

Таблиця 3. Індекс цін продуктів за розрахунками FAO

Рік	Місяць	Індекс цін продуктів	М'ясо	Молочні продукти	Злаки	Масла і жири	Цукор
2016		92	119	128	121	112	210
2017		98	125	212	167	169	143
2018		96	153	220	238	225	182
2019		95	133	142	174	150	251
2020		98	152	119	183	191	102
2021	листопад	135	112	126	141	184	120
	грудень	134	111	129	140	178	116
2022	Січень	135	112	132	140	185	112
	Лютий	141	114	141	146	202	111
	Березень	159	112	187	158	175	118
	Квітень	158	122	147	170	238	121
	Травень	158	123	144	173	229	120
	Червень	168	123	142	169	212	117
	Липень	140	126	147	147	169	112
	Серпневий	137	124	143	146	163	110
	Вересень	136	121	142	148	153	110
	Жовтень	135	120	139	152	151	109
	Листопад	136	117	137	150	154	114

За даними інституту машинобудування Національного Технічного Університету «КПІ», порівняльну технологічну складність продукції

достатньо точно характеризує вартість одиниці маси продукції. Так, за даними наших досліджень, вартість 1 тони деревообробного устаткування складає біля 8 тисяч доларів, 1 тони металорізального обладнання - 25-30 тисяч доларів, 1 тони сільськогосподарської техніки 12-20 тисяч доларів, 1 тони зернопереробної техніки - 10 тисяч доларів.

Таблиця 3.3 Виробництво продуктів с.господарства в Україні, Тис.тон

	Зернові та зернобоб	Цукрові буряки	Насіння соняшник	Картопля	Овочі	Плоди та ягоди
2004	33930	29650	2860	14729	5880	1897
2005	24571	23009	2123	18410	5070	1924
2006	35472	17663	2308	16701	5168	2793
2007	26471	15523	2266	15405	5492	1178
2008	24581	14064	2794	12723	5324	766
2009	24459	13199	3457	19838	5821	1453
2010	39706	15575	2251	17344	5907	1106
2011	38804	14452	3271	16619	5827	1211
2012	20234	13392	4254	18453	6538	1697
2013	41809	16600	3050	20755	6964	1635
2014	38016	15468	4706	19462	7295	1690
2015	34258	22421	5324	19467	8058	1114
2016	29295	16978	4174	19102	6835	1470
2017	53290	13438	6526	19545	7965	1504
2018	46028	10068	6364	19666	8341	1618
2019	39271	13749	6772	18705	8122	1747
2020	56747	18740	8671	24248	9833	1896
2021	46216	18439	8387	23250,2	10017	2009

Багато підприємств їх виготовляли, особливо на півдні. Зараз очевидно, що підприємства не можуть плідно працювати, Тому можна скористатися даною ситуацією - виготовляти їх. Ринок для них в Україні ринок буде високоліквідним і сподіваємося, добре оплачуваним.

Визначимо потреби у використанні зерносушарок.

Спочатку з'ясуємо потребу в продовольстві у світі на підставі даних Міжнародної організації продовольства та сільського продовольства господарства:“ В 2020 році, за оцінками Світового Банку більш ніж один мільярд з людей в світі не мають достатньо їжі, щоб жити здоровим і продуктивним життям. До того ж, ще 220 мільйонів ризикують потрапити в ряди голодних і, якщо такі тенденції будуть продовжуватися,

то це число драматично зростає Згідно з оцінками організації “Міжнародна Дія Населення” (PAI), більш ніж три мільярди людей, або половина людства, існують на менш ніж \$2 день, і число людей і пропорція загальної чисельності населення, що живе в такій екстремальній бідності, зростають. Згідно даних Організації агрокультури і продовольства (FAO, 2022) 840 мільйонів в світі з 1.1 мільярда бідняків що живуть в сільській місцевості, де 15 мільйонів кожний рік помирають від голодування і пов'язаних з цим хвороб. Близько 80 країн не продукують достатньо їжі, щоб прогодувати їх населення. Країни Африки, що розташовані поруч з пустелею Сахара, виробляють менше сьогодні, ніж це було 30 років назад (McLaughlin, 2020). Пізніша оцінка для тільки 93 країн, що розвиваються, указує, що там є приблизно 800 мільйонів населення, які серйозно і постійно недоїдають (INTERPAKS, 2020). Childers і Urquhart (2019) оцінили, що приблизно 1.4 люди мільярда зараз живуть в абсолютній бідності, це на 40% більше, ніж 50 років тому. Приблизно один з кожних чотирьох людей сьогодні існує як маргінал, дуже бідний, щоб отримати їжу. Дані Міжнародної Організації Праці (Childers і Urquhart, 2020) також вказують, що населення світу зростає приблизно на 250,000 кожний день—приблизно 100 мільйонів щороку. ” [24] Таким чином можна вважати доведеним майже не обжену потребу в продовольстві, що існує в світі на даний момент, а також перспективу нагальної-- необхідності зростання виробництва продовольства.. Проте важливо з'ясувати, чи є цей попит платоспроможним. Для цього треба з'ясувати динаміку цін на продовольство. Для цього наведемо індекс росту цін продуктів в світі за останній період часу.

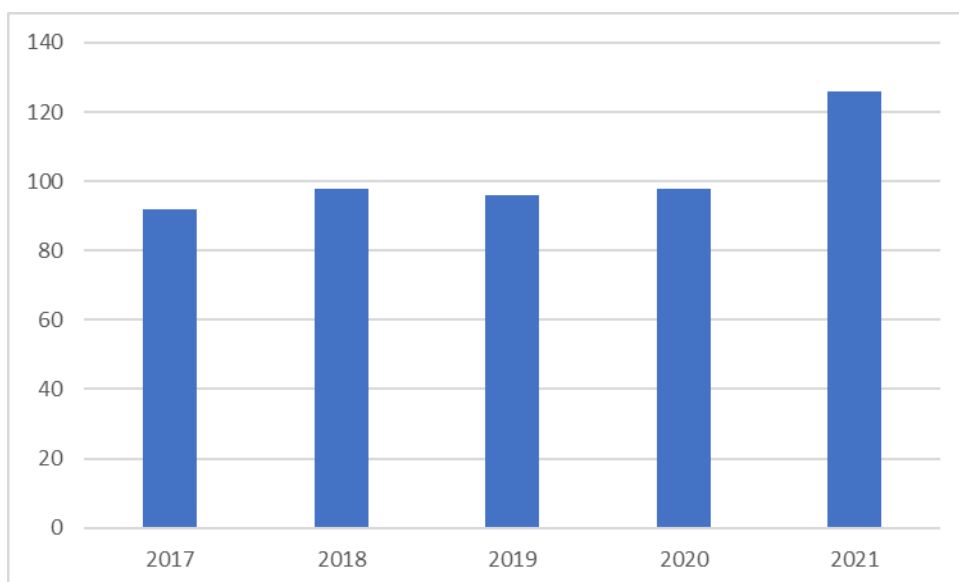


Рис. 3.1 Індекс росту цін на продовольство в світі

Як видно з рис. 3.1. присутня незаперечна тенденція зростання цін на продовольство. Індекс ціни продовольства складається з середньої величини 5 індексів ціни групи продуктів. Визначається фахівцями FAO з продуктів як відображення динаміки міжнародних цін відзначених продуктів харчування, які входять в повний індекс

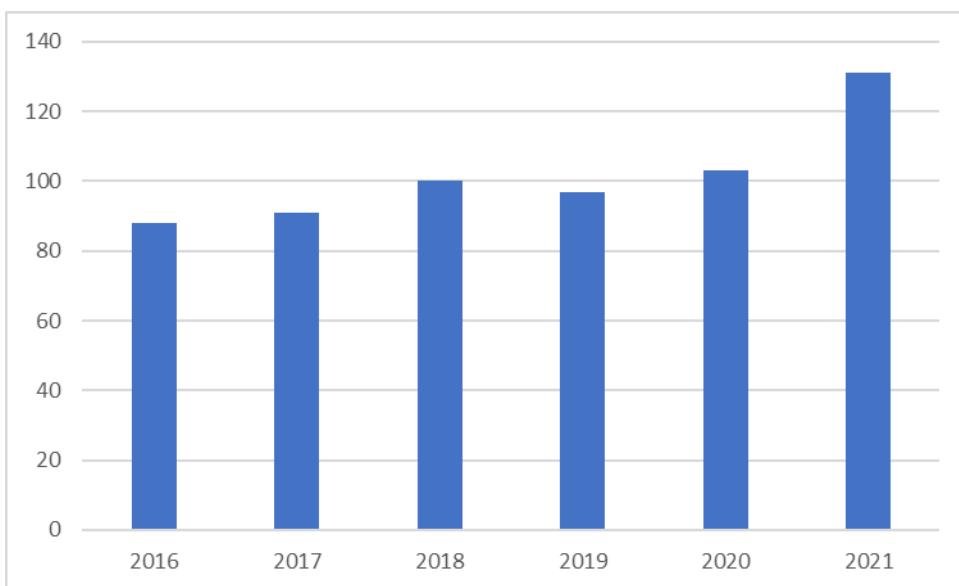


Рис. 3.2 Індекс росту цін на зерно в світі

Джерело :<https://www.fao.org/worldfoodsituation/foodpricesindex/en/>

Галузь виробництва і переробки с/г продуктів є найприйнятнішою для диверсифікації «КЗДВО»..

Таким чином, можна рекомендувати займатись зернопереробкою.

«Досвід минулого урожайного року показав, що зберегти урожай - це дійсно проблема, яку потрібно вирішувати якнайскоріше.

Проте зібрати урожай – ще не означає його зберегти – відзначають фахівці. Адже зерно має підвищену вогкість і тому потребує спеціальної обробки. Сьогодні в Україні загострилася проблема браку в зерносушарках і зерносховищах. І виробники, завчасно що не поклопоталися про зернову інфраструктуру, вишикувалися в довгі черги до елеваторів. В умовах підвищення цін на пальне і продукти харчування зернова продукція України матиме хороший попит. Проте, щоб продати зерно за щонайвищою ціною, українські аграрії повинні забезпечити дві умови. По-перше, збір з мінімальними втратами, а по-друге – якісне зберігання. Сучасні сушарки і зерносховища вкрай необхідні.”. [25]. Тому наша пропозиція – це виробництво на існуючій техніко-технологічній базі зерносушарок різних потужностей. Доведемо економічну ефективність їх використання в господарстві з використанням методики [29]

Економічний ефект у споживача від використання техніки утворюється за рахунок збереження висушеним зерном своїх властивостей. Не просушене зерно з сортового перетворюється на фуражне і коштує значно менше.

Таблиця 3.4.

**Техніко-економічні показники для розрахунку
економічної ефективності використання зерносушарки**

Показник	Позна-чення	Одиниця виміру	Значенн\ показн
1	2	3	4
1. Основні параметри			
Маса техніки	G	<i>m</i>	10
Потужність двигуна пальника	N	<i>кВт</i>	1200
Потужність двигуна вентилят.	N	<i>кВт</i>	40

Ціна сортової пшениці	Ц _с	Грн/тон	1400
Ціна фуражної пшениці	Ц _ф	Грн/тон	400
2. Дані для розрахунків капітальних витрат			
Ціна техніки	Ц	грн	6400000
Середньорічний випуск техн.		шт.	50
3. Дані для розрахунку поточних витрат			
Середній моторесурс	T_p	мото/год	4800
Годинна технічна продуктивність	$q_{m.z.}$	т/год	22
Періодичність виконання		мото/год	
ТО-1	t_{pmo-1}		100
ПР	t_{pnp}		1600
Тривалість / трудомісткість виконання		дн/н-год	
ТО-1	t_{pmo-1}/χ_{mo-1}		0.1/1
ПР	t_{pnp}/χ_{np}		1/18
Строк служби техніки	$T_{сл}^n$	років	7
Кількість персоналу і розряд	Ч		1(V)

Економічний ефект у споживача від використання однієї машини за рік (річний економічний ефект) визначається за формулою:

$$E = (C_c - C_f) * Q_{ep} - Z_{np}$$

де Z_{np} – приведені витрати по експлуатації сушарки

Річні приведені витрати визначаються за формулою:

$$Z_{np} = И + K(a_n + E_n)$$

$$Z_{np} = 504000 + 710000(0,16 + 0,24) = 788000 \text{ грн}$$

де $и = 504000$ грн, – річні поточні витрати споживача, пов'язані з виконанням технологічного процес і відрахуванням на реновацію техніки;
 $K = 7100000$ грн, – капітальні витрати пов'язані з придбанням і доставкою техніки споживачу;

$a_p = 0,24$ – доля амортизаційних відрахувань на реновацію від капітальних витрат .

$E_H = 0,16$ – нормативний коефіцієнт економічної ефективності ;

$$E = (8000 - 5250) * 32500 - 788000 = 88500000 \text{ грн}$$

Термін окупності сушарки

$$T_{\text{ок}} = \frac{7100000}{88500000} = 0,08 \ll T_{\text{ок}} = 6.67 \text{ року}$$

Наступна пропозиція визначена, виходячи з оптимістичної точки зору, що війна швидко закінчиться і треба буде відбудовувати Україну. Для цього необхідне обладнання підприємства- бетонозмішувачі і дозатори. Їх конкуренти- китайські виробники і харківське підприємство «Титан». Ми знаємо, що харківське підприємство дуже сильно постраждало. Але разом з тим ми можемо скористатися цією ситуацією. До того бетонозмішувачі досліджуваного підприємства перевищують китайських бетонозмішувачі у якості, підприємство має параметричний ряд бетонозмішувачів.

Підприємство також виробляло електронні ваги та устаткування для опалення. Тому треба визначити пріоритети у виготовленні продукції.

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

Такою є матриця "привабливість галузі/ позиція в конкуренції" (General Electric / McKensey). В матриці "привабливість /позиція положення кожного господарського підрозділу визначається на основі кількісних оцінок довгострокової привабливості галузі і сили і позиції підрозділу в конкуренції. Альтернативний підхід, що знімає частину недоліків матриці "зростання/частка БКГ, був запропонований компанією General Electric (GE). Розроблена для аналізу власного диверсифікованого портфеля (за участю консалтингової фірми McKensey and Companу) ця дев'ятиклітинна матриця

розташована в двомірній системі координат — галузевої привабливості і сили/позиції в конкуренції конкретного бізнесу.

Обидва елементи її вертикальної і горизонтальної побудови характеризуються комплексом величин, а не визначаються єдиним показником. Критерій визначення довгострокової галузевої привабливості включає місткість ринку і темп його зростання; технологічні вимоги; напруженість конкуренції; вхідні і вихідні бар'єри, сезонні і циклічні коливання; потреби капіталовкладень; загрози і можливості галузей, що розвиваються; прибутковість галузі, що історично склалася і перспективна; дії соціального, екологічного чинників, а також державне регулювання. Щоб отримати формальну, кількісну оцінку довгострокової галузевої привабливості, кожному показнику потрібно привласнити вагу, відповідну його важливості для керівництва корпорації і тієї ролі, яку грає цей показник у виборі стратегії диверсифікації. Сума всіх ваг повинна дорівнювати 1,0. Зважені оцінки привабливості розраховуються шляхом множення оцінки кожного показника привабливості галузі (при оцінці будемо використовувати шкалу від 1 до 10). Дев'ятиклітинна матриця "привабливість/позиція в конкуренції" має три важливих переваги..

По-перше, вона вводить проміжні значення між поняттями "висока/низька і "сильна/слабка.

По-друге, вона використовує значно більш широкий набір стратегічно значущих змінних. Матриця БКГ ґрунтується тільки на двох показниках: темп зростання галузі і відносна частка ринку. Матриця GE з дев'ятьма клітками враховує багато чинників при оцінці довгострокової привабливості галузі і сили/позиції в конкуренції господарського підрозділу.

По-третє, і це найбільш важливо, дев'ятиклітинна матриця вказує напрями руху ресурсів корпорацій до видів бізнесу, які найімовірніше досягнуть конкурентної переваги і зможуть краще всього функціонувати. Важко заперечувати проти концентрації ресурсів в тих господарських підрозділах, які володіють більшою привабливістю і конкурентною силою,

проти вибіркового підходу до інвестування в підрозділи, що займають проміжні позиції, проти вилучення ресурсів з сфер діяльності, що не володіють привабливістю і силою, якщо тільки вони не володіють високим потенціалом до відновлення позицій Проте матриця GE, так як і матриця БКГ, не забезпечує реальних рекомендацій специфічних стратегій; максимум, що може дати аналіз матриці "привабливість/позиція в конкуренції", це відповідь на питання, на яку стратегію орієнтуватися в цілому: агресивне розширення, захист і оборона або збір урожаю — скорочення. Така вказівка, будучи цінним для управління портфелем компанії в перспективі, проте ігнорує питання про стратегічну координацію між різними видами діяльності, а також про те, які стратегічні підходи слід використовувати і які стратегічні дії робити на рівні господарських підрозділів. Іншою слабкістю даної матриці є те, що по ній неможливо визначити види бізнесу, які готові стати переможцями, оскільки їх галузі переходять в стадію початку швидкого зростання

Довгострокова привабливість галузі

Довгострокова привабливість галузі є важливим показником, точно оцінити яку досить складно. Складність викликана необхідністю врахувати багато параметрів, які можуть бути пов'язаними між собою в тій чи іншій мірі. Існує багато переліків цих параметрів. ми скористаємось переліком, викладеним в [15.16]. Він враховує наступні показники:

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

Як вказувалось, складно оцінити кожний з параметрів, тим більше кількісно. Визначати кожний з них будемо, виходячи з вже викладених матеріалів щодо становища підприємства в галузі. Кожному з показників

надамо певну вагу, виходячи з їх важливості в загальній величині привабливості. Підсумком даної роботи є таблиця 3.1.

Таблиця 3.5.
Визначення довгострокової привабливості галузі

№ п/п	Ознака	Вага ознаки	Дозатори	УБЗ	Ваги електронні	Паливне обладнання	Зерносушарки
1	Розмір ринку	0,15	6/0,45	9/0,6	7/1,5	7/1,5	10/1,5
2	Темпи зростання ринку,	0,1	7/0,9	9/10/1	6/0,6	6/0,6	8/0,8
3	Межі прибутковості галузі (ретроспектива і перспектива)	0,15	7/1,05	8/1,2	6/0,9	6/0,9	9/1,35
4	Неінтенсивність конкуренції	0,15	7/1,05	8/1,2	5/0,75	6/0,9	9/1,35
5	Циклічність	0,05	10/0,5	10/0,5	10/0,5	10/0,5	10/0,5
6	Невисокі вимоги до технології і капіталовкладень	0,1	6/0,6	5/0,5	5/0,5	4/0,4	4/0,4
7	Існуючі можливості і загрози	0,1	6/0,6	5/0,5	7/0,7	6/0,6	8/0,8
8	Бар'єри входження і виходу з галузі	0,15	7/1,05	9/1,35	6/0,9	6/0,9	8/1,2
	Всього	1	4,85	6,85	6,35	6,30	7,90

Конкурентна позиція

Головним показником, що характеризує конкурентну позицію, є частка ринку. Проте існує ще багато показників, які мають бути враховані. Як і при визначенні попереднього показника, різні автори визначають конкурентну позицію набором різних показників. Ми будемо використовувати перелік, викладений [15.16].

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

Визначати кожний з них будемо, виходячи з вже викладених матеріалів щодо становища підприємства в галузі. Кожному з показників надамо певну вагу, виходячи з їх важливості в загальній величині привабливості. Підсумком даної роботи є таблиця 3.2.

Таблиця 3.6.

Визначення конкурентної позиції

	Вага ознаки	Дозатори	УБЗ	Ваги електронні	Паливне обладнання	Зерносушарки
1. Відносна частка ринку.	0,2	7/1,4	7/1,4	4/0,8	5/1	7/1,4
2. Межі прибутку щодо конкурентів,	0,15	5/0,75	6/0,9	5/0,75	6/0,9	/8/1,2
3. Здатність конкурувати за цінами і якістю	0,15	7/1,05	8/1,2	6/0,9	7/1,05	8/1,2
4. Знання споживача і ринку	0,15	9/1,35	9/1,35	9/1,35	9/1,35	7/1,05
5. Конкурентна сила і слабкість	0,15	8/1,2	9/1,35	7/1,05	6/0,9	8/1,2
6. Технічні можливості	0,1	8/0,8	7/0,7	6/0,6	9/0,8	7/0,7
7. Рівень управління	0,1	7/0,7	7/0,7	7/0,7	7/0,7	7/0,7
Всього	1	7,25	7,60	6,15	6,70	7,45

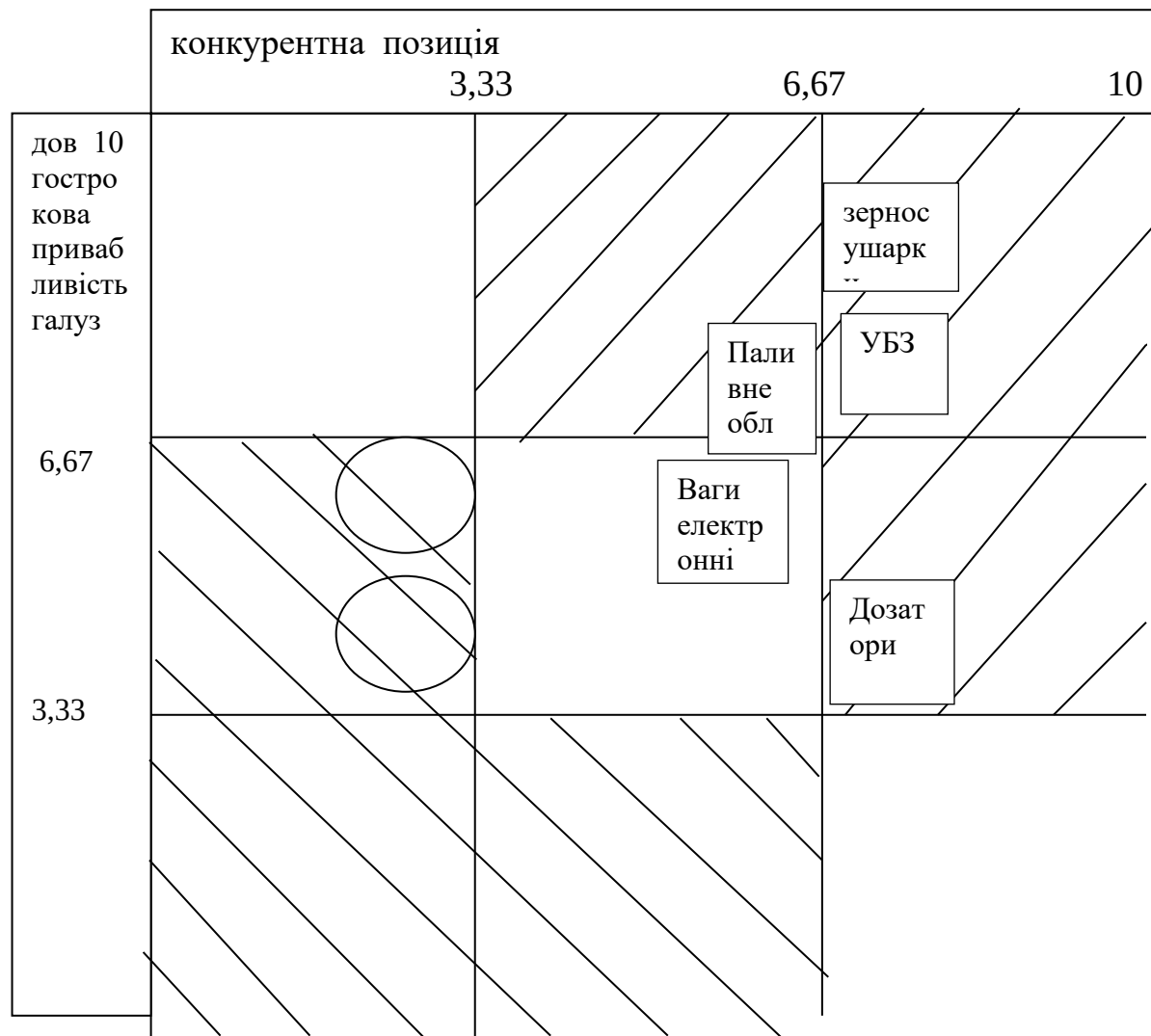


Рис 3.1. Матриця
GE-Mcctnsey для
КЗДВО

Продукція підприємства вся є достатньо ліквідною і буде востребувана на ринку України і закордоном. Треба орієнтуватися на ринок закордонний, тому що він буде працювати в будь-якому випадку і зерно є дуже ліквідним товаром.

Щодо виробництва бетонозмішувачі в і дозаторів. Пропозиція на даний момент така -підготувати всі потужності на досить високому рівні. Проблема в тому що основний вузол бетонозмішувача італійського виробництва, яке підприємство купувало за кооперацією. Зрозуміло, що зараз їх постачати дуже складно, тому ми сподіваємося що коли закінчиться війна постачання буде налагоджено і не зможемо випускати необхідно продукцію в необхідних масштабах. Наступна пропозиція- це виробництво паливного обладнання. В минулому році були проблеми підприємства коли воно виготовило досить багато паливного обладнання, тобто печей, і не було реалізації. але потім це проблема була вирішена.

Таким чином, підприємство наше зможе працювати в дуже складних умовах. головною проблемою на наш погляд це є наявність кваліфікованої мотивованого персоналу. Ми знаємо, що дуже багато кваліфікованого персоналу переїхало у країни західної Європи, де вони отримують гідну зарплату і на що треба звертати увагу українським підприємцям, про що не раз говорили науковці, але ситуація не покращується. Ми сподіваємось, що українські робітники повернуться і будуть працювати, своєю кваліфікацією піднімати економіку України і покращувати своє життя.

Ми сподіваємось що визначили правильно пріоритетів розвитку підприємства які дозволяють йому планомірно організувати роботу покращити свій фінансовий стан допомогти економіці України і відбудувати нашу країну.

Новизна нашої роботи пропозиції має науково-практичне спрямування, цінність і сенс полягає пріоритетах яких треба орієнтуватися на виробництво продукції складність

ВИСНОВКИ

Виходячи з проведеного дослідження, можна зробити наступні висновки. Загальна і загальноконкурентна стратегія фірми були помірно ефективними. Нинішні економічні проблеми є наслідком війни з Росією та втрати відповідних ринків. Фірма розвивалася і мала стратегічну програму свого розвитку, спрямовану на подальше зміцнення свого становища. Війна з Росією та розрив звичайних торгівельно-економічних зв'язків спричинили економічну кризу, що захопила і будівельну галузь, завдала жорстокого удару по підприємству. Продукцією підприємства були основні фонди будівельної промисловості, ваги та опалювальне обладнання і причиною проблем підприємства є катастрофічний спад будівництва з 2019 року, який до цих пір не відновився.. В 2020 році в будівельній галузі України почалося дуже поступове зростання, але темпи його недостатні для нормалізації стану підприємства.. Багато українських підприємств переорієнтовуються на європейські ринки, але зробити це швидко неможливо-занадто велика різниця в технологіях. Головна нинішня проблема -це війна з Росією. Стратегію фірми треба пристосувати до нинішньої ситуації

Можна також сказати, що стратегія компанії давала достатній захист від дії 5-ти конкурентних сил на той момент, і не дивно, як компанія спромоглася добитись таких результатів при потужних діях конкурентів. Дуже ускладнилася конкурентна ситуація на ринках підприємства. Підприємству треба шукати шляхи зміцнення свого конкурентного становища, набувати нових конкурентних переваг і сильних сторін, можна сподіватись на стабільне майбутнє підприємства. Підприємство має певні конкурентні переваги, проте вони майже зруйновані несприятливими обставинами і активними діями конкурентів. Головними стратегічними проблемами є наслідки воєнно-економічної кризи, викликаний нею спад в будівельній галузі України та і розташування основних ринків підприємства в Росії.

Інший напрямок роботи- галузь переробки с/г продуктів. Проаналізувавши її світовий і український потенціал, можна зробити висновок, що галузь виробництва і переробки с/г продуктів є найприйнятнішою для диверсифікації «КЗДВО». Проте залишається питання – в якому саме напрямку треба працювати?

Сьогодні в Україні загострилася проблема браку зерносушарок і зерносховищ. Щоб продати зерно за щонайвищою ціною повинно бути якісне зберігання. Втрати не просушеного зерна в якості, а значить і в ціні можуть зробити і роблять роботу виробників нерентабельною. Сучасні сушарки вкрай необхідні.” [34]. Тому наша пропозиція – це виробництво на існуючій техніко-технологічній базі зерносушарок різних потужностей. Така пропозиція підтверджується тим, що рівень техніко-технологічного виробництва зерносушарок такий, що фірма зможе без проблем їх виготовляти. Доведено можливість такого виробництва і економічну ефективність використання сушарок в господарстві. Необхідно також виготовляти електронні ваги. В умовах складного економічного становища зростає кількість погано організованих ринків, але вони потребують ваг, які б викликали довіру у покупців. Подальший напрямок роботи - це повна готовність до виробництва бетонозмішувальних установок та дозаторів.

Наукова новизна. Дана робота є науково-практичного спрямування . Галузі, що споживають продукцію підприємства „Дозавтомати”, знаходились до початку військових дій на різних етапах життєвого циклу, відповідно по різному складалася динаміка обсягів реалізації. Але після початку війни ситуація різко погіршилася в усіх галузях-споживачах. В значній мірі результати стратегічного аналізу можна віднести до більшості малих і середніх машинобудівних підприємств України. Очевидно, що підприємству треба шукати напрямки, на яких можна значно покращити ситуацію на підприємстві. Одна з можливих ідей в даній ситуації - це диверсифікація з можливістю виходу на закордонні ринки. Тому науковою

новизною є дослідження і обґрунтування можливих і найбільш привабливих напрямків диверсифікації даного підприємства та орієнтації на виробництво продукції, яке буде востребуваною на зовнішньому ринку, як на стабільному і передбачуваному.

Практична цінність. Результати проведеного дослідження дозволяють обґрунтовано вибрати напрямок роботи підприємства і зосередити на ньому всі фінансові, людські і інші ресурси, ефективно їх використати і покращити своє стратегічне і фінансове становище.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Акофф Р. Планирование будущего корпорации. – М.: Прогресс, 1985.
2. Ансофф И. Стратегическое управление. Пер. С англ.. – М.: Экономика, 1989.
3. Василенко В.А., Ткаченко Т.І. Стратегічне управління. Навчальний посібник. – К.: ЦУЛ, 2003. – 396 с.
4. Вернер Браун. Роль стратегічного менеджменту в забезпеченні конкурентоспроможності, - К., 2008.
5. Виханский О.С. Стратегическое управление: Учебник. – М.: Издательство МГУ, 2005.
6. Вудкок М., Фрэнсис Д., Раскрепощенный менеджер. Пер. с англ. – М., 2011.
7. Гаркавенко С.С. Маркетинг. Підручник. – 4 –те вид.доп. – Київ: Лібра, 2020. – 720 с.
8. Герасимчук В.Г. Стратегічне управління підприємством. Графічне моделювання. Київ: КНЕУ, 2000, 360 с.
9. Головка Т.В., Сагова С.В. Стратегічний аналіз. Київ: КНЕУ, 2012, 198 с.
10. Горемыкин. В.А. Экономическая стратегия предприятия: Учебник / В.А. Горемыкин; О.А. Богомолов. – М.: Информационно-издательский дом «Филинь», 2011. – 506 с.
11. 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
12. Дей Д. Стратегический маркетинг. – М.: ЕКСПО-Пресс, 2002.
13. Заблоцький Б.Ф. Перехідна економіка. Київ: Видавничий центр "Академія", 2004, 512 с.
14. Зуб А.Т. Стратегический менеджмент: теорія и практика: Учеб. Пособие для вузов. – М.: Аспект Пресс, 2002.
15. Іванова В.В. Планування діяльності підприємства: Навчальний посібник. – К.: Центр навчальної літератури, 2006 – 472 с.

16. Карлоф Б. Деловая стратегия: концепции, содержание, символы: Пер. С англ.. – М.: Экономика, 1991.
17. Котлер Ф. Маркетинг менеджмент. – СПб.: Питер Ком, 1998.
18. Кузьмін О.Є., Мельник О.Г. Основи менеджменту: Підручник. – К.: „Академвидав”, 2003. – 416с. (Альма-матер)
19. Люкшинов А.Н. Стратегический менеджмент: Учеб. Пособие для вузов. – М.: Юнити, 2000.
20. Менеджмент (Современный русский менеджмент): Учебник. Под. ред. Ф.М. Русинова и М.П. Разу – М.: ФБК-ПРЕСС. 2008.
21. Мескон М. Х., Альберт М., Хедоури Ф. Основы менеджмента: Пер. с англ.– М.: Дело, 1997. – 704 с.
22. Мескон М.Х., Альберт М., Хедоури Ф. Основы менеджмента. Москва: Дело , 2000.
23. Пекер Д. Стратегическое рыночное управление: Пер. С англ.. – СПб.: Питер, 2002.
24. Питер Вейал. Искусство менеджера. Новые идеи для мира хаотических перемен. "Новости", М., 2013.
25. Питерс Т., Уотермен Р. В поисках эффективного управления. Опыт лучших компаний. – М.: Прогресс, 1986.
26. Покропивний С.Ф., - вид.2-ге, перероб. та доп. – К.: КНЕУ, 2005.-528с.
27. Портер Майкл. „Стратегія конкуренції” /Пер з англ. - К.Основи. 1998 390с.
28. Скібіцький О.М. Стратегічний менеджмент: Навчальний посібник. – К.: Центр навчальної літератури, 2006. – 312 с.
29. Стадник В.В., Йохна М.А. Інноваційний менеджмент: Навчальний посібник. – К.: Академвидав, 2006. – 464 с.
30. Стратегия и тактика антикризисного управления фирмой / Под общей редакцией проф. А.П. Градова, Б.И. Кузина. – СПб.: Спец.литература, 2006.-356с.

31. Тарнавський В. Потерянное поколение Levi's // Бізнес. - №15. – 2020 – С.82-86.
32. Томпсон А.А., Стрикленд А.Дж. Стратегический менеджмент. „Искусство разработки и реализации стратегии”. – М. “ЮНИТИ”, 1998. – 576 с.
32. Томпсон А., Питереф М., Гембл Д., Стрикленд А. Стратегический менеджмент: – создание конкурентного преимущества . Санкт-Петербург. ООО «Диалектика», 2019 -800с
33. Фатхутдинов Р.А. Стратегический менеджмент. Учебное пособие. – М.: ЗАО „Бізнес-школа”, 1997.
34. Фатхутдинов Р.А. Менеджмент конкурентоспособности. – М.: ЮНИТИ, 2019.
35. Федулова Л.І. Актуальні проблеми менеджменту в Україні. Київ: «Фенікс», 2010.
36. Харченко І.В Стратегія підприємства. Методичні вказівки до виконання курсової роботи на тему: "Стратегічний аналіз діяльності підприємства" . – Кіровоград, КНТУ, 20015.- 82 с.
37. Харченко І.В., Нісфоян С.С.. Методичні вказівки до виконання курсової роботи на тему «Розрахунок економічної ефективності нової техніки» та виконання економічної частини дипломного проекту– Кіровоград: КНТУ, 2016. – 81
38. Харченко І., Лаврик О. Проблеми розробки стратегії підприємств машинобудівного комплексу в умовах воєнного стану розвиток обліку, аудиту та оподаткування в умовах інноваційної трансформації соціально-економічних систем Матеріали X Міжнародної науково-практичної конференції
17 листопада 2022 року. С288-290
39. Шегда А.В. Основы менеджмента: Учебное пособие. – К.: Товариство «Знання», КОО. 2018 – 302 с.
40. Шершньова З.Є. Оборська С.В. Стратегічне управління: Навчальний посібник. – К.: КНЕУ, 2010. – 384 с.

41.Соціальне та економічне становище України в за 2019, 2020, 2021 рік.

https://ukrstat.gov.ua/operativ/oper_new.html

Додатки

Підприємство "Дозавтомати"
 Територія Україна
 Форма власності приватна
 Орган державного управління
 Галузь машинобудівна
 Вид економічної діяльності _виробництво машин і устаткування_
 Одиниця виміру : тис. Грн.

Додаток А

Дата (рік, місяць, число)

за ЄДРПОУ

за КОАТУУ

за КФВ

за СПОДУ

за ЗКГНГ

за КВЕД

Контрольна сума

Коди		
2010	01	01
00373869		
35401363000		
20		
06024		
18124		
15420		

Адреса м. Кіровоград пров Експериментальний 2,

БАЛАНС на 1.01.2022

Форма № 1

код за ДКУД

1801001

Актив	Код рядка	На початок звітного періоду	На кінець звітного періоду
1	2	3	4
I. Необоротні активи			
Нематеріальні активи:			
Залишкова вартість	010	7	3
Первісна вартість	011	52	52
Накопичена амортизація	012	(46)	(49)
Незавершене будівництво	020	502	-
Основні засоби:			
Залишкова вартість	030	10197	12360
Первісна вартість	031	15613	17901
Знос	032	(5416)	(5541)
Довгострокові фінансові інвестиції:			
які обліковуються за методом участі в капіталі інших підприємств	040	109	-
інші фінансові інвестиції	045	5	859
Довгострокова дебіторська заборгованість	050	-	-
Справедлива (залишкова) вартість інвестиційної нерухомості	055	-	-
Відстрочені податкові активи	060	-	-
Гудвіл	065	-	-
Інші необоротні активи	070	-	-
Гудвіл при консолідації	075	-	-
Усього за розділом I	080	10820	13222
II. Оборотні активи			
Запаси:			
виробничі запаси	100	528	359
тварини на вирощуванні та відгодівлі	110	-	-
незавершене виробництво	120	152	188
готова продукція	130	-	
Товари	140	10	
Векселі одержані	150	-	
Дебіторська заборгованість за товари, роботи, послуги:			
чиста реалізаційна вартість	160	560	687
первісна вартість	161	560	67
резерв сумнівних боргів	162		

Дебіторська заборгованість за розрахунками:			
з бюджетом	170	265	198
за виданими авансами	180	67	72
з нарахованих доходів	190		
із внутрішніх розрахунків	200	-	-
Інша поточна дебіторська заборгованість	210	697	906
Поточні фінансові інвестиції	220		
Грошові кошти та їх еквіваленти:			
в національній валюті	230	45	143
в іноземній валюті	240		
Інші оборотні активи	250	396	474
Усього за розділом II	260	2990	3027
III. Витрати майбутніх періодів	270	4	3
Баланс	280	13514	16252
Пасив	Код рядка	На початок звітного періоду	На кінець звітного періоду
1	2	3	4
I. Власний капітал			
Статутний капітал	300	4553	4553
Пайовий капітал	310		
Додатковий вкладений капітал	320		
Інший додатковий капітал	330	4601	4601
Резервний капітал	340		
Нерозподілений прибуток (непокритий збиток)	350	(3239)	(3496)
Неоплачений капітал	360		
Вилучений капітал	370		
Усього за розділом I	380	5865	5858
II. Забезпечення наступних витрат і платежів			
Забезпечення виплат персоналу	400	-	-
Інші забезпечення	410	-	-
Цільове фінансування	420	-	-
Усього за розділом II	430	-	-
III. Довгострокові зобов'язання			
Довгострокові кредити банків	440	-	-
Довгострокові фінансові зобов'язання	450	2760	-
Відстрочені податкові зобов'язання	460	38	38
Інші довгострокові зобов'язання	470	-	-
Усього за розділом III.	480	2798	38
IV. Поточні зобов'язання		-	-
Короткострокові кредити банків	500		
Поточна заборгованість за довгостроковими зобов'язаннями	510		
Векселі видані	520		
Кредиторська заборгованість за товари, роботи, послуги	530	3405	7745
Поточні зобов'язання за розрахунками:			
з одержаних авансів	540	1386	2522
з бюджетом	550	5	6
з позабюджетних платежів	560		
зі страхування	570	12	11
з оплати праці	580	30	60
з учасниками	590		
із внутрішніх розрахунків	600		
Інші поточні зобов'язання	610	13	112
Усього за розділом IV	620	4851	10556

V. Доходи майбутніх періодів	630		
Баланс	640	13514	16252

Додаток Б

Додаток
до Положення (стандарту) бухгалтерського обліку 3
(Наказ Міністерства фінансів України від 31.03.99 р. N 87,) (із змінами ,внесеними Наказом Міністерства фінансів України від 25.11.2002 р. N 989)

	Дата (рік, місяць, число)	Коди
Підприємство "Дозавтомати"	за ЄДРПОУ	00373869
Кіровоград"	за КОАТУУ	35401363000
Територія	за КФВ	20
Україна	за СПОДУ	06024
Форма власності	за ЗКГНГ	18124
приватна	за КВЕД	15420
Орган державного управління	Контрольна сума	
Галузь		
послуг		
Вид економічної діяльності		
Одиниця виміру : тис. Грн.		
Адреса М. Кіровоград, пров. Пкспериментальний 283		

ЗВІТ ПРО ФІНАНСОВІ РЕЗУЛЬТАТИ за рік 2021.

Форма № 2 Код за ДКУД

1801003

1. ФІНАНСОВІ РЕЗУЛЬТАТИ

Стаття	К од рядка	За звітний період	За попередній період
1	2	3	4
Доход (виручка) від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	010	6750	9153
Податок на додану вартість	015	(1125)	(1525)
Акцизний збір	020	-	-
	025	-	-
Інші вирахування з доходу	030	(443)	-
Чистий доход (виручка) від реалізації продукції (товарів, робіт,	035	5182	7628
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	040	(5572)	(7378)
Валовий:			
Прибуток	050		250
збиток	055		
Інші операційні доходи	060		
Адміністративні витрати	070	(648)	(564)
Витрати на збут	080		
Інші операційні витрати	090	(240)	(702)

Фінансові результати від операційної діяльності:			
Прибуток	100		
збиток	105	229	40
Доход від участі в капіталі	110	-	-
Інші фінансові доходи	120		
Інші доходи	130	568	0
Фінансові витрати	140		
Витрати від участі в капіталі	150	545	(4)
Інші витрати	160		
Фінансові результати від звичайної діяльності до оподаткування:			
прибуток	170		
збиток	175	207	35
Податок на прибуток від звичайної діяльності	180		
Фінансові результати від звичайної діяльності:			
прибуток	190		
збиток	195	(207)	(36)
Надзвичайні:			
доходи	200	-	-
витрати	205	-	-
Податки з надзвичайного прибутку	210	-	-
Чистий:			
прибуток	220		
збиток	225	(207)	(36)
Забезпечення матеріального заохочення	226		

II. ЕЛЕМЕНТИ ОПЕРАЦІЙНИХ ВИТРАТ

Найменування показника	Код рядка	За звітний період	За попередній період
1	2	3	4
Матеріальні затрати	230	4742	5149
Витрати на оплату праці	240	822	745
Відрахування на соціальні заходи	250	308	318
Амортизація	260	234	482
Інші операційні витрати	270	281	811
Разом	280	6387	7505

III. РОЗРАХУНОК ПОКАЗНИКІВ ПРИБУТКОВОСТІ АКЦІЙ

Назва статті	Код рядка	За звітний період	За попередній період
1	2	3	4
Середньорічна кількість простих акцій	300		
Скоригована середньорічна кількість простих акцій	310		
Чистий прибуток (збиток) на одну просту акцію	320		-
Скоригований чистий прибуток (збиток) на одну просту акцію	330	-	-
Дивіденди на одну просту акцію	340	-	-

