МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
ЗАПОРІЗЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ

ФАКУЛЬТЕТ МЕНЕДЖМЕНТУ

Кафедра бізнес - адміністрування і менеджменту зовнішньоекономічної діяльності

Кваліфікаційна робота магістра

на тему: «Аналіз конкурентного середовища промислового підприємства ТОВ «ОСКАР»

Виконав : студент 2 курсу, групи 8.0731-ба-з-дн
спеціальності 073 Менеджмент
освітньої програми Бізнес-адміністрування
Іванов О. Б.
Керівник: професор кафедри бізнес-адміністрування і менеджменту зовнішньоекономічної діяльності, доктор економічних наук, доцент
Маркова С. В.
Рецензент : завідувач кафедри бізнес-адміністрування і менеджменту зовнішньоекономічної діяльності, доктор наук з державного управління, професор
Бікулов Д. Т.

Запоріжжя – 2022

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
ЗАПОРІЗЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ

Факультет менеджменту
Кафедра бізнес-адміністрування і менеджменту зовнішньоекономічної діяльності
Освітньо-кваліфікаційний рівень магістр
Спеціальність 073 Менеджмент
Освітня програма Бізнес-адміністрування

ЗАТВЕРДЖУЮ
Завідувач кафедри _____
Д.Т. Бікулов
«____» _____2022 року

З А В Д А Н Н Я
НА КВАЛІФІКАЦІЙНУ РОБОТУ МАГІСТРА

Іванов Олександр Борисович

1. Тема роботи «Аналіз конкурентного середовища промислового підприємства ТОВ «ОСКАР»

керівник роботи: Маркова С. В., професор кафедри бізнес-адміністрування і менеджменту зовнішньоекономічної діяльності, доктор економічних наук, доцент

затверджені наказом ЗНУ від 25.05.2022 року № 583-с

2. Строк подання студентом роботи 23.12.2022 р.
3. Вихідні дані до роботи навчальні посібники, монографії, періодичні та аналітичні вітчизняні та зарубіжні матеріали, фінансова звітність підприємства, інтернет ресурси

4. Зміст розрахунково-пояснювальної записки (перелік питань, які потрібно розробити)
1. ТЕОРЕТИЧНІ АСПЕКТИ УПРАВЛІННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНІСТЮ ОРГАНІЗАЦІЇ
2. МОНІТОРИНГ КОНКУРЕНТНОГО СЕРЕДОВИЩА ПРОМИСЛОВОГО ПІДПРИЄМСТВА
3. РОЗРОБКА ЗАХОДІВ ЩОДО ВДОСКОНАЛЕННЯ КОНКУРЕНТОГО СЕРЕДОВИЩА ПРОМИСЛОВОГО ПІДПРИЄМСТВА

5. Перелік графічного матеріалу (з точним зазначенням обов'язкових креслень)

16 таблиць

18 рисунків

6. Консультанти розділів роботи

Розділ	Прізвище, ініціали та посада консультанта	Підпис, дата	
		завдання видав	завдання прийняв
1	Маркова С. В.		
2	Маркова С. В.		
3	Маркова С. В.		

7. Дата видачі завдання 26.05.2022 р.

КАЛЕНДАРНИЙ ПЛАН

№ з/п	Назва етапів кваліфікаційної роботи	Строк виконання етапів роботи	Примітка
1.	Затвердження теми кваліфікаційної роботи у наукового керівника.	20.05.2022	
2.	Затвердження змісту роботи.	28.05.2022	
3.	Огляд літератури за темою кваліфікаційної роботи.	01.06.22-16.06.22	
4.	Розробка чернетки І розділу кваліфікаційної роботи.	17.06.22-23.06.22	
5.	Написання І розділу кваліфікаційної роботи.	24.06.22-27.06.22	
6.	Збір розрахунково-аналітичного матеріалу за темою.	28.06.22-25.07.22	
7.	Розробка чернетки ІІ розділу кваліфікаційної роботи.	26.07.22-29.08.22	
8.	Написання ІІ розділу кваліфікаційної роботи.	30.08.22-06.09.22	
9.	Розробка чернетки ІІІ розділу кваліфікаційної роботи.	07.09.22-14.09.22	
10.	Написання ІІІ розділу кваліфікаційної роботи.	15.09.22-29.10.22	
11.	Оформлення кваліфікаційної роботи згідно вимог.	30.10.22-02.11.22	
12.	Попередній захист кваліфікаційної роботи.	09.11.2022	
13.	Проходження нормоконтролю.	09.11.22-22.11.22	
14.	Подання кваліфікаційної роботи на кафедру.	23.11.2022	
15.	Захист кваліфікаційної роботи.	лютий 2023	

Студент _____ О. Б. Іванов
(підпис) (ініціали та прізвище)

Керівник роботи _____ С. В. Маркова
(підпис) (ініціали та прізвище)

Нормоконтроль пройдено

Нормоконтролер _____ Т. В. Довгополова
(підпис) (ініціали та прізвище)

ЗМІСТ

ЗАВДАННЯ НА КВАЛІФІКАЦІЙНУ РАБОТУ МАГІСТРА……2
РЕФЕРАТ……4
ABSTRACT ……5
ВСТУП ……6
РОЗДІЛ 1 ТЕОРЕТИЧНІ АСПЕКТИ УПРАВЛІННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНІСТЮ ОРГАНІЗАЦІЇ ……..9
1.1 Основні поняття конкурентоспроможності організації…..……..9
1.2 Поняття та види конкурентних переваг ……...14
1.3 Методи аналізу та оцінки конкурентоспроможності організації ……..19
РОЗДІЛ 2 МОНІТОРИНГ КОНКУРЕНТНОГО СЕРЕДОВИЩА ПРОМИСЛОВОГО ПІДПРИЄМСТВА ……28
2.1 Організаційно-економічна характеристика промислового підприємства ТОВ «Оскар» ……28
2.2 Аналіз конкурентного середовища ринку комплектуючих для виробництва спецтехніки…….….33
2.3 Побудова конкурентної картки ……...……..45
РОЗДІЛ 3 РОЗРОБКА ЗАХОДІВ ЩОДО ВДОСКОНАЛЕННЯ КОНКУРЕНТОГО СЕРЕДОВИЩА ПРОМИСЛОВОГО ПІДПРИЄМСТВА 48
3.1 Конкурентне середовище промислового підприємства ……48
ВИСНОВКИ ТА РЕКОМЕНДАЦІЇ…….……62
ПЕРЕЛІК ПОСИЛАНЬ ……54

РЕФЕРАТ

Кваліфікаційна робота магістра: 60 с., 15 рис., 25 табл., 48 джерел.

Предмет дослідження: сутності конкурентного середовища у розвитку вітчизняних підприємств щодо підвищення ефективності його діяльність.

Об’єкт дослідження: промислове підприємство ТОВ «ОСКАР».

Мета роботи – вивчення сутності та ролі іноземних інвестицій у розвитку вітчизняних підприємств в умовах військового часу.

Методи дослідження: описовий, аналітичний, моделювання.

В теоретичній частині кваліфікаційної роботи були розглянуті види конкурентних переваг та середовище, що їх формує, принципові основи управління конкурентними перевагами підприємства, а також методики оцінки конкурентних переваг.

В практичній частині проаналізовано умови виникнення конкурентоспроможності на базі підприємства, надано оцінку та аналіз ефективної конкурентної стратегії управління підприємства на прикладі ТОВ «ОСКАР». Також у другому розділі на достатньому рівні проаналізовано господарська діяльність підприємства.

Запропонован комплекс рішень політики позиціонування, як засіб розробки ефективної стратегії забезпечення конкурентних переваг для ТОВ «ОСКАР».

У другому розділі розкрито суть організаційної структури управління та характеристика напрямів діяльності підприємства, розглянуті фінансові показники підприємства, та надана оцінка інноваційній діяльності ТОВ «ОСКАР».

У роботі аргументовано обґрунтовані стратегії вдосконалення ефективності діяльності об’єкта дослідження, а також методом інтегральних індексів конкурентоспроможності проаналізована конкурентоспроможність підприємства. Було професійно здійснено розрахунково-аналітичне обґрунтування формування стратегії конкурентоспроможності.

У роботі запропоновано шляхи вдосконалення стратегії формування конкурентних переваг промислового підприємства ТОВ «ОСКАР».

КОНКУРЕНТНІ ПЕРЕВАГИ, ПРИБУТОК, РЕНТАБЕЛЬНІСТЬ, АНАЛІЗ, РИНОК

ABSTRACT

Master’s thesis: 60 pages, 15 figures, 25 tables, 48 sources.

The subject of the study: the essence of the competitive environment in the development of domestic enterprises in terms of increasing the efficiency of its activities.

Object of the study: industrial enterprise «OSKAR» LLC.

The purpose of the work is to study the essence and role of foreign investments in the development of domestic enterprises in wartime conditions.

Research methods: descriptive, analytical, modeling.

In the theoretical part of the qualification work, the types of competitive advantages and the environment that forms them, the fundamental principles of managing the competitive advantages of the enterprise, as well as the methods of evaluating competitive advantages were considered.

In the practical part, the conditions for the emergence of competitiveness on the basis of the enterprise are analyzed, an assessment and analysis of the effective competitive strategy of enterprise management is provided, using the example of «OSKAR» LLC. Also, the economic activity of the enterprise is analyzed at a sufficient level in the second chapter. A set of positioning policy solutions is proposed as a means of developing an effective strategy to ensure competitive advantages for OSCAR LLC.

In the second chapter, the essence of the management organizational structure and characteristics of the company’s activities are disclosed, the company’s financial indicators are considered, and the innovative activity of OSKAR LLC is evaluated.

In the work, the strategies for improving the efficiency of the research object are argued, and the competitiveness of the enterprise is analyzed using the method of integral indices of competitiveness. Calculation and analytical substantiation of the formation of the competitiveness strategy was professionally carried out.

The work offers ways to improve the strategy of forming competitive advantages of the industrial enterprise «OSKAR» LLC.

COMPETITIVE ADVANTAGES, PROFIT, PROFITABILITY, ANALYSIS, MARKET

ВСТУП

Сьогодні вже недостатньо створити бренд, стратегію його просування та розвитку, і працювати над позиціонуванням, сподіваючись на лояльність та кохання клієнтів до компанії. Тому для будь-якої компанії важливо уявити своєму потенційному клієнту свої конкурентні переваги, показавши, що саме вона може задовольнити його потреби.

Формування та досягнення стійкої конкурентної переваги продукт є пріоритетним завданням для будь-якої компанії. Конкурентне перевага забезпечує стабільність, можливість довгострокового зростання, створює бар'єри для входу на ринок нових гравців, дозволяє підприємству отримувати вищу норму прибуток від продажу своїх товарів. Конкурентна перевага, яку мають на конкретних ринках різні суперники, є суттєвим конкурентним фактором ситуації над ринком.

Знання реакції реальних та потенційних конкурентів дає підприємству можливість передбачати їх подальші дії у розвитку та вибирати найбільш вигідну для себе позицію. Це особливо важливо при прийнятті рішень, що торкаються найбільш вразливих позицій суперників.

Для цього компанії необхідно провести дослідження стану конкуренції на ринку, щоб знати, які фактори конкуренції надають найбільший вплив із боку конкурентів.

Щоб провести дослідження стану конкуренції необхідно скористатися сучасними методами аналізу конкурентного середовища. З допомогою даних методів компанія зможе визначити інтенсивність конкуренції на даному ринку, тип ринку, основних конкурентів їх потужність та кількість, та основні фактори, що впливають на діяльність компанії зі сторони основних конкурентів.

Актуальністю даної є проведення аналіз конкурентного середовища, за допомогою сучасних методик. Що допоможе компанії зайняти лідируючу

позицію на ринку та визначитися з подальшою стратегією розвитку. Але в даний час існує досить мало методів, які застосовуються для аналізу конкурентного середовища. Усе це зумовлено актуальністю вибраної теми.

Метою даної роботи є дослідження стану конкурентної середовища ринку з прикладу ТОВ «Оскар».

Були поставлені такі завдання:

-проаналізувати діяльність ринку комплектуючих для виробництва спецтехніки

- проаналізувати фінансово-господарську діяльність ТОВ «Оскар»

- проаналізувати методики конкурентного середовища підприємства

- розробити методику аналізу конкурентного середовища ринку комплектуючих для виробництва спецтехніки

- дослідити конкурентне середовище ринку

- побудувати конкурентну карту ринку комплектуючих для виробництва спецтехніки

Об’єктом дослідження даної роботи є конкурентна середовище ТОВ «Оскар».

Предмет дослідження – методи аналізу конкурентного середовища.

Під час написання випускної кваліфікованої роботи використовувалися наступні методи дослідження: абстрактно-логічний метод, порівняльний аналіз, спостереження, метод SWOT-аналіз, метод п’яти конкурентних сил Портера, методика, розроблена антимонопольною службою.

Інформаційною базою роботи є: спеціальна вітчизняна та зарубіжна література, наукові статті та інформаційні джерела Інтернету.

РОЗДІЛ 1
ТЕОРЕТИЧНІ АСПЕКТИ УПРАВЛІННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНІСТЮ ОРГАНІЗАЦІЇ

1.1 Основні поняття конкурентоспроможності організації

Поняття конкурентоспроможності трактується в літературі неоднозначно. Загалом конкурентоспроможність – це властивість об'єкта та його сервісу, що характеризується ступенем реального чи потенційного задоволення ним конкретної потреби порівняно аналогічними об'єктами, представленими цьому ринку [16, с.72].

Конкурентоспроможність організації може бути визначена як її порівняльна перевага по відношенню до інших підприємств даної галузі всередині національної економіки та за її межами.

Конкурентоспроможність відображає продуктивність використання ресурсів. Принцип справедливий як на рівні окремого підприємства, так і лише на рівні економіки країни загалом. Виходячи з нього можна стверджувати, що для забезпечення конкурентоспроможності організація має постійно піклуватися про найбільш повне та ефективне використання наявних у її розпорядженні ресурсів, а також придбаних для майбутнього виробництва всіх видів ресурсів Конкурентоспроможність організації може бути виявлена (оцінена) тільки в рамках групи організацій, що належать до однієї галузі, чи організацій, що випускають товари-субститути.

Отже, конкурентоспроможність організації – поняття відносне, яке визначається як здатність забезпечити краще пропозиція порівняно з конкуруючою компанією [25, с. 55].

М. Портер вважає, що позицію організації у галузі визначає конкурентна перевага. Зрештою організації обходять своїх суперників, якщо мають міцну конкурентну перевагу.

Конкурентна перевага ділиться на два основні види: 1) нижчі витрати та 2) диференціація товарів [12, с.83].

Низькі витрати відбивають здатність організації розробляти, випускати і продавати порівняний товар із меншими витратами, ніж у конкурента.

Диференціація - це здатність забезпечити покупця унікальною та більшою цінністю у вигляді нової якості товару, особливих споживчих властивостей або післяпродажного обслуговування [16, с.16].

Важко, але можна отримати конкурентне перевагу з урахуванням і нижчих витрат, і диференціації. Тим не менш, будь-яка дієва стратегія повинна приділяти увагу всім типам конкурентної переваги, хоч і суворо дотримуючись одного з них.

Організація, яка зосередилася на низьких витратах, повинна тим не менш забезпечити прийнятну якість та обслуговування. Так само товар організації, що випускає диференційовану продукцію, повинен бути не настільки дорожчим за товари конкурентів, щоб це було на шкоду організації.

М. Портер зазначає, що конкурентну перевагу набувають організації:

– що базуються в тих країнах, які дозволяють найшвидше накопичити спеціалізовані ресурси та навички;

- якщо в країні базування фірми є більш доступна та точна інформація про потреби в товарах та технологіях;

- Якщо можливі постійні капіталовкладення;

– якщо збігаються інтереси власників, менеджерів та персоналу [10, с.49].

Конкурентна перевага – це характеристики, властивості товару чи марки, які створюють в організацію певну перевагу над своїми прямими конкурентами. Ці атрибути або характеристики можуть бути різними і ставитися як до самого товару (базової послуги), так і до додаткових послуг,

що супроводжують базову, до форм виробництва, збуту або продажів, специфічним для організації або товару [47, с.41].

Вказана перевага є, таким чином, відносним, що визначається порівняно з конкурентом, що займає найкращу позицію на ринку товару або в сегменті ринку. Цей найнебезпечніший конкурент називається пріоритетним.

Конкурентне перевага то, можливо зовнішнім, якщо грунтується на відмітних якостях товару, які утворюють цінність для покупця з допомогою чи скорочення витрат, чи підвищення ефективності.

Зовнішня конкурентна перевага, отже, збільшує «ринкову силу» організації у тому сенсі, що вона може змусити ринок прийняти ціну продажів вище, ніж у пріоритетного конкурента, який забезпечує відповідного відмітного якості [5, с.18].

Стратегія, що випливає із зовнішньої конкурентної переваги, – це стратегія диференціації, яка спирається на маркетингове ноу-хау організації, її перевагу у виявленні та задоволенні очікувань покупців, незадоволених існуючими товарами.

Конкурентна перевага є внутрішньою, якщо базується на перевагі організації щодо витрат виробництва, менеджменту або товару, що створює цінність для виробника, що дозволяє досягти собівартості меншої, ніж у конкурента.

Внутрішня конкурентна перевага – це наслідок більш високої продуктивності, яка забезпечує організації більшу рентабельність та велику стійкість до зниження ціни продажів, нав’язуваному ринком чи конкурентами [34, с.15].

Стратегія, заснована на внутрішній конкурентній перевагі, – це стратегія домінування з витрат, що базується основним чином на організаційному та виробничому ноу-хау організації.

Ці два типи конкурентної переваги, що мають різне походження та різну природу, часто виявляються несумісними, оскільки вимагають істотно різняться навичок та культури.

Існує кілька шляхів, що дозволяють захистити конкурентне перевагу. Один із підходів полягає у спробі перешкодити конкурентам розпочати наступальні дії. Цей підхід передбачає такі основні кроки:

– розширення номенклатури продукції для того, щоб заповнити вільні ніші потенційних конкурентів;

– розробка моделей та сортів виробів з характеристиками, які конкурентні вже мають чи можуть мати;

– пропозиція моделей, найбільш близьких за своїми характеристиками до продукції конкурентів, за нижчими цінами;

– підписання з дилерами та дистриб'юторами ексклюзивних договорів, щоб відтіснити конкурентів від їхньої мережі розподілу;

– гарантування дилерам та дистриб'юторам відчутних знижок, щоб перешкодити їм вступати у контакти з іншими постачальниками;

– пропозиція безкоштовного або за низькою ціною навчання користувачів; - Додаток зусиль зі збереження попиту покупців на свою продукцію за рахунок надання спеціальних знижок, розташування товарів різних сортів в одному ряду, раннього оповіщення своїх клієнтів про новинки або зміни цін, щоб потенційний покупець не пішов до конкурентів;

– збільшення обсягів продажу в кредит для дилерів та/або покупців;

– скорочення часу постачання запасних частин;

- патентування альтернативних технологій;

- забезпечення участі у розробці альтернативних технологій;

– захист власних ноу-хау у розробці продукту, технології та інших стратегічно важливих ланок ланцюжка цін;

– підписання ексклюзивних контрактів з найкращими постачальниками з метою закриття доступу до них агресивних конкурентів;

- придбання сировини у великих розмірах, ніж необхідно, щоб запобігти можливості його купівлі конкурентами;

- Відмова від постачальників, які працюють з конкурентами; постійний контроль за товарами та діями конкурентів [41, с.19].

Проведене дослідження показує неоднозначність у тлумаченні понять, пов'язаних з конкурентоспроможністю організації, наявність різних трактувань залежно від освітлення поставлених у них питань. У випадку термін «конкурентоспроможність» визначається, як здатність конкурувати, тобто. боротися, або протистояти чому-або.

Усі чинники, що впливають конкурентоспроможність організації, М. Портер пропонує ділити кілька типів. По-перше, на основні та розвинені. Основні чинники – це природні ресурси, кліматичні умови, географічне розташування країни, некваліфікована та напівкваліфікована робоча сила. Розвинені фактори – сучасна інфраструктура обміну інформацією, висококваліфіковані кадри, високотехнологічні виробничі галузі. Залежно від ступеня спеціалізації всі чинники конкурентоспроможності поділяються на загальні та спеціалізовані. Загальні чинники, яких М. Портер відносить систему автомобільних доріг, дебітний капітал, персонал із вищою освітою, можна використовувати широкому спектрі галузей. Спеціалізовані фактори – це вузькоспеціалізований персонал, специфічна інфраструктура, бази даних у певних галузях знання, інші фактори, що застосовуються в одній або обмеженій кількості галузей. Ще один принцип класифікації - розподіл факторів конкурентоспроможності на природні та штучно створені. До природних чинників ставляться природні ресурси, географічне розташування, а штучно створеним – техніка, технологія, економічне середовище та інших. [3, з. 60].

Як М. Портер, багато авторів (Р.А. Фатхутдінов, М.Г. Миронов, Н.Л. Зайцев) всю сукупність факторів конкурентоспроможності організації пропонують поділити на зовнішні та внутрішні [15, с. 59]. В узагальненому вигляді зовнішніми факторами конкурентоспроможності організації є: –

конкурентне середовище та рівень конкуренції у галузі, ступінь приватизації організацій у країні; – характеристики попиту товари організації (величина і динаміка попиту, вимоги ринку ціни і якості товарів, еластичність попиту за ціною і рівнем доходів); – розвиненість та конкурентні переваги галузей, які забезпечують організацію необхідними матеріалами та інформаційними засобами; - Випадкові події (технологічні прориви, коливання цін на ресурси, значні зміни на світових фінансових ринках, політичні рішення свого та зарубіжних урядів); – економічні та організаційно – адміністративні форми та методи державного регулювання поведінки виробників та покупців [19, с.29]. До основних внутрішніх чинників конкурентоспроможності організації ставляться конкурентна стратегія організації, параметри ефективності використання трудових, матеріальних, нематеріальних і фінансових ресурсів організації, які формують його конкурентні переваги над ринком.

Внутрішні чинники конкурентоспроможності організації можна поділити такі групи:

1. Структурні:

– прогресивність виробничої структури організації (гнучкі виробничі системи, автоматизовані модулі і системи);

– місія організації у частині змісту та реалізації оригінальної ідеї підвищення конкурентоспроможності товарів;

- досконаліть організаційної структури організації, що дозволяє здійснювати вертикальну та горизонтальну інтеграцію з виробництва конкурентного товару;

- рівень організації, спеціалізації та концентрації виробництва з точки зору забезпечення на їх основі конкурентоспроможності товару;

– рівень уніфікації та стандартизації продукції, що випускається;

- рівень регулювання виробничих процесів з метою досягнення конкурентних переваг організації;

- досконаліть інформаційної та нормативно-методичної бази управління конкурентоспроможним виробництвом;

– сила конкуренції на вході та виході виробничої системи.

2. Ресурсні:

– рівень ефективності використання трудових, матеріальних, нематеріальних та фінансових ресурсів;

– сила конкуренції серед постачальників та його конкурентоспроможність;

– доступ до якісної дешевої сировини, палива та інших матеріальних ресурсів.

3. Технічні:

- питома вага патентованих товарів, технологій, обладнання;

- рівень якості виготовлення товарів;

- рівень конкурентної стратегії організації;

- рівень конкурентоспроможності менеджменту;

– рівень конкурентоспроможності менеджерів та маркетологів;

- рівень організації поставок сировини, матеріалів та комплектуючих виробів;

- рівень функціонуючої системи управління якістю продукції в організації;

– рівень сертифікації продукції та систем, їх відповідність міжнародним стандартам.

4. Економічні:

– показники рентабельності продукції, виробництва, капіталу та продажів;

- швидкість оборотності всіх видів матеріальних ресурсів;

- фінансова стійкість функціонування організації;

- частка експорту наукомістких товарів [22, с.43]

1.2 Поняття та види конкурентних переваг

Конкурентна перевага підприємства (фірми) - перевага, висока компетентність фірми в будь-якій галузі діяльності або випуск товару порівняно з конкуруючими фірмами. Чинник конкурентної переваги - конкретний компонент (фактор) зовнішньої або внутрішнього середовища фірми, яким підприємство перевершує конкуруючі фірми. Чинники можуть бути тактичними та стратегічними.

Тактичний фактор конкурентної переваги фірми – конкретний компонент (фактор) зовнішнього чи внутрішнього середовища фірми, яким вона перевершує або перевищуватиме в найближчий період (не більше року) конкуруючі фірми.

Стратегічний фактор конкурентної переваги фірми - конкретний компонент (фактор) зовнішнього або внутрішнього середовища фірми, якому вона може перевершити конкуруючі фірми після виконання перспективі конкретних умов, що визначають перевагу аналізованого компонента фірми проти конкуруючими.

Віддаленість терміну реалізації стратегічного конкурентного фактора переваги фірми може бути не менше двох років.

Конкретний термін визначається ієрархічним рівнем фактора, складністю об’єкта та актуальністю проблеми. Наприклад, термін досягнення конкурентної переваги за будь-яким фактором зовнішнього середовища буде більше, ніж за фактором внутрішнього середовища, у машинобудуванні - більше, ніж у електронної промисловості, сфери послуг і т.д. [21, с.207].

Ліфіц І.М. вважає, що конкурентна перевага – це система, яка володіє будь-якою ексклюзивною цінністю, що дає їй перевагу над конкурентами в економічній, технічній та організаційній сфері діяльності [27, с.14].

Конкурентна перевага – це використання зміни цін та загальної стратегії підприємства, а також диференціація продукції, що випускається:

продавці технічно урізноманітнять однорідні вироби, змінюючи їх якість і дизайн

Зовнішні чинники конкурентної переваги підприємства визначаються такими показниками:

- Рівень конкурентоспроможності країни;

- Рівень конкурентоспроможності регіону;

- Рівень конкурентоспроможності галузі;

– державна підтримка малого та середнього бізнесу в країні та регіонах;

- правове регулювання функціонування економіки країни та регіонів;

- відкритість суспільства та ринків;

- науковий рівень управління економікою країни та іншими системами;

– національна система стандартизації та сертифікації;

– державна підтримка науки та інноваційної діяльності;

- Якість інформаційного забезпечення управління на всіх рівнях ієрархії;

– рівень інтеграції всередині країни та в рамках світової спільноти;

- Податкові ставки в країні та регіонах;

- Відсоткові ставки в країні та регіонах;

- Наявність доступних і дешевих природних ресурсів;

– система підготовки та перепідготовки управлінських кадрів у країні;

– кліматичні умови та географічне положення країни або регіону;

– рівень конкуренції в усіх галузях діяльності країни.

Значення кожної переваги можна розраховувати кількісно та проаналізувати у поступовій динаміці. Однак інтегрувати всі переваги в єдиний показник навряд чи можливо.

Чим більше організація має конкурентних переваг, тим вища її конкурентоспроможність, живучість, ефективність та перспективність. Для

цього необхідно підвищувати науковий рівень управління та нарощувати нові конкурентні переваги [7, с.361].

Внутрішні фактори конкурентної переваги включають декілька складових:

1. Структурні:

– виробнича структура підприємства;

- місія підприємства;

- організаційна структура підприємства;

- спеціалізація та концентрація виробництва;

– рівень уніфікації та стандартизації продукції та складових частин виробництва;

- облік та регулювання виробничих процесів;

- персонал;

– інформаційна та нормативно-методична база управління;

– сила конкуренції на вході та виході системи [13, с.86].

2. Ресурсні:

- постачальники;

– доступ до якісної дешевої сировини та інших ресурсів;

- облік та аналіз використання всіх видів ресурсів по всіх стадіях життєвого циклу великих об’єктів підприємства;

- оптимізація ефективності використання ресурсів.

3. Технічні:

– патентований товар;

- патентована технологія;

- обладнання;

- якість виготовлення товарів;

4. Управлінські:

- менеджери;

– аналіз виконання законів підприємства;

– організація постачання сировини, матеріалів та комплектуючих з принципи «точно вчасно»;

- формування системи менеджменту;

- функціонування системи управління якістю у підприємстві;

– проведення зовнішньої та внутрішньої сертифікації продукції та систем[24, с.44].

5. Ринкові:

- Доступ до ринку ресурсів, необхідних підприємства;

- Доступ до ринку нових технологій;

- Значна частка ринку;

- Ексклюзивність товару підприємства;

- Ексклюзивність каналів розподілу;

- Ексклюзивність реклами товарів підприємства;

– ефективна система збуту та післяпродажного обслуговування;

– прогнозування політики ціноутворення та ринкової інфраструктури.

6. Ефективність функціонування підприємства:

- Показники прибутковості (за показниками рентабельності продукції, виробництва, капіталу, продажу);

- Інтенсивність використання капіталу (за коефіцієнтами оборотності видів ресурсів чи капіталу);

- Фінансова стійкість функціонування підприємства.

Конкурентоспроможність підприємства визначається такими факторами:

- якість продукції та послуг;

- Наявність ефективної стратегії маркетингу;

- рівень менеджменту та кваліфікації персоналу;

- технологічний рівень виробництва;

- податкове середовище, в якому діє підприємство;

- Доступність джерел фінансування [13, с.86].

Конкурентні переваги товарів можна поділити на дві групи: безпосередні та опосередковані Безпосередні конкурентні переваги - це переваги, пов’язані з тими чи іншими критеріями конкурентоспроможності або їх сукупністю. До них відносяться: підвищені показники якості;- свідоцтво проходження та результати споживчої експертизи;- підвищена безпека (наприклад, відмови від використання генетично модифікованої сировини); - підтвердження справжності;- свідоцтво проходження добровільної сертифікації;- перемога на конкурсі;рекомендації (схвалення) професійних організацій [26, с.374].

Опосередковані конкурентні переваги - це переваги, пов’язані з критеріями конкурентоспроможності через її фактори:

- наявність на підприємстві сертифікованої системи якості (при сертифікації на відповідність стандартам ISO серії 9000 це гарантія стабільності якості, за системою ХАССП це підвищена гарантія безпеки);

- Поліпшені сировина, технологія, упаковка;

- Виробництво під авторським контролем;

- можливість професійної перевірки якості за заявкою покупця;

- гаряча лінія;

- Високий ступінь захисту товару від підробки;

- Знак сумлінного виробника товару, захищеного від підробки;

- спеціальні умови придбання, що створюють матеріальні вигоди;

- приналежність виробника до будь-якого саморегулівного підприємству;

- інші (ставка на певну категорію споживачів, соціальний ефект від виробництва та продажу та ін.).

Інформація про конкурентні переваги конкретного товару може бути представлена текстом та (або) маркуванням на споживчій тарі, експлуатаційним документом (паспортом, посібником з експлуатації, інформаційною етикеткою) [35, с.103].

Залежно від ступеня введення в оману споживачів можна виділити помилкові та символічні конкурентні переваги.

Носіями неправдивих конкурентних переваг є товари двох типів:

- товари, що несуть бездоказову інформацію щодо окремих критеріях конкурентоспроможності;

- товари - підробки якості .

Конкурентні переваги можна підрозділити і за їх методом отримання: на спадкові та придбані. Під спадковими розуміються ті переваги, які закладені спочатку при формуванні підприємства, вони переходять рік у рік і сприяють успіху підприємства у конкурентній боротьбі протягом тривалого періоду часу, а під набутими - ті переваги, які суб'єкт отримує у процесі свого функціонування.

1.3 Методи аналізу та оцінки конкурентоспроможності організації

Для оцінки конкурентоспроможності організації спочатку необхідно здійснити аналіз її стану. Якість аналізу буде високою під час його проведення з позицій системного підходу. Тоді аналіз можна називати системним.

Мета системного аналізу організації – встановлення стратегічних та тактичних факторів підвищення конкурентоспроможності випускаються товарів, ефективності та стійкості функціонування організації [6, с.67].

Етапи проведення системного аналізу стану організації пропонується «прив'язувати» до структури системи управління організацією.

Для проведення повноцінної оцінки конкурентоспроможності організації недостатнім є оцінка лише рівня конкурентоспроможності виробленої ним продукції чи послуги, тому рекомендується використовувати метод, заснований на теорії ефективної конкуренції.

Відповідно до цієї теорії найбільш конкурентоспроможними є ті організації, де найкраще організована робота всіх підрозділів та служб. На

ефективність діяльності кожної із служб впливає безліч факторів - ресурсів організації. Оцінка ефективності роботи кожного з підрозділів передбачає оцінку ефективності використання ним цих ресурсів. В основі методу лежить

оцінка чотирьох групових показників чи критеріїв конкурентоспроможності [20, с. 32].

До першої групи входять показники, що характеризують ефективність управління виробничим процесом: економічність виробничих витрат, раціональність експлуатації основних фондів, досконаліть технології виготовлення товару, організацію праці з виробництва.

У другу групу об'єднані показники, що відбивають ефективність управління оборотними коштами: незалежність організації від зовнішніх джерел фінансування, здатність організації розплачуватись за своїми боргами, можливість стабільного розвитку організації у майбутньому.

До третьої групи включено показники, що дозволяють отримати уявлення про ефективність управління збутом та просуванням товару на ринку засобами реклами та стимулювання.

До четвертої групи – показники конкурентоспроможності товару: якість товару, ціна, рівень сервісного обслуговування та витрати на обслуговування [35, с.23].

Ця оцінка конкурентоспроможності організації охоплює все найважливіші оцінки господарської діяльності промислового підприємства, що виключає дублювання окремих показників, дозволяє швидко та об'єктивно отримати картину положення організації на галузевому ринку. Використання в ході оцінки порівняння показників за різні проміжки часу дає можливість застосовувати цей метод як варіант оперативного контролю окремих служб.

Для більш конкретної оцінки конкурентоспроможності організації в співвідношенні з основними конкурентами рекомендується виділити групи показників, що оцінюють:

- кадровий потенціал; маркетингову діяльність;

- ефективність системи управління якістю продукції;
- ефективність виробничої та фінансової діяльності [6, с.73].

		Зовнішнє середовище	
		Можливості (шанси) 1. 2. і т. ін.	Загрози 1. 2. і т. ін.
Внутрішнє середовище	Сильні сторони 1. 2. і т. ін.	Поле СіМ (заходи)	Поле СіЗ (заходи)
	Слабкі сторони 1. 2. і т. ін.	Поле СлМ (заходи)	Поле СлЗ (заходи)

Рис. 1.1 – SWOT-аналіз

SWOT – аналіз є заключним етапом аналізу, під час нього узагальнюються та систематизуються результати всіх попередніх етапів.

Зміст SWOT-аналізу полягає у вивченні сильних і слабких сторін організації та її конкурентів, а також загроз та можливостей, що виходять з довкілля [43, с. 63].

Застосовуючи метод SWOT, вдається встановити лінії зв’язку між силою та слабкістю, які притаманні організації та зовнішніми загрозами та можливостями.

Методологія SWOT передбачає спочатку виявлення сильних і слабких сторін, а також загроз та можливостей, а далі – встановлення ланцюжків зв’язку між ними, які надалі можуть бути використані для формулювання стратегії організації.

Спочатку з урахуванням конкретної ситуації, в якій перебуває організація, складається список її сильних та слабких сторін, загроз та можливостей середовища.

Аналогічні таблиці можуть бути побудовані і для основних конкурентів організації.

Після того як складено список сильних та слабких сторін організації, а також загроз та можливостей, настає етап встановлення зв’язків між ними.

Зліва виділяються два розділи (сильні сторони, слабкі сторони), які відповідно вносяться всі виявлені на першому етапі аналізу сильні та слабкі сторони організації.

У верхній частині матриці також виділяється два розділи (можливості та загрози), до яких вносяться всі виявлені загрози та можливості середовища.

На перетині розділів утворюються чотири поля: поле «СІВ» (сила та можливості); поле «СІУ» (сила та загрози); поле «СЛВ» (слабкість та можливості); поле «СЛУ» (слабкість та загрози). Основне завдання – на кожному з цих полів розглянути всі можливі парні комбінації та виділити ті, які мають бути враховані під час розробки стратегії організації.

Дана матриця будується так: по стовпцях відкладається ступінь впливу можливості на діяльність організації (сильний, помірний, малий вплив); по рядках відкладається можливість того, що організація зможе скористатися відкривається можливістю (висока, середня, низька ймовірність) [14, с. 47].

Отримані всередині матриці дев’ять полів можливостей мають різне значення для організації. Можливості, що потрапляють на поля «ВС», «ВУ», «СС» мають велике значення для організації, і їх треба обов’язково використовувати.

Можливості ж, що потрапляють на поля СМ, НУ, НМ практично не заслуговують на увагу організації. У відносинах можливостей, що потрапили на поля, що залишилися, керівництво має прийняти позитивне рішення про їх використання, якщо в організації є достатньо ресурсів їхнього використання.

По стовпцям відкладаються можливі наслідки для організації, до яких може призвести реалізація тієї чи іншої загрози (руйнування, критичний стан, тяжкий стан, «легкі забиті місця»).

Щодо тих пар, які були обрані з поля «СІВ», слідує розробляти стратегію використання сильних сторін організації для того, щоб зуміти скористатися можливостями, що відкриваються у зовнішньому середовищі

Для тих пар, які опинилися на полі «СЛВ», стратегія має бути побудована таким чином, щоб за рахунок можливостей, що з'явилися спробувати подолати наявні у організації слабкості.

Якщо пара знаходиться на полі «СІУ», то стратегія має припускати використання сильних сторін організації усунення загроз.

Зрештою, для пар, що знаходяться на полі «СЛУ», організація має виробляти таку стратегію, яка дозволила б їй як позбутися слабкості, і спробувати запобігти загрозу, що нависла над нею [8, с.13].

Виробляючи стратегії, слід пам'ятати, що можливості та загрози можуть переходити один одного. Так, невикористана можливість може стати загрозою, якщо її використовує конкурент. Або навпаки, вдало попереджена загроза може створити для організації додаткову сильний бік у разі, якщо конкуренти не усунули цю ж загрозу.

Для успішного застосування методології SWOT – аналізу важливо вміти не тільки розкрити загрози та можливості, а й спробувати оцінити їх з точки зору того, наскільки важливим для організації є облік у її стратегії кожної з виявлених загроз та можливостей.

По рядках відкладається ймовірність того, що загроза буде реалізовано. Ті погрози, які потрапляють на поля «ВР», «ВК», «СР», становлять дуже велику небезпеку для організації, і вимагають негайного та обов'язкового усунення.

Загрози, що потрапили на поля «ВТ», «СК», «НР», також мають перебувати у полі зору вищого керівництва та бути усунені у першочерговому порядку.

Щодо загроз, що знаходяться на полях «ВЛ», «СТ», «НК», то тут потрібен уважний та відповідальний підхід до їх усунення.

Погрози, що потрапили на поля, також не повинні випадати з поля зору керівництва організації, яке має здійснювати уважне відстеження їх розвитку, хоча при цьому не ставиться завдання їх першорядного усунення.

Після цього, поєднавши матрицю SWOT з матрицею Мак-Кінсі, можна перейти до оцінки основних стратегічних напрямів для аналізованої організації.

Матриця «привабливість галузі – конкурентоспроможність організації» – це метод портфельного аналізу, який використовується для розроблення стратегій розвитку асортименту організації [28, с. 27]. Модель являє собою матрицю, що складається з 9 осередків для порівняльного аналізу стратегічних напрямів бізнесу організації

1. Висока привабливість сегмента – низька конкурентоспроможність бізнесу у сегменті:

– при вході до сегмента: спочатку рекомендується сформувати стійке конкурентна перевага, до підвищення конкурентоспроможності організації вхід ринку не доцільний;

- При існуванні в сегменті: рекомендується всі зусилля направити на захист існуючих позицій, не концентрувати зусилля організації на зростанні даному сегменті, розглянути можливості формування конкурентних переваг.

2. Висока привабливість сегмента – середня конкурентоспроможність бізнесу у сегменті.

Сегмент з високим потенціалом для організації:

– всі зусилля у просуванні (реклама, промо-акції тощо) концентрувати на конкурентних перевагах товару;

– чітко визначити джерела зростання у сегменті (з погляду споживачів та конкурентів);

– вибудовувати виборчу чітку стратегію нападу лише на тих конкурентів, проти яких організація має явну перевагу;

– остерігатися прямої боротьби «лоб у лоб» з лідерами ринку, які мають високу конкурентоспроможність.

3. Висока привабливість сегмента – висока конкурентоспроможність бізнесу у сегменті.

Сегмент з високим потенціалом для організації, найбажаніший цільовий сегмент:

- мета по сегменту: 1 або абсолютне лідерство;

- концентрація ключових ресурсів організації на даному сегменті;

- інвестиції в максимально можливе зростання;

– висока увага захисту конкурентних переваг – розробити чіткий план щодо утримання необхідного рівня конкурентоспроможності (захист технології – патент; цін; споживчої бази);

– зусилля маркетингу мають бути спрямовані на зростання та зміцнення прихильності до товару;

– інвестиції у розвиток технології, майбутнє зміцнення конкурентних переваг;

- Створення бар'єрів для входу в сегмент нових гравців.

4. Середня привабливість сегмента – низька конкурентоспроможність бізнесу у сегменті.

Вхід у сегмент не рекомендується:

– концентрація на отриманні максимального доходу за мінімальних вкладеннях;

- Інвестиції тільки на збереження становища в сегменті, використання стратегії захисту проти ключових конкурентів

5. Середня привабливість сегмента – середня конкурентоспроможність бізнесу у сегменті.

Вхід у сегмент можливий у разі, якщо ринок має високий потенціалом у майбутньому чи організація прогнозує посилення конкурентних переваг:

- детально розглянути можливість посилення конкурентних переваг;

– чітко визначити джерела бізнесу у сегменті (у яких конкурентів планується забирати частку ринку), вибудовувати чітку стратегію проти них;

– рекомендуються помірні інвестиції для поступового зміцнення позицій над ринком;

– вибирати обмежені методи просування з максимальною віддачею.

6. Середня привабливість сегмента – висока конкурентоспроможність бізнесу у сегменті. Сегмент з високим потенціалом для організації:

- мета становища організації в сегменті:

- високий рівень інвестицій у донесення конкурентних переваг та формування лояльної споживчої бази;

– обмежити використання високовартісних медіа;

- інвестиції в зміцнення та довгостроковий захист конкурентних переваг;

- високий рівень контролю над потенціалом сегмента [15]

7. Низька привабливість сегмента – низька конкурентоспроможність бізнесу в сегменті.

Вихід у сегмент не рекомендується:

- при існуванні в сегменті - максимально скоротити все інвестиції;

– найнижчий пріоритетний сегмент, тому виключити ймовірність використання найкращих ресурсів організації у цьому сегменті;

- Розглянути можливість продажу бізнесу в цьому сегменті або виходу із ринку.

8. Низька привабливість сегмента – середня конкурентоспроможність бізнесу у сегменті:

– помірні інвестиції для обмеженого та швидко доступного зростання;

– не витрачати зайві зусилля та інвестиції на зміцнення становища у сегменті, зосередити зусилля на захисті поточного рівня продажів;

- Використовувати низьковартісні медіа в просуванні товару.

9. Низька привабливість сегмента – висока конкурентоспроможність бізнесу у сегменті:

– відкласти вхід у сегмент до покращення привабливості ринку;

– мінімальні інвестиції у розвиток бізнесу, вибіркове розвиток;

- контроль потенціалу сегмента, у разі зростання потенціалу -стратегії 6 та 3 [29, с.19].

Після того, як матриця побудована і визначено місце в матриці для кожного напряму бізнесу організації необхідно ще раз оцінити довгостроковий потенціал сегментів, оцінити ризики, які можуть вплинути на прибутковість організації у кожному сегменті.

Таким чином, проаналізувавши існуючі методи оцінювання рівня конкурентоспроможності організації, можна дійти невтішного висновку, що у сьогоднішній день не існує ідеальної методики комплексного оцінювання конкурентоспроможності організації.

РОЗДІЛ 2
МОНІТОРИНГ КОНКУРЕНТНОГО СЕРЕДОВИЩА ПРОМИСЛОВОГО ПІДПРИЄМСТВА

2.1 Організаційно-економічна характеристика промислового підприємства ТОВ «Оскар»

ТОВ «ОСКАР» є одним з провідних виробників високотехнологічної безшовної трубної продукції з нержавіючих, легованих сталей, титанових та нікелевих сплавів. Компанія створена на базі виробничих потужностей трубоволочильного цеху № 4 (ТВЦ-4) «Нікопольського південно-трубного заводу».

З дня свого введення в експлуатацію підприємство спеціалізується на виробництві продукції для атомної енергетики, авіа-та ракетобудування, суднобудування, а також оборонної промисловості, також підприємство виробляє продукцію для менш відповідальних умов роботи. ТОВ «ОСКАР» розташовано в Дніпропетровській області 53201 у м. Нікополь.

Підприємство займається виготовленням бензовозної та паливно-заправну техніку для перевезення та зберігання нафтопродуктів. Крім того, підприємство займається виробництвом на замовлення різних моделей автоцисцерн для перевезення мазуту, молока, води, спирту, вина та заправки автотехніки та авіатехніки. Все це дозволяє зробити новітню програму 3D моделювання, яка, залежно від замовлення, дозволяє написати будь-яку програму для виготовлення різних деталей.

Підприємство є одним із передових у країні. За рахунок великого досвіду та високотехнологічного обладнання завод може виробляти якісну техніку. В арсеналі компанії знаходиться нове зварювальне обладнання, новий верстат, нова лінія обробки листових матеріалів.

Підприємство має сучасну унікальну лінію зварювання карт та обечайок, що представлена верстатами наступних марок: портал плазмового різання Retro systems (США), стенд зварювання карток Oerlikon (Німеччина), компресор Dalva (Німеччина), гідропневматичний маніпулятор Scanver (Фінляндія), стабілізатор Ortea (Італія), кран балки з дистанційним керуванням (Чехія).

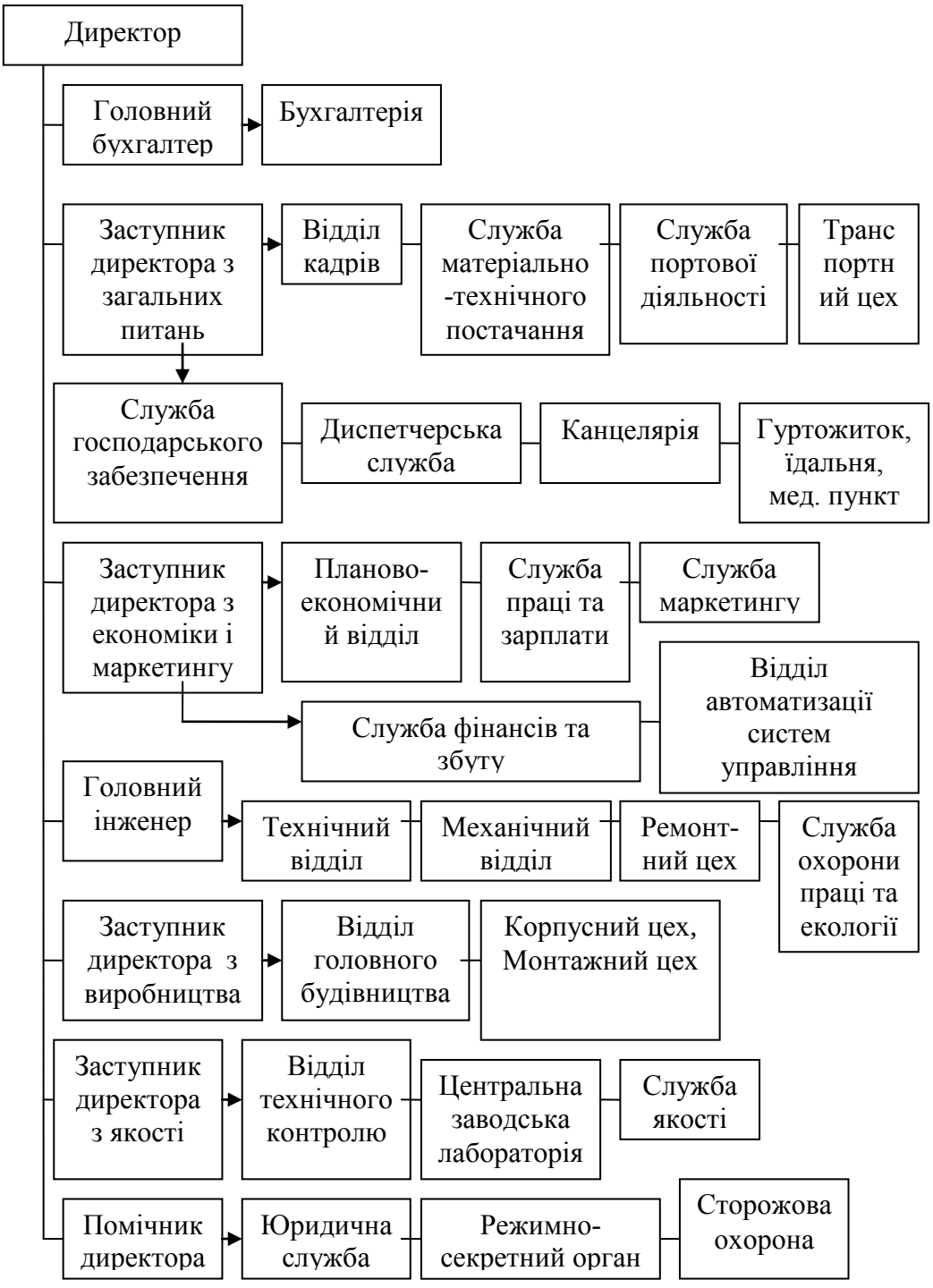


Рис.2.1 – Організаційна структура ТОВ «ОСКАР»

Організаційно-функціональна структура підприємства скерована на досягнення оптимального складу та раціональної структури підрозділів, а саме основного виробництва, обслуговуючих та допоміжних цехів, адміністративно-управлінського підрозділу (рис. 2.1).

Організаційна структура постійно вдосконалюється, все більше пристосовується до ринкових умов господарювання, але головним напрямком вдосконалення є перехід до стратегічного менеджменту. В зв'язку з цим в перспективі все більше приділятиметься уваги управлінню маркетингом, що включає в себе не тільки прогноз розвитку ринку, але і можливість впливати на майбутнє. [22]

Компанія співпрацює із ближнім зарубіжжям. Дилери є в Казахстані ТОВ «МАЗ Центр Казахстан», в республіці Киргизії ГОО «МАЗ Центр»; в Азербайджані ЗАТ « трактор», у Туркменістані Торговий дім «ЯРАВ», Господарське товариство «YARAW awto», Індивідуальне підприємство «EMIR ENJAM». Також у далекому зарубіжжі: офіційний представник ОСКАР на території країн Латинської Америки, Карибського басейну та Республіки Куба: CES Co. Ltd.». BVI. У Росії: «Русбізнесавто», ЗАТ «МРО Техінком» та ін [22].

За допомогою дилерських мереж компанії вдається підтримувати зворотний зв'язок, також опитувати споживачів і дізнаватися про потреби споживачів і в разі несправності надавати гарантії своїм споживачам.

ТОВ «Оскар» є економічно стійким підприємством на ринку і, незважаючи на економічну ситуацію в країні, завод зміг стабілізувати своє становище на ринку вже не вперше: у 90-ті роки, коли багато компаній по країні закривали, підприємство змогло зберегти свій профіль, навички та кадри. Завод розробив нову конструкцію цистерн валізи, поступово став освоювати нове імпортне обладнання.

І зараз у період економічної нестабільності в країні заводу вдається мати стабільні замовлення з повним завантаженням всіх виробничих потужностей.

У таблиці 2.1 представлені дані щодо обсягу випуску одиниць спецтехніки та виручці.

Таблиця 2.1 - Обсяг випущеної спецтехніки ТОВ «Оскар»

Назва	2018		2019		2020	
	кількість	сума	кількість	сума	кількість	сума
Автопаливозаправники	319	307 100 844	233	326 054 035	324	388 149 111
Автоцистерни	22	61950 909	15	12 499 835	48	112 052394
Паливозаправники авіаційні	33	200960 433	48	453338966	29	393 253 520
Автоцистерна (для рідких відходів)						1 3 467 797
Напівпричепи цистерни	533	869 956036	239	508 550 871	324	643 234 326
Причепи цистерни	36	29 109 474	29	26 958 162	40	62 441 198
Разом	943	1469 077697	564	1327401869	766	1 602 598 345

Аналіз представлених даних показав, що обсяг випущеної продукції 2019 р. порівняно з 2018 р. впав майже вдвічі. За 2020 р. обсяг випущеної продукції збільшився порівняно з 2018 р. та став складати 766 одиниць техніки, коли за 2019 р. він становив лише 564 одиниці. Це говорить про те, що становище заводу на ринку поступово стабілізується.

Таблиця 2.2 - АВС-аналіз

Назва продукції	Продажу за рік шт.	% частка	Накопичувальний підсумок	Групи
Автопаливозаправники	324	42 %	42 %	A
Напівпричепи цистерни	324	42 %	85 %	A
Автоцистерни	48	6 %	91 %	B
Причепи цистерни	40	5 %	96 %	C
Паливозаправники авіаційні	29	4%	100%	C
Автоцистерна (для рідких відходів)	1	0	100%	C
Разом	766	100%		

У таблиці 2.2 проведено АВС-аналіз, який дозволить визначити Найбільш перспективні групи товарів у товарному портфелі компанії.

До групи А входять автопаливозаправники та напівпричепи цистерни це найбільш цінні товари, які приносячи 80% прибутку від продажів.

До групи В входять автоцистерни, вони малоцінні та приносять 15 % прибуток від продажів.

До групи С входять причепи цистерни, паливозаправники авіаційні, автоцистерна (для рідких відходів), вони приносять лише 5 % від продажів і не є затребуваною групою товарів.

На рис.2.2 можна побачити динаміку виручки за 2018-2020 рр. Динаміка виручки компанії за 2020 р. складає 1 602 598 345 25 більше, ніж виторг за 2018 р., коли він становив 1 469 077 697, при тому, що обсяг випущеної продукції становив 943 одиниці, це більше ніж за 2020 р.

Такий показник виручки досяг за рахунок інфляції на ринку та підвищення вартості комплектуючих та сировини.

Можна виділити такі конкурентні переваги компанії на ринку:

- Нове сучасне високотехнологічне обладнання
- Висококваліфіковані фахівці з досвідом роботи понад 15 років
- Великий досвід роботи на ринку понад 75 років
- Якісна продукція з надійними експлуатаційними характеристиками
- Наявність дилерських мереж за кордоном

«Оскар» стала одним із лідерів на вітчизняному ринку спецтехніки. Одна з небагатьох компаній, що випускає нові моделі ємнісно-наливної техніки на ринок, робить спецтехніку на замовлення, відповідає всім вимогам своїх замовників активно розвивається з урахуванням російської дійсності. Проте компанія працює у високонкурентному середовищі, аналіз якого не проводиться систематично.

У зв’язку з нестачею інформації про конкурентів у компанії виникають проблеми: на яких регіональних ринках найменша та найбільша кількість

конкурентів та через які канали збуту працюють конкуренти, що гальмує визначити стратегію подальшого розвитку на ринку.

2.2 Аналіз конкурентного середовища ринку комплектуючих для виробництва спецтехніки

Аналіз конкурентного середовища ринку ємнісно-наливної техніки слід почати з визначення концентрації ринку, щоб розуміти характер державного регулювання конкуренції в даному випадку. Для цього необхідно розрахувати індекси концентрації та Херфіндаля – Хіршмана, для чого нам знадобиться знання займаної частки великих компаній з виробництва автоцистерн на ринку.

Частка великих підприємств російському ринку з виробництва автоцистерн представлена на рис. 2.2.

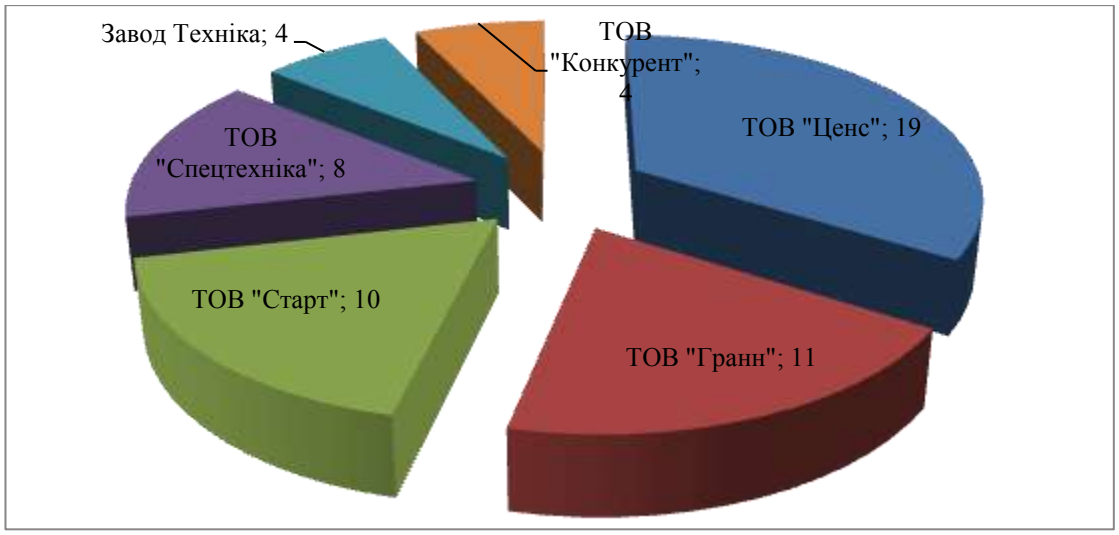


Рис. 2.2 - Частка компаній на ринку ємнісно-наливної техніки

Розрахунок індексу концентрації передбачає знання загального обсягу ринку в грошах та обсяги продажів досліджуваних підприємств.

У нашому випадку ємність ринку ємнісно-наливної техніки в грошах становить 4,6 млн. грн., А сукупні обсяги продажів аналізованих лідерів ринку - 2,576 млн. грн. Таким чином, індекс концентрації становив:

$$CR=\frac{2,576}{4,600}=0,56 \qquad (2.1)$$

При розрахунку індексу Херфіндаля – Хіршмана за формулою отримуємо таке:

$$HHI=19^2+11^2+10^2+8^2+4^2+4^2=678$$

Оскільки HHI ≤ 1000, цей ринок відноситься до низькоконкурентного, оскільки концентрація на ринку низька.

Виходячи з того, що компанія ТОВ «Гранн» також працює і на ринку ємнісно-причіпної техніки, розрахуємо індекс Херфіндалю-Хіршмана та для нього (таблиця 2.3).

При розрахунку індексу Херфіндаля – Хіршмана за формулою (3) отримуємо таке:

$$HHI = 25^2+ 15^2+ 9^2+ 7^2+6^2+2^2 = 1020$$

У рис. 2.3 представлена частка ринку кожної з обраних компаній на ринку ємнісно-наливної техніки.

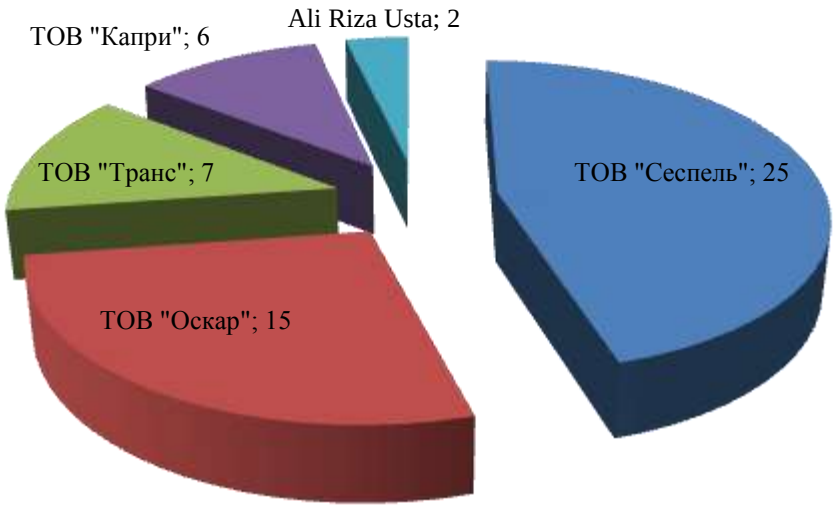


Рис. 2.3- Частка підприємств над ринком ємнісно-причіпної техніки

Оскільки HHI≥1000 то конкуренція у ньому помірна, оскільки концентрація у ньому середня.

Розраховані індекси показують, що, незважаючи на досить обмежену кількість підприємств, що працюють на ринку, та наявність явних лідерів галузі (за займаними ними частками ринку), конкуренція на ньому все ж помірковано-низька, що означає відсутність державного втручання у їхню діяльність.

Наступним кроком аналізу конкурентного середовища вивчення п’яти конкурентних сил, запропонованих моделі М.Портера. Проведений під час виконання роботи аналіз дозволив зробити такі висновки.

Внутрішньогалузева конкуренція на ринку ємнісно-наливної техніки є жорсткою, так як ринок досить вузькоспеціалізований та Ідентичних компаній щодо виробничої діяльності та диференціації досить багато на російському ринку в даній галузі. Також слід зазначити, що товар стандартизований, тому витрати перемикання незначні.

Вплив постачальників на даному ринку досить сильний, а, значить, може вкрай ускладнити роботу компанії: для цієї галузі необхідна періодичне постачання комплектуючих під час, затримка постачання може ускладнити виробничий процес виконання замовлень у обумовлений термін, також їх вартість та якість.

Вплив із боку покупців цьому ринку сильне через низьких витрат перемикання з однієї компанії в іншу. Крім того, ринок є вузькоспеціалізованим, а компанії, що лідирують на ньому, випускають практично ідентичну продукцію. Все це дає покупцеві можливість впливу на вартість продукції вимогою надати бонуси або знижки або загрозою зміни виробника.

Товарами замінниками на ринку ємнісно-наливної техніки є техніка б/в, вона набагато дешевша, але якість значно поступається новою техніки.

Нові гравці погіршать становище на вузькоспеціалізованому ринку, через що частка ринку компанії може зменшитися. Але вхідні бар’єри на ринок ємнісно-наливної техніки досить високі через високі витрат.

Таблиця 2.3- Аналіз конкурентного середовища ринку ємнісно-наливної техніки з використанням моделі п’ять конкурентних сил Портера.

Назва фактора	Опис фактора
Внутрішньогалузева конкуренція	
Число конкуруючих на ринку компаній	Існує ряд великих фірм, що лідирують на ринку і займають основну частку ринку
Ситуація платоспроможності попиту	У зв’язку з економічним становищем у країні попит на товар із 2014 року впав.
Стандартизація товар пропонованого на ринку	Товари на ринку пропоновані конкурентами практично взаємозамінні, різниця полягає у вартості та спеціальних пропозиціях у заміні експлуатаційних характеристик.
Витрати перемикання з однієї компанії на іншу	Дані витрати невеликі, тому ступінь перемикання споживача на організацію конкурента велика
Сервіс, що надається	Сервіс надається в цілому ідентичним, кожна компанія надає консультацію, гарантований сервіс та наявність сервісних центрів
Бар’єри проникнення ринку	Витрати на відкриття такого підприємства великі, дороге обладнання, підготовка персоналу, налагодження мережі збуту.
Сумісні ринки	Конкуренції на суміжних ринках немає, тому що ні подібних ринків у галузі (тільки надання б/в техніки).
Поведінка конкуруючих компаній	Компанії – конкуренти намагаються залучити споживачів за рахунок сервісу, спеціальних пропозицій, бонусів.
Привабливість ринку	Цей ринок має високі витрати, і навіть цей ринок вузькоспеціалізований.
Вплив постачальників	
Витрати зміни постачальників у компаній у галузі	Перехід від одного постачальника до іншого може зайняти багато часу, знайти нового постачальника можливо, але загалом зміна постачальника ускладнить роботу для компаній
Значимость покупця	Для постачальника ця галузь не єдиною у просуванні своєї продукції.
Вплив ціни ресурсу на вартість товару	Основну собівартість товару становить ціни комплектуючих, тому ціна на ресурси грає великий вплив
Диференціація ресурсів	Ресурси постачальників не сильно диференційовані.
Наявність ресурсів-субститутів	Ресурсів – субститутів для цього ринку немає.
Вплив покупців	
Значення товару	Продукція, що випускається компаніями, є складовою бізнесу клієнтів під час перевезення продукції
Статус покупців	Покупцями товару є великі компанії, які купують великі партії, від них залежить вся галузь цієї продукції.
Стандартизація товару	Товар у компаній-конкурентів мають незначні зміни у характеристиках продукції, що може сприяти зміну інший компанії. Тільки спеціальні пропозиції можуть утримати клієнта.
Недоліки перемикання покупців	Недоліки перемикань не великі, тому що аналогічний

у порівнянні витратами перемикання постачальника	товар можна знайти у будь-якого з лідерів. на ринку конкурентів (і навіть замовити за спецзамовленням)
Інформованість покупця	Інформація щодо ринку представлена докладно в інтернеті та бізнес-журналах, тому покупець обізнаний з продукцією на даному ринку.
Відмінності товарів/впізнаваність торгової марки	Товари різні лише за торговими марками, товар дізнаються по логотипах на спецтехніки, а так особливих відмінностей у товарі немає.
Вигода покупців	Покупець може легко знайти товар - аналог у конкурентів, тому він може легко маніпулювати виробником.
Вплив товарів-замінників	
Вартість	Основним товаром-замінником може бути тільки техніка б/в. Ціна даної продукції значна нижче, ніж нова продукція, це зможе залучити клієнта, але більшості компаній потрібна нова якісна техніка
Якість	Якість б/в техніки нижче, ніж у нової, це впливає термін експлуатації, що відштовхує великі фірми.
Перемикання	Вартість перемикання низька, жодних додаткових витрат за собою не несе
Загроза поява нових гравців	
Вкладення на галузевий ринок	Вкладення для входу в цю галузь великі. Щоб налагодити такий самий масштаб виробництва, як основні гравці цієї галузі потребують багато часу для самостійного залучення потенційних клієнтів.
Канали розподілу	На ринку є велика кількість посередників, які зможуть допомогти просуванню товарів новачка.
Галузеві переваги	Нові гравці не мають таких переваг, як основні гравці, через відсутність досвіду, доступ досировини, налагодженої мережі збуту та наявність свого капіталу
Вимоги до обсягу капіталу	Потрібний великий обсяг вкладень у цю галузь т.як потрібні великі вкладення в технологію виробництва та сировини.

Виходячи з аналізу моделі п’ять конкурентних сил Портера, можна зробити висновок, що основну загрозу понесе поява нових гравців та вплив покупців. Так як ринок з виробництва комплектуючих для спецтехніки є вузькоспеціалізованим та основними споживачами є великі компанії, які здійснюють основну частку замовлень, з появою нових гравців частка компанії може стати меншою і обсяг продажів впаде. Перехід покупця до компаній-конкурентів не внесе до процес його діяльності змін: усі компанії взаємозамінні.

Опитувальний лист моделі «п’ять сил конкуренції» М.Портера таблиці 2.4.

Таблиця 2.4 - П’ять сил конкуренції» М.Портера

Найменування детермінант	Оцінка (0-6)
Ринкова влада постачальників	2,2
Диференціація ресурсів	1
Наявність ресурсів-субститутів	0
Витрати зміни постачальників у компаній у галузі	3,5
Значення замовлень для постачальників	1,5
Вплив ціни ресурсу на вартість товару	5
Ринкова влада покупців	3,3
Недоліки перемикання покупців у порівнянні витратами перемикання постачальника	1
Інформованість покупця	3
Стандартизація товару	3,5
Різниця товарів/пізнаваність торгової марки 4	
Вигоди покупця	4
Статус покупця	4,5
Влада існуючих конкурентів	4
Зростання галузі	4,5
Постійні (або складські) витрати/додана вартість	3,5
Тимчасові надлишки виробничих потужностей	4
Відмінності у продукції	3,5
Впізнаваність торгової марки	4
Недоліки перемикання (споживача)	3
Концентрація та збалансованість	4,5
Інформаційна складність	5
Різновиди конкурентів	4
Корпоративні частки	4,5
Бар’єри на виході	4
Загроза появи нових конкурентів	3,4
Економія, пов’язана із масштабом виробництва	3,5
Запатентовані відмінності товару	3
Впізнаваність торгової марки	3
Витрати перемикання	1
Вимоги до обсягу капіталу	5
Доступ до каналів розподілу	4
Абсолютні переваги з витрат	3
Доступ до необхідних ресурсів	4
Власна модель, що відрізняється низькими витратами.	2
Політика уряду	2
Патенти та ліцензії	3
Загроза появи товарів-субститутів	3,75
Відносна ціна субститутів	3
Витрати перемикання	2
Схильність покупців до субститутів	5
Можливість задовольняти потреби та бажання клієнтів іншим способом	5

Для наочного прикладу будується пентаграма оцінки ринку за моделі п’яти конкурентних сил Портера. Чим інтенсивніше зафарбована площа багатокутника, тим менш привабливий ринок для існуючого гравця, а що менше зафарбований багатокутник тим, відповідно, привабливіше. Ця пентаграма представлена рис.

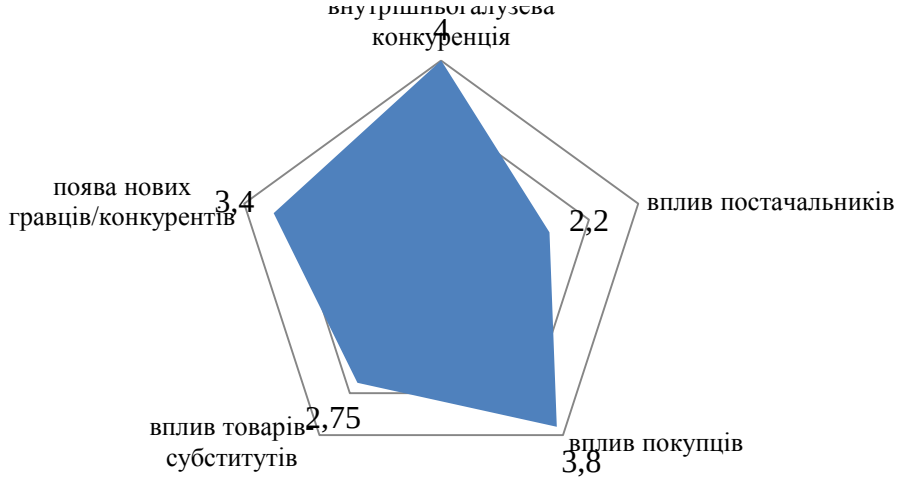


Рис.2.4- Пентаграма оцінка ринку за моделлю п’яти конкурентних сил Портера

Найбільш сильний вплив має внутрішньогалузева конкуренція та поява нових гравців. Це говорить про те, що варто направити подальшу стратегію розвитку на зміцнення своїх позицій усередині галузі забезпечення сильної конкурентної боротьби серед провідних компаній.

Також варто уважніше ставитися до появи нових компаній у цій галузі, оскільки це може погіршити становище компанії та вплинути на ринкову частку.

Для другого етапу аналізу конкурентного середовища ринку ємнісно-наливної техніки було обрано такі підприємства – лідери ринку:

Внутрішньогалузева конкуренція вплив

Постачальників вплив покупців вплив товарів субсидитів поява нових гравців «Сеспель»«, ТОВ «СпецТранс» , ПАТ «Бецема».

В рамках вивчення цілей та намірів конкурентів було виявлено наступне. ПАТ «Завод Оскар» є однією з великих компаній з виробництва

ємнісно-наливної техніки, спрямованої на виробництво якісної, високотехнологічної та надійної техніки.

ПАТ «Нефаз» націлене на завоювання лідируючих позицій на ринку і робить все можливе, щоб завоювати велику частку в галузі ємнісно-наливної техніки. Продукція, що випускається заводом «Нефаз», є якісною і відповідає всім вимогам сучасного ринку.

Метою діяльності ПАТ «Сеспель» є надання всебічної підтримки клієнтам, які працюють у сфері транспорту, будівництва, сільського господарства, нафтогазового комплексу, хімічної, харчової та переробної промисловості. Своїм першочерговим завданням підприємство бачить безумовне орієнтування потреби клієнтів, навіщо проводиться активна робота з ними, за результатами якої відбувається адаптація своїх рішень до індивідуальних потреб клієнта.

ПАТ «Бецема» одна із найстаріших заводів з виробництва ємнісно-наливної техніки: компанія. Компанія позиціонує себе як провідна у цій галузі. Аналіз інформації, представленої на сайті компанії, дозволив визначити мету її діяльності як створення продукції сучасного дизайну, якості та надійності, практичності та безпеки в експлуатації з використанням передового досвіду та останніх технічних розробок. Власний випробувальний центр та команда професіоналів дозволяють компанії розробляти та виробляти унікальну продукцію під індивідуальні потреби клієнтів.

ТОВ «СпецТранс» метою своєї діяльності визначив виробництво навісного обладнання для нафтогазового комплексу.

Аналіз представлених цілей дозволив визначити ступінь задоволеності підприємств поточної позиції над ринком: здебільшого підприємства прагнуть зміцнити своє поточне становище з допомогою досягнення переваги з випуску якісної продукції обраному сегменті та збільшення частки ринку з цього. Також, слід зазначити орієнтацію підприємств на потреби конкретних споживачів та пристосування продукції відповідно до їх вимог.

Щодо можливих дій щодо зміни існуючої розстановки сил слід зазначити, що аналіз виявлених цілей не дозволяє з достовірністю визначити, наскільки вона зміниться найближчим часом.

Наступним етапом буде аналіз ринкової частки аналізованих підприємств. За цим показником лідируючу позицію на ринку ємнісно-наливної техніки займає завод «Сеспель», загальна частка якого залишає 25 % у 2019 р., а частка напівпричіпної техніки для перевезення темних нафтопродуктів склала 69 %. ПАТ «Нефаз», із загальною часткою ринку 16%, а з виробництва автоцистерн та автопаливозаправників – 32%, займає впевнену другу позицію. Частка ринку ПАТ «Завод Оскар» склала 15% за той же період. Хоча завод «Бецема» і був одним із найбільших на ринку, але загальна частка ринку заводу на 2019 рік становить 2 %. Розглядаючи діяльність ТОВ «УрлСпецТранс», слід зазначити, що воно є лідером з виробництва напівпричіпної алюмінієвої техніки (ППЦС) з часткою ринку 29%. Загальна частка ринку даного підприємства на ринку ємнісно-наливної техніки – 7%. Таке низьке значення показника пов’язано з тим, що виробництво ємнісно-наливної техніки не є основним профілем його діяльності.

Аналіз маркетингової діяльності представлених підприємств проводився за такими напрямами: товарна політика, цінова політика, організації збутової мережі конкурентів та використання засобів стимулювання реалізації. Аналіз товарної політики основних конкурентів проводився на підставі вивчення асортименту, що випускається на ринок продукції та появі в ньому нових позицій.

ПАТ «Оскар» виробляє високотехнологічну техніку наступних асортиментних позицій: бензовози, автоцистерни, автопаливозаправники, напівпричепи-цистерни, у тому числі алюмінієві, причепицистерни, бітумовози, нафтовози, мазутовози, промислові та комунальні вакуум. Крім того підприємство займається розробкою та випуском нових моделей у вказаних категоріях.

Можна виділити такі переваги продукції, що виробляється на підприємстві:

- можливість встановлення цистерн на будь-які типи імпортних та вітчизняних шасі;

- великий асортимент вітчизняних та імпортних комплектуючих, що дозволяють ремонтувати та доукомплектовувати бензовози різними опціями;

- можливість змінювати об’єм та кількість відсіків цистерни під запити замовника;

- різноманітність форм поперечного перерізу паливної ємності бензовоза: коло, овал, валіза

-гарантійне та післягарантійне технічне обслуговування.

В асортиментному ряді ПАТ «Нефаз» 250 моделей, серед яких: автопаливозаправники, причіп-цистерни, напівпричіпна сталева техніка, напівпричіпна алюмінієва техніка, напівпричіпна техніка для перевезення темних нафтопродуктів, паливозаправники авіаційні, нафтовози, бітумовози. Всю продукцію, що виробляється ПАТ «НефАЗ», можна умовно розділити п’ять самостійних груп: пасажирські автобуси; причіпна техніка (причепи та напівпричепи бортові та самоскидні, причепи та напівпричепи для перевезення нафтопродуктів).

У рамках цього дослідження необхідно звернути особливу увагу на той факт, що є виробником причіпної техніки для перевезення нафтопродуктів: причепи під світлі нафтопродукти; напівпричепи під світлі нафтопродукти для перевезення бітуму; для перевезення нафти – різної комплектації. Продукція підприємства має оптимальне співвідношення ціни та якості випущеної техніки.

У сегменті напівпричіпної спецтехніки завод «СпецТранс» випускає нові моделі техніки. Підприємство випускає наступний асортимент: напівпричіпна сталева техніка, автоцистерни, автопаливозаправники, муковози, цементовози [26].

У більшості компаній великий асортимент ємнісно-наливної техніки у товарному портфелі, причому більшість має аналогічний асортимент. Але головне в цій галузі, наскільки компанії здатні оновлювати асортимент свого товарного портфеля. Одними з лідерів є «Сеспель», «Оскар» та «Нефаз», їх асортимент складається з великої кількості різних моделей, які регулярно оновлюють їх, що забезпечує їм більшу частку ринку. «СпецТранс» та «Біцема» випускають різні моделі спецтехніки, але їхня частка ринку знизилася за рахунок того, що вони не регулярно стали випускати нові моделі і їх товарний портфель складається з техніки, що не мають великого попиту.

Наступний напрямок аналізу – цінова політика конкурентів. Через обмеженість інформації, що у відкритому доступі під час аналізу цінової політики використовувалися прайс-листи представлених компаній. Результати аналізу показали, що під час встановлення цін ПАТ «Завод Оскар» та ТОВ «Бецема» застосовують метод середньоринкових цін. Ціни на продукцію ПАТ «Нефаз» у середньому нижче, ніж у ПАТ «Завод Оскар» або перебувають у тому рівні. Це пов’язано з тим, що Оскар зробив нові моделі в даному сегменті, що і вплинуло на підвищення попиту.

Завод «Сеспель» має одні з найвищих цін на ринку, але це не заважає йому займати основну частку ринку. Завдяки випуску нових моделей заводу вдається підтримувати на ринку високі ціни та маніпулювати ними.

Нарешті, останнім напрямом аналізу маркетингової діяльності є вивчення організації збутової мережі конкурентів та використання засобів стимулювання реалізації.

Основним каналом збуту продукції, що випускається ПАТ «ЗаводОскар», є її дилером – компанія АТ «МРО «ТЕХІНКОМ». Також продаж здійснюються через ТОВ «Торгівельна компанія «ОСКАР».

Для збуту та просування своєї продукції ПАТ «Нефаз» використовує дилерські мережі: до дилерської мережі ВАТ «Нефаз» входить 28 суб’єктів.

Основними каналами збуту продукції заводу «Сеспель» виступають його дилери «Бізнесавто» та «Нівтрак», які є одними з найбільших мереж на ринку, що дозволяє заводу «Сеспель» здійснювати грамотне розпеділення своєї техніки на ринку [24].

Збутова мережа заводу «Бецема» включає 31 компанію, які займаються не тільки продажем, а й обслуговуванням техніки, що продається.

Просування продукції всіх представлених компаній проводять через інтернет ресурси, статті у бізнес-журналах та event-маркетинг у вигляді виставок та презентацій. Відмінностей у просуванні між компаніями – конкурентів немає, все аналогічно.

Таким чином, конкурентний аналіз ринку ємнісно-наливної техніки показав, що основною перевагою в даній галузі є можливість компанією випускати нові моделі на ринок, а також те, наскільки компанія може підлаштуватися під індивідуальні замовлення своїх клієнтів. Саме це пояснює лідируючі позиції заводу «Сеспель», основна спрямованість якого полягає у зміні продукції, що випускається повністю відповідно до переваг клієнта та випуску нових моделей на ринок.

При виборі конкретного виробника ємнісно-наливної техніки споживач звертає більшу увагу на характеристики продукції, а не на її вартість. Виняток становлять абсолютно аналогічні пропозиції: у цьому випадку, безумовно, вибирається виробник, який встановив меншу ціну. Вартість не відіграє особливої ролі при виборі споживача техніки. Тільки якщо моделі конкурентів нічим не відрізняються над ринком.

При розподілі продукції ринку всі підприємства використовують дилерські мережі, це відіграє важливу роль для цієї галузі, т.к. саме від Можливостей дилерів залежить обсяг продажу.

У просуванні продукції у компаній-конкурентів немає жодної різниці, тому що всі канали просування аналогічні, тому цей фактор в даному випадку не відіграє жодної ролі при аналізі конкурентного середовища.

2.3 Побудова конкурентної картки

Були проставлені оцінки з урахуванням проведеного аналізу. Оцінка за цілям виставлялася на основі цілей компаній, тобто наскільки чіткі та грамотні цілі компанії ставили перед собою в даній галузі. Частка ринку ранжирувалася від найбільшої частки ринку до найбільшого бала і відповідно найменша частка ринку до найменшого балу. Оцінка за асортиментом ставилася на підставі наскільки широкий асортимент і наскільки він сегментований. Бал на ціни розставлявся із середньоринкових цін найбільший бал у компанії з найменшими цінами, низький балу омпаній із найвищими цінами. Оцінка зі збуту ставилася на підставі, з якою кількістю великих мереж співпрацюють компанії цьому ринку.

Таблиця 2.5 - Оцінка факторів конкурентного аналізу

	Оскар	Сеспель	Нефаз	Бецема	СТ
Цілі	4	5	4	3	2
Частка ринку	3	5	4	1	2
Асортимент	5	5	4	3	2
Ціна	4	3	5	4	4
Збут	4	5	5	4	4
Разом	4	4,6	4,4	3	2,8

Найбільший показник у компанії «Сеспель», яка набрала 4,6 бали. «Нефаз» посідає друге місце за балами – 4,4, у заводу «Оскар» – 4 бали, «Бецема» та «СТ» займають останні позиції серед усіх представлених компаній 3,2 та 2,8, оскільки у компаній найменша частка ринку та нечіткі цілі розвитку, «СТ» також має невеликий асортимент товарному портфелі. Компанії «Оскар» варто звернути увагу на розвиток своїх головних конкурентів «Сеспель» та «Нефаз», які набрали максимальні бали за факторами конкурентного аналізу. Компанії необхідно збільшити частку ринку, а також знайти додаткові канали збуту.

Також для визначення позицій компаній на ринку можна побудувати конкурентну картку ринку. За допомогою конкурентної картки ринку можна

побачити компанії, що лідирують на ринку, також компаній з покращуючою конкурентною позицією, компанії з погіршуючою конкурентною позицією та аутсайдерів.

Конкурентна карта ринку представлена рис.

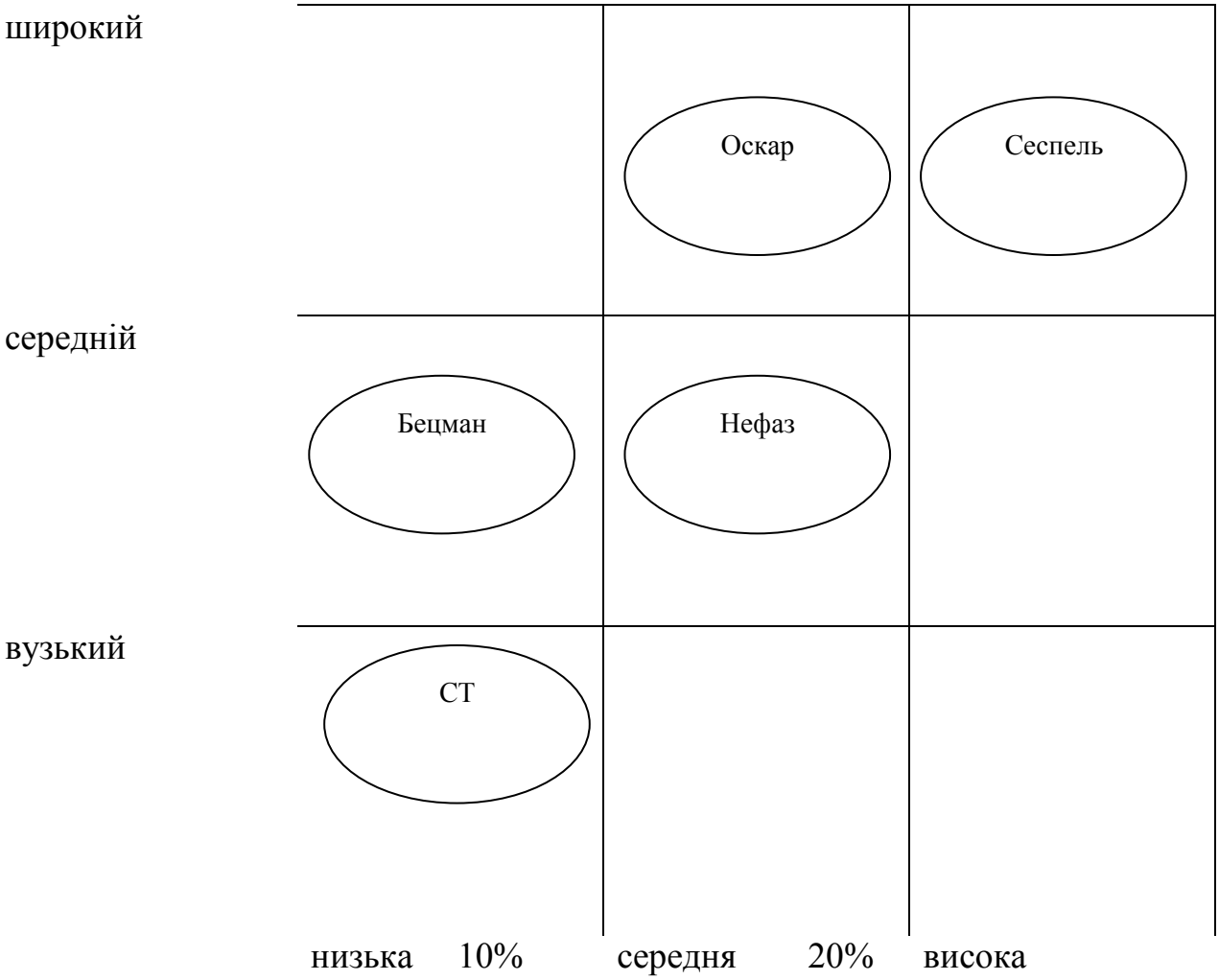


Рис.2. 5 – Конкурентна картка ринку

У лідерах знаходиться завод «Сеспель» у нього найвища частка ринку 25% та широкий асортимент. Таких результатів компаній змогла досягти за рахунок випуску нових моделей спецтехніки на ринок за основними сегментами у цій галузі.

Підприємства з покращуючою конкурентною позицією – це «Оскар» та «Нефаз». Їхня частка ринку складає 15% у «Оскар» і 16% у «Нефаза». Але «Оскар» має ширший асортимент, ніж у «Нефаз». Хоча «Нефаз» зміг

покращити свою частку ринку за рахунок низьких цін та випуску нових моделей.

Підприємством з конкурентною позицією, що погіршує, є «Бецема», його частка ринку різко зменшилася за 2020 р. і досягла всього 2 %.

Підприємство має широкий середньоринковий асортимент, але навіть при широкому асортименті компанія досягла такого низького показника за часткою ринку, за рахунок зниження виробництва нових моделей техніки на ринок, що різко знизило його частку серед конкурентів.

Аутсайдером є «СТ» він займає 7% обсягу ринку нього найвужчий асортимент серед усіх компаній. Лише за рахунок випуску нових моделей у сегменті напівпричіпної алюмінієвої техніки на ринок компанія змогла досягти такого показника за часткою ринку.

Можна зробити висновок, що основними конкурентами є завод «Сеспель» і завод «Нефаз» кожен із цих компаній мають свої переваги цьому ринку, оскільки бальні оцінки розставлені за різними критеріями. Це говорить про те, що варто звернути увагу на всі фактори аналізу конкурентного середовища, але особливу увагу варто приділити головному конкуренту заводу «Сеспель», який має найбільшу частку ринку 25%, він є практично лідером з усіх розставлених факторів.

РОЗДІЛ 3
РОЗРОБКА ЗАХОДІВ ЩОДО ВДОСКОНАЛЕННЯ КОНКУРЕНТОГО СЕРЕДОВИЩА ПРОМИСЛОВОГО ПІДПРИЄМСТВА

3.1 Конкурентне середовище промислового підприємства

Досягнути конкурентних переваг і закріпити свої позиції підприємство може за рахунок:

1.Застосування менших витрат за виробництво і реалізацію товару. Малі витрати означають - можливість підприємства розробляти, виготовляти і реалізувати товар з аналогічними характеристиками, але з мінімальними витратами, ніж конкуренти.

Передумови: значна частка ринку, наявність конкурентних переваг (вихід на дешеву сировину, невеликі витрати на доставку та торгівлю товарами та ін.), жорсткий контроль витрат, потенціал економії Витрат на проведення дослідження, рекламу, обслуговування.

Переваги: підприємства прибуткові навіть за обставин інтенсивної конкурентної боротьби, коли інші конкуренти мають шкоди; малі витрати організовують значні вхідні бар’єри; при появі продуктів-замінників. Лідер з економії на витратах розташовує більшою свободою вчинків, ніж конкуренти; невеликі витрати зменшують дія постачальників.

Ризики: конкуренти може запозичити методи зменшення витрат; серйозні технологічні нововведення можуть ліквідувати конкурентні переваги, що спостерігаються, і зробити малопригодним витрачений досвід; зосередження на витратах ускладнить своєчасну знахідку трансформацій запитів ринку; непередбачений вплив факторів, що множаться витрат, можливо призведуть до зниження розриву у цінах у порівнянні з конкурентами.

2. Забезпечення індивідуальності продукту з підтримкою диференціації. Диференціація означає – можливість підприємства забезпечити покупця товаром, що розташовує більшою цінністю, тобто. Більшою споживчою ціною.

Передумови: незвичайний авторитет підприємства; значний потенціал щодо НДДКР; бездоганний дизайн; вироблення та застосування матеріалів високої якості; ймовірно абсолютний облік запитів споживачів.

Переваги: споживачі обирають продукт підприємства; вибір споживачів та неповторність продукту формують значні вхідні бар'єри; індивідуальність продукту зменшують вплив споживачів;

Значна прибуток полегшує взаємовідносини з постачальниками.

Ризики: вартість продукту можливо стане настільки високою що споживачі, незважаючи на відданість наданого товарного знака, виберуть продукт інших фірм; допустимі імітування іншими фірмами, що призведе до зниження переваг, поєднаних з диференціюванням; трансформація системи цінностей споживачів призведе до зменшення або втрати змісту особливостей диференційованого продукту.

3.Концентрація на сегменті. Підприємства свої акти адресують на обумовлений сегмент ринку. При цьому підприємство намагатиметься бути лідером за рахунок економії на витратах, або до диференціювання товару, або до поєднанню того чи іншого

Передумови: підприємство має задовольняти запити споживачів результативніше, ніж конкуренти.

Переваги: показано раніше.

Ризики: відмінності у цінах на продукти спеціалізованих підприємств та підприємств, що обслуговують даний ринок, може бути в планах споживачів не відповідати перевагам характерним для цього сегмента товарів. За своєю сутністю товар (роботи, послуг-і) проявляються єдиним засобом придбання прибутку і тим найважливішим знаряддям конкурентної боротьби, її речової основою. Організаційні критерії, спрямовані на

удосконалення праці підприємства через зростання конкурентоспроможності продукції, що відпускається показано. Отже, провівши частковий аналіз окремих курсів збільшення конкурентоспроможності підприємства, моно зробити висновок, що в даний період немає загальноприйнятої методики рішення настільки актуально питання. У вихідному рахунку таких варіацій безліч. І в сформованій ситуації залишається тільки пам’ятати і слідувати вузловому принципу: провівши комплексну діагностику фірми, і, зорієнтувавшись на ті чи інші недоліки в її роботі, віддати перевагу підходу, максимальною мірою відповідальний обставинам свого підприємства, і органічно внести його в спільну систему управління до створення міцного фундаменту постійної позиції над ринком.

Від організаційного порядку підприємства залежить, як зовсім воно зможе застосовувати свої внутрішні запаси, матеріальні, технічні, людські, управлінські та фінансові ресурси. Організаційна будова має зорієнтуватися на прискорену виконання нових розробок, програм і проектів і пристосовуватися при цьому до трансформаціям обставин на ринку таким чином, щоб підприємство за рахунок більш доцільного застосування ресурсів, зниження витрат мало потенціалом знаходити рішення поставленим завданням

У результаті розгляду внутрішнього середовища ТОВ «Оскар» можна зробити висновок про те, що на підприємстві розкрито проблему відсутності маркетингової діяльності та системи планування на підприємстві.

Тому, в рамках наявної організаційної структури запропонуємо утворити відділ маркетингу серед двох осіб і планово-економічний відділ із трьох осіб В результаті досить широкого апарату фахівців підприємства, обрані відділи представляємо створити з них числа: відділ маркетинга - два спеціалісти з відділу постачання, планово-економічний відділ - заступник головного бухгалтера, який має вищу економічна освіта, два фахівці виробничо-технічного відділу.

За планово-економічним відділом можна фіксувати наступні функції:

-розробка та підготовка до ратифікації проектів перспективних та поточних планів економічної діяльності та розкручування підприємства;

-керівництво складанням середньострокових та боргострокових комплексних планів виробничої, фінансової та комерційної діяльності підприємства;

-створення та встановлення економічної стратегії формування підприємства;

-розробка прогнозів економічного розвитку підприємства в відповідно до потреб ринку;

-комплексний синтез усіх видів діяльності підприємства;

-статистичний облік за всіма виробничими та техніко-економічними показниками праці підприємства.

За відділом маркетингу можна закріпити такі функції:

-маркетинговий аналіз ринків реалізації гумотехнічної продукції та виявлення нових замовників;

-проведення комплексу досліджень, об’єднаних з ринком, цінами, продукцією та замовниками, а також розгляду та оцінки конкурентів;

-регулювання зв’язків із замовниками, ведення листування, прийом відвідувачів тощо;

Також важлива проблема, розкрита внаслідок розгляду системи управління ТОВ «Оскар» - взаємозаміна функцій функціональні блоки. Незважаючи на те, що організаційна структура підприємства побудовано за лінійно-функціональним принципом, який розташовує відсутність дублювання старань і виробництва ресурсів в функціональних блоках, головний інженер та заступник директора з виробництва, по суті, розглядом рішень тих самих завдань, тільки з членуванням по об’єктах, таким чином, відбувається дублювання функцій. Такий підхід не буде результативним, оскільки він впливає на все виробництво зменшення дієвості вживання робітника періоду та спілки особистої праці, як директора, так і фахівців.

Напрошується висновок, за заступником директора з виробництва вирішуємо зафіксувати всі функції, що належать до виробничої діяльності по всіх об’єктах, таким чином встановити за ним належні обов’язки:

-постачання своєчасної та якісної підготовки виробництва;

-щоденне керівництво діяльністю працівників, безпосередньо зайнятих виробничими роботами;

-керівництво та контроль за діяльністю виробничо-технічного відділу;

-розробка та реалізація заходів щодо підвищення якості продукції, регулярний аналіз її технічного рівня;

-введення в практику прог-ресивних прийомів та методів організації та планування виробництва, організація умов для високопродуктивної роботи, забезпечення дотримання законодавства про праці, правил та норм охорони праці, техніки безпеки тощо.

У підпорядкуванні у головного інженера буде знаходитися відділ постачання та склад і, внаслідок зменшення ег-о норми керованості, можна рекомендувати забезпечити неповне підпорядкування йому заступника виробництва у сфері технічних питань. Таким чином, за головним інженером зафіксувати такі функціональні обов’язки:

-встановлювати технічну політику та лінії технічного формування підприємства в обставинах ринкової економіки, лінії реконструкції та технічного переозброєння функціонуючого виробництва, рівень спеціалізації та диверсифікації виробництва на майбутнє;

-забезпечувати потрібний рівень технічної підготовки виробництва та його стійке зростання, збільшення результативності виробництва та продуктивність праці, урізання витрат, доцільне застосування виробничих ресурсів;

-утворювати розробку та втілення в життя планів впровадження останньої техніки та технології, проведення організаційно-технічних заходів;

-забезпечувати дієвість проектних проблем, технічну експлуатацію, ремонт та модернізацію оснащення підприємства;

-виконувати контроль за дотриманням проектної, конструкторської та технологічної дисципліни;

-Складати заявки на закупівлю обладнання на контрактах лізингу та ін.

Аналогічні трансформації організаційної структури позитивним чином позначаться і на продуктивності робітників, тому що в даному епізоді буде наявна справжня автономність одного начальника (а не двом, як було), цілісність команди, ясне встановлення порядку роботи та закріпленість за об'єктом, що дозволить працівникам результативніше і продуктивно розташовувати своїм робочим часом.

Як показав проведений аналіз, ТОВ «Оскар» характеризується низьким рівнем конкурентоспроможності зовнішніх ринках. Причому основними напрямами, які можуть забезпечити зростання рівня конкурентоспроможності підприємства, є: підвищення ступеня доступу до зарубіжних ринків; збільшення комунікаційної активності зовнішньому ринках; підвищення виробничої гнучкості підприємства.

Для розробки конкретних заходів щодо підвищення конкурентоспроможності ТОВ «Оскар» насамперед визначимо цільові ринки для підприємства за найбільш значущими критеріями оцінки, які передбачатимуть наявність найбільшого потенціалу розвитку на ринку та найменші ризики входу та роботи на цьому ринку.

Усю сукупність критеріїв, за якими проводитиметься оцінка країн можна розділити на дві групи критеріїв:

а) критерії привабливості, які надають позитивне вплив на прийняття рішення щодо роботи з компаніями з цієї країни:

-ВВП;

- мінімальна кількість компаній, що працюють з ринком Білорусі;

- темпи зростання доходів;

- ІРПП;

- індекс зростання населення;

- імпорт країн світу;

б) критерії ризику, що надають зворотний вплив на прийняття рішення про роботу з компаніями із досліджуваної країни:

- рівень інфляції;
- територіальна віддаленість;
- зовнішній державний обов’язок на душу населення;
- індекс корупції;
- рівень безробіття;
- кількість конкурентів.

Для ТОВ «Оскар» підвищення конкурентоспроможності на зовнішньому ринку може бути досягнуто в першу чергу за рахунок вирішення таких ключових проблем, як: необхідність підвищення ступеня доступу до закордонних ринків та виробничої гнучкості підприємства.

Одним із напрямів підвищення конкурентоспроможності для ТОВ «Оскар» та підвищення доступності зовнішніх ринків для підприємства може стати об’єднання зусиль з однією з компаній-конкурентів.

Пропонований механізм об’єднання зусиль може бути реалізований наступним чином:

- маючи вищий рівень доступу до місцевого (для ТОВ «Оскар» – зовнішньому) ринку, компанія-конкурент може приймати суттєво більше замовлень до роботи з ринком Республіки Білорусь у, оскільки зможе позиціонувати себе як компанію, що має досвід роботи з ринком Білорусі та знання особливостей ринку Білорусі;

- дані конкурентні переваги будуть досягнуті шляхом взаємодії з ТОВ «Оскар», яке і буде за принципом аутсорсингу брати він виконання цих замовлень;

- після виконання замовлення та отримання оплати ТОВ «Оскар» буде виплачувати встановлену норму маржі (прибутку) компанії-партнеру.

Запропонований механізм, таким чином, є створенням синергетичного ефекту, вигідного як для ТОВ «Оскар», так і для компанії-конкурента, яка може стати для ТОВ «Оскар» компанією партнером.

Ще одна виявлена проблема, вирішення якої може забезпечити ТОВ «Оскар» зростання конкурентоспроможності на зовнішньому ринку, є необхідність забезпечення комунікаційної політики та позиціонування підприємства на зовнішньому ринку Поточний стан веб-сайту ТОВ «Оскар» не дозволяє забезпечити позиціонування та інформування потенційних споживачів на виділених зовнішніх ринках, що випливає з вивчення веб-ресурсу підприємства

Згідно аналізу видно, що:

– на веб-сайті ТОВ «Оскар» у принципі відсутня можливість перемикання ресурсу працювати з іноземною мовою;

– можливість зворотної комунікації забезпечена лише номерами телефонів, що діють на внутрішньому ринку, та формою зворотного зв’язку «Задати питання», що працює в офлайн-режимі.

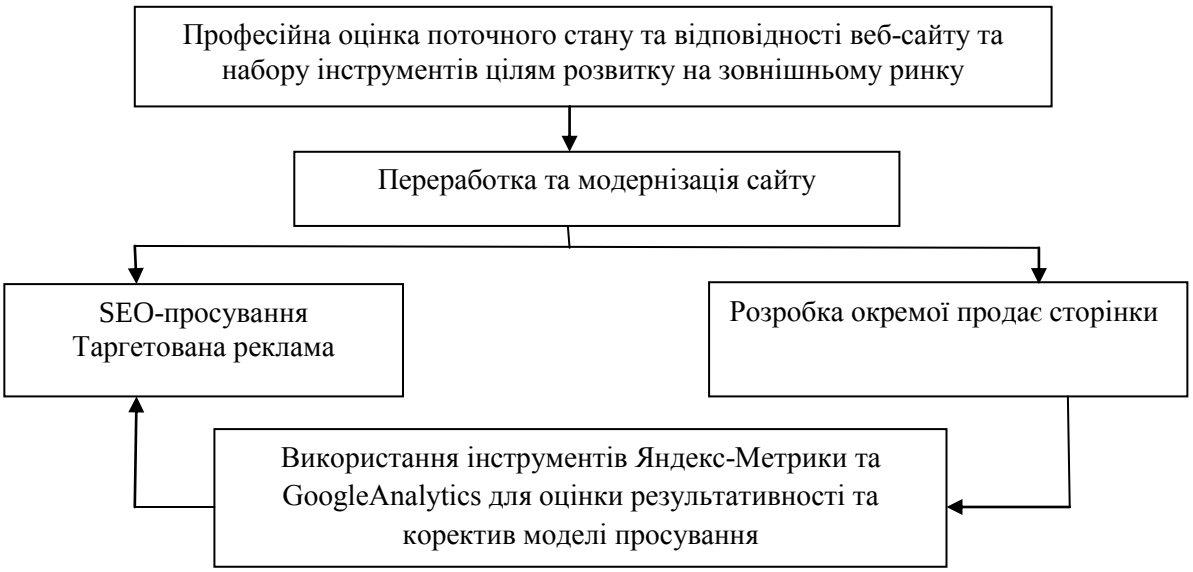


Рис. 3.1 – Програма комунікацій та позиціонування ТОВ «Оскар» на зовнішніх ринках з використанням Інтернету

Для забезпечення можливості присутності та позиціонування ТОВ «Оскар» на виділених зовнішніх ринках підприємству, таким чином, необхідно:

– розробити окремий веб-сайт (сторінку, що продає), який буде працювати англійською (литовською, латвійською та естонською) мовою;

– забезпечити seo-просування та розвиток цього сайту (модерацію, реєстрацію в місцевих каталогах та дошках оголошень і т.д.), а також працездатність сайту з погляду постійного зворотного онлайн-зв'язку з потенційними замовниками.

Для реалізації запропонованого напрямку ці роботи можна передати на аутсорсинг.

Аутсорсинг - це передача організацією, на підставі договору, визначених бізнес-процесів або виробничих функцій на обслуговування іншої компанії, що спеціалізується на відповідній області. На відміну від послуг сервісу та підтримки, що мають разовий, епізодичний, випадковий характер і обмежених початком і кінцем, на аутсорсинг зазвичай передаються функції професійної підтримки безперебійної працездатності окремих систем та інфраструктури на основі тривалого договору (щонайменше 1 року). Як компанія аутсорсера пропонується вибрати компанію «Koriса» – одного з ведучих місцевих аутсорсерів, що співпрацює з десятками найбільших підприємств регіону. Ця компанія обрана виходячи з співвідношення вартості аналогічних послуг порівняно з іншими компаніями (таблиця 3.6), а також через близькість розташування (зручність контролю та оперативності прийняття рішень щодо управління).

Передача на аутсорсинг адміністрування веб-сайту ТОВ «Оскар» та здійснення заходів щодо просування та реклами цього ресурсу зусиллями компанії-аутсорсера дозволить підприємству:

- прискорити процес ухвалення управлінських рішень за рахунок більш високої кваліфікації фахівців аутсорсера, накопиченого досвіду та застосування більш передових технологій, які недоступні для штатних спеціалістів ТОВ «Оскар»;

знизити витрати на оплату праці та витрати на зміст зайвого підприємства персоналу, що у кінцевому підсумку спричинить зростання

ефективності використання трудових ресурсів та зниження витрат підприємства;

- окрім цього, ТОВ «Оскар» зможе уникнути витрат на поточне обслуговування та утримання робочого місця спеціаліста.

Таблиця 3.1 - Порівняльна оцінка вартості послуг з аутсорсингу на ринку регіону

Найменування робіт	компанія «Korica»	Група компаній WebcomMedia	Веб студія «Медіа Лайн»
Абонементне адміністрування інтернет-сайту	3,41	3,45	3,35
Роботи з seo-оптимізації	1,73	1,75	1,80
Роботи з seo-просування	3,46	3,54	3,65
Роботи з контекстної реклами	2,22	2,20	2,25
Послуги копірайтера	0,86	0,94	0,95
Разом вартість комплексу послуг на рік	11,68	11,88	12,00

З урахуванням вартості ТОВ «Коричник», що надаються (компанія «Korica») послуг з ІТ-аутсорсингу та супроводу інтернет-магазину, здійснено розрахунок витрат ТОВ «Оскар» на обслуговування продає сторінки.

Таблиця 3.2 - Розрахунок одноразових витрат ТОВ «Оскар» на розробку та використання сторінки, що продає

Вид робіт	Сума, тис. грн.
1. Розробка макету	105,00
2. Розробка та розміщення веб-сайту	500,00
3. Налаштування інструментів Microsoft та Гугл Аналітики	85,00
Разом	690,00

Як показують розрахунки, вартість аутсорсинга для ТОВ «Оскар» складе 11,68 тис. грн. на рік. У таблиці 3.8 подано бюджет одноразових

видатків ТОВ «Оскар» на розробку та організацію роботи сторінки, що продає підприємства.

Для забезпечення можливості зворотної онлайн-комунікації на сайт, що розробляється, можливе впровадження сервісу онлайн-консультацій JivoSite, основними можливостями якого є:

- повна інтеграція з CRM та CMS сервісами підприємства;
- інтеграція з соціальними мережами та месенджерами;
- підключення до основних інструментів інтернет-аналітики;
- інтеграція з платіжними системами.

У таблиці 3.3 здійснено розрахунок витрат на придбання та впровадження роботу веб-сайту ТОВ «Оскар» системи JivoSite.

Таблиця 3.3 - Розрахунок витрат на придбання, встановлення та впровадження системи JivoSite

Показник	Ціна, грн	Кількість, од.	Вартість, грн
1. Розробка проекту системи під потреби ТОВ «Оскар»	450,0	1	450,0
2. Встановлення, налагодження	360,0	1	360,0
Разом	810,0		

Розрахунок поточних витрат ТОВ «Оскар» на експлуатацію програмного забезпечення вироблено у таблиці 3.4.

Таблиця 3.4 - Розрахунок поточних витрат на експлуатацію системи JivoSite

Показник	Ціна в місяць, грн	Кількість за рік, од.	Вартість на рік, грн
1. Абонентське обслуговування програми	93,20	12	1 118,40
2. Обслуговування мережі	10,16	12	121,92
Разом			1 240,32

У таблиці 3.5 здійснено розрахунок прогнозу бюджету, необхідного для просування ТОВ «Оскар» у мережі Інтернет з використанням

інструментів таргетованої та контекстної реклами на ресурсах Google та Яндекс, що необхідно буде здійснювати хоча б протягом одного року активного входу підприємства на досліджувані ринки.

Таблиця 3.5 - Розрахунок прогнозованого на рік бюджету, необхідного для просування ТОВ «Оскар» у мережі Інтернет

Найменування показників	Число переходів у рік, од.	Вартість одного переходу, грн	Сума, грн
Microsoft	7 300	1,09	7 957,00
Google	7 300	0,88	6424,00
Разом	14 600	-	14 381,00

У таблиці 3.6 узагальнено сукупні поточні витрати ТОВ «Оскар» на рік з урахуванням реалізації всієї системи заходів щодо підвищення конкурентоспроможності ТОВ «Оскар» з використанням продає сторінки в Інтернеті.

Таблиця 3.6 - Сукупні поточні витрати ТОВ «Оскар» на позиціонування та просування підприємства в мережі Інтернет на зовнішніх ринках

Найменування показників	Сума, тис. грн
1. Витрати на аутсорсинг	11,68
2. Робота JivoSite	1,24
3. Бюджет просування у мережі Інтернет	14,38
4. Разом поточні витрати	27,30

У таблиці 3.7 узагальнено сукупні одноразові витрати ТОВ «Оскар» на реалізацію запропонованих заходів.

Таблиця 3.7 - Розрахунок разових витрат ТОВ «Оскар» для виходу та позиціонування на зовнішніх ринках з використання сторінки, що продає

Найменування показників	Сума, тис. грн
1. Витрати оновлення веб-сайту	0,69
2. Витрати використання JivoSite	0,81
3. Разом капітальні вкладення	1,50

Як показують зроблені розрахунки, ТОВ «Оскар» для реалізації запропонованої системи заходів щодо підвищення конкурентоспроможності підприємства на зовнішньому ринку за рахунок посилення комунікацій та позиціонування підприємства через Інтернет необхідно буде здійснити одноразові витрати у сумі 1,50 тис.грн., і навіть збільшити поточні річні витрати на 27,30 тис. грн. на рік.

Таким чином, цільовими ринками для ТОВ «Оскар» з урахуванням їх привабливості та найменших ризиків є ринки Литви, Латвії та Естонії, причому підприємство вже має деякий досвід роботи на даних ринках. У таблиці 3.8 узагальним дані про запропоновані напрями підвищення конкурентоспроможності ТОВ «Оскар» на зовнішніх ринки.

Таблиця 3.8 – Система заходів щодо підвищення конкурентоспроможності ТОВ «Оскар» на зовнішніх ринках

Чинник зростання конкурентоспроможності	Напрям / захід	Очікуваний ефект
Підвищення виробничої гнучкості підприємства	Об’єднання конкурентних позицій та бізнес-зусиль у підприємством представником зовнішнього ринку	Зростання продажів за рахунок підвищення доступу до ринку та покращення привабливості послуг для потенціалу
Підвищення ступеня доступу споживачів до зарубіжних ринків		
Нарощування комунікаційної активності на зовнішньому ринку	Розробка та аутсорсинг сторінки, що продається на іноземній мові з вбудованим онлайн-консультантом	Зростання продажів за рахунок покращення доступу до потенційно покупцям та підвищення якості зворотного зв’язку

Під конкурентоспроможністю підприємства розуміється комплексна характеристика (здатність) підприємства, що характеризує його можливість у будь-який момент часу та в межах своєї компетенції забезпечувати свої конкурентні переваги та прибутковість з урахуванням адаптації до постійно змінних умов внутрішнього та зовнішнього середовища, а також вигідно що відрізняють підприємство від конкурентів і дають ринкові переваги продукції, що випускається або послуг.

У сучасних умовах з урахуванням глобалізації економічних зв’язків, обмеженості внутрішніх ринків та розвитку міжнародних відносин будь-яке підприємство тією чи іншою мірою стикається з проблемою організації зовнішньоекономічної діяльності та, відповідно, – організації маркетингової діяльності організації зовнішньому ринках. Це у свою чергу зумовлює і необхідність оцінки та підвищення конкурентоспроможність підприємства на зовнішньому ринку.

ВИСНОВКИ ТА РЕКОМЕНДАЦІЇ

Конкурентоспроможність – це комплексна характеристика суб’єкта господарювання за певний період часу в умовах конкретного ринку, що відображає перевагу перед конкурентами по ряду визначальних показників-фінансово-економічних, маркетингових, виробничо-технологічних, кадрових та екологічних, а також здатність суб’єкта до безкризового функціонування та своєчасної адаптації до умов навколишнього середовища.

Конкурентоспроможність підприємства визначається такими факторами:

- якість продукції та послуг;
- Наявність ефективної стратегії маркетингу;
- рівень менеджменту та кваліфікації персоналу;
- технологічний рівень виробництва;
- податкове середовище, в якому діє підприємство;
- доступність джерел фінансування.

Існує безліч способів досягнення конкурентних переваг та аналіз конкурентного середовища вимагає:

- виробляти високоякісну продукцію;
- пропонувати нижчі ціни;
- мати власну технологію виробництва;
- мати зручне географічне розташування;
- забезпечувати розробку та впровадження нової продукції в більш стислі терміни;
- мати добре відому торговельну марку та репутацію;
- організувати відмінне обслуговування покупців.

Ринок ємнісно-наливної техніки є перспективним напрямом над ринком спецтехніки. Але через економічну ситуацію в країні динаміка обсягів виробництва знизилася з 2019 року, що дуже позначилося цьому

ринку. На даний момент ринок ємнісно-наливної техніки почав стабілізуватися і з 2020 р. показує підйом: в обсягах виробництва у натуральному та вартісному вираженні, у темпах зростання, у динаміці виручки. Такі зміни відбуваються через збільшення попиту споживача, також через збільшення курсу валют, що дуже вплинуло збільшення вартості імпортної техніки, як нової, і б/в, і запровадження сплати імпортної техніки з мінімальною базовою ставкою 150 000 грн. в країну.

Компанія «Оскар» стала одним із лідерів на вітчизняному ринку спецтехніки. Одна з небагатьох компаній, що випускає нові моделі ємнісно-наливної техніки на ринок, робить спецтехніку на замовлення, відповідає всім вимогам своїх замовників активно розвивається з урахуванням російської дійсності. Проте компанія працює у високонкурентному середовищі, аналіз якого не проводиться систематично. При аналізі конкурентного середовища особливо варто виділити частки ринку наступних конкурентів: Нефаз, спецТранс, Сеспель, Бецема.

Аналіз практики проведення аналізу конкурентного середовища російськими підприємствами показав, що, по-перше, основними його методами є методика, розроблена Федеральною антимонопольною службою, SWOT-аналіз, що враховує дані PEST-аналізу та аналіз та модель конкурентних сил Портера.

По-друге, ці методи застосовуються в різному поєднанні, а докладно описаної методики проведення з усіма викладками немає у вільному доступі.

По-третє, всі розглянуті та застосовувані в практиці діяльності підприємств методи оцінки конкурентного середовища необхідні для подальшої оцінки конкурентоспроможності конкурентного підприємства та розробки стратегії його поведінки на конкретному ринку.

У ході аналізу було виявлено, що при виборі конкретного виробника ємнісно-наливної техніки споживач звертає більшу увагу на характеристики продукції, а чи не її вартість. Виняток становлять абсолютно аналогічні

пропозиції: у цьому випадку, безумовно, вибирається виробник, який встановив меншу ціну.

Участь під час виборів споживача техніки. Тільки якщо моделі конкурентів нічим не відрізняються на ринку.

Основними конкурентами заводу ТОВ «Оскар» є компанії «Сеспель» і «Нефаз», вони займають більшу частину частки ринку. Але головним конкурентом є завод «Сеспель» у нього найбільша частка ринку 25% завдяки правильній стратегії розвитку, яка спрямована на випуск нових моделей на ринок та виготовлення продукції за спеціальними замовленнями.

З цього можна дійти висновку, що подальшу діяльність заводу «Оскар» Необхідно спрямовувати на розвиток нових моделей ємнісно-наливної техніки.

ПЕРЕЛІК ПОСИЛАНЬ

1. Балабанова Л. В. Управління збутовою політикою підприємства : навч. посіб. / Л. В. Балабанова, Ю. П. Митрохіна. Донецьк : ДонНУЕТ, 2018. 229 с.

2. Балабанова Л. В. Управління збутовою політикою: навч. посіб. Київ : Центр учбової літератури, 2017. 240 с.

3. Балабанова Л. В. Стратегічне маркетингове управління збутом підприємства / Монографія Л.В. Балабанова , Ю.П. Митрохіна; Донец. нац. ун-т економіки і торгівлі ім. М. Туган-Барановського. Донецьк, 2017. 245 с.

4. Барила Л. Я. Маркетинговий аналіз збутової діяльності підприємства в умовах ринку. *Вісник Львівської комерційної академії. (Серія економічна)*. 2018. Вип. 36. С. 22-26.

5.Белінський П. І. Управління матеріально-технічним забезпеченням і збутом. Чернівці: Рута, 2020. 28 с.

6. Бєлоусова О. С. Оцінювання ефективності збутової діяльності в рамках маркетингової політики розподілу промислового підприємства. *Держава та регіони. Сер. Економіка та підприємництво*. 2018. № 4. С. 78-81.

7. Богданович А., Розумей С. Збут у широкому та вузькому розумінні URL: http://dspace.nuft.edu.ua/ jspui/bitstream/123456789/19048/1154.pdf. (дата звернення: 05.09.2021)

8. Варченко О. М. Методичні підходи до оцінки ефективності функціонування збутових логістичних систем аграрних підприємств. *Економіка та управління АПК*. 2018. № 2. С. 21-26.

9. Гавришко Н. В. Облік і аналіз маркетингової та збутової діяльності: управлінський аспект: дис. канд.екон.наук: 08.06.04 Тернопіль, 2011. 256 с.

10.Глазкова К. О. Проблеми збутової політики сучасних українських підприємств. *Вісник Київського національного університету технологій та дизайну*, 2020. № 3. С. 102-107.

11. Гнилянська Л. Й. Організація збутової діяльності підприємства *Національний університет «Львівська політехніка»*, 2014. URL: http://ena.lp.edu.ua. (дата звернення: 03.12.2022)

12.Підвищенні конкурентоспроможності підприємства. *Економічний аналіз: зб. Наук. Праць.* Тернопіль: Видавничо-поліграфічний центр Тернопільського нац. Економічного ун-ту «Економічна думка», 2018. Т. 17. Вип. № 2. С. 106–120.

13.Стеблюк Н. Ф., Волосова Н. М. Економіко-математичне моделювання в системі маркетингового управління. Кам'янське : ДДТУ, 2020. 185 с.

14.Тропов О. В. Збутова політика підприємства: сутність та складові. *Управління розвитком.* 2018. № 2. С. 119-121.

15.Інформаційна записка Центрального комітету Профспілки металургів і гірників України про стан виконання Галузевої угоди ГМК України у 2019 році. URL: http://pmguinfo.dp.ua/images/documents/socinfo/os2019.pdf (дата звернення: 09.12.2022).

16.Підсумки роботи ГМК України у 2021 р. URL: http://www.ukrmetprom.org/pidsumki-roboti-gmkukraini-u-2019-r/ (дата звернення: 01.12.2022).

17. Україна в світовому металургійному виробництві у 2019 р. URL: http://www.ukrmetprom.org/ukrainav-svitovomu-metalurgiynomu-v-7/ (дата звернення: 01.12.2022).

18.Показники зовнішньої торгівлі України: Нова митниця. URL: https://bi.customs.gov.ua/trade/#/ (дата звернення: 14.08.2021).

19. Левчук К. Експорт напівфабрикатів з України у 2019 році знизився на 4,8%. URL: https://gmk.center/ua/news/eksport-napivfabrikativ-z-ukraini-u-2019-roci-znizivsya-na-4-8/ (дата звернення: 06.12.2022).

20.Белошицкая О. В Криза. URL: https://hubs.ua/news/v-gmk-ukrainynazrevaet-krizis-167859.html (дата звернення 01.02.2020).

21. Григоренко Ю. Наріжне питання: що означає заборона на поставки коксівного вугілля. URL: https://gmk.center/ua/posts/narizhne-pitannya-shho-oznachaie-zaborona-na-postavki-koksivnogo-vugillya/ (дата звернення: 06.12.2022).

22. Переорієнтація. Експортери коксу шукають заміну українському ринку. URL: https://nv.ua/ukr/biz/markets/eksport-rosiyskogo-vugillya-v-ukrajinu-postavki-koksu-rizko-vpali-novini-ukrajini50037780.html (дата звернення 06.12.2022).

23. Пашинський М. Металургія істотно випереджає інші галузі за видатками на екологію. URL: https://gmk.center/ua/infographic/metalurgiya-istotno-viperedzhaie-inshi-galuzi-za-vidatkami-na-ekologiju/ (дата звернення 06.12.2022).

24.Звіт URL: https://gmk.center/wpcontent/uploads/2019/01/Obzor-globalnyh-trendov.gmk_.center-nov_18.pdf. (дата звернення 06.12.2022).

25. Январев В. Украинская металлургия вступила в полосу кризиса. URL: https://www.minprom.ua/articles/257312.html (дата звернення 06.12.2022).

26.Україна в світовому металургійному виробництві за 6 місяців 2020 р. URL: http://www.ukrmetprom.org/ukraina-v-svitovomu-metalurgiynomu-v-13/ (дата звернення 06.12.2022).

27.Підсумки роботи ГМК України за І півріччя 2020 р. URL: http://www.ukrmetprom.org/pidsumkiroboti-gmk-ukraini-za-i-pivri/ (дата звернення 06.12.2022).

28. Григоренко Ю. Невтішні підсумки: перші наслідки кризи для металургії. URL: https://gmk.center/ua/posts/nevtishni-pidsumki-pershi-naslidki-krizi-dlya-metalurgii/ (дата звернення 06.08.2022).

29.Красна ціна: високі котирування грають на руку гірничорудним компаніям. URL: https://gmk.center/ua/posts/krasna-cina-visoki-kotiruvannya-grajut-na-ruku-girnichorudnih-kompaniyam/ (дата звернення 06.08.2020).

30.Металлургия: глобальные тренды 2020. URL: https://gmk.center/wpcontent/uploads/2020/03/Metallurgiya-Globalnye-trendy-2020.pdf (дата звернення 06.12.2022).

31.Гончарук О.В., Малюк О.С. Сутність та особливості розвитку економіки спільного споживання // Проблеми обліково-аналітичного забезпечення управління підприємницькою діяльністю : матеріали II Міжнар. наук. – практ. конф., присвяченої 100-річчю Полтавської державної аграрної академії (м. Полтава, 23 квітня 2020 р.) / за ред. Плаксієнка В. Я., Пилипенко К. А. Полтава : Видавництво ПП «Астрая», 2020. 705 с. С.57-60.

32. Летуча О. В. Ігнашкіна Т.Б., Летуча А.А. Стратегії фінансового оздоровлення підприємств металургійного комплексу України в умовах глобалізації: теорія та методологія. *Проблеми економіки та політичної економії*. 2018. № 1. С. 174-182. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/pepe_2018_1_13 (дата звернення 07.12.2022).

33.Продіус І. П., Городецька Т.Б., Задорожнюк В.С. Економіка промисловості та організації виробництва І. П. Продіус. *Економіка: реалії часу* 2019. № 3 – 4 (4 – 5). С. 13 – 16. URL: http://archive.nbuv.gov.ua/e-journal/econrch/2012_3-4/12pipgse.pdf (дата звернення 07.12.2022).

34.Новобранець Є.С. Проблеми підвищення конкурентоспроможності підприємств України: URL: http://archive.nbuv.gov.ua/portal/soc_gum./Uproz/2012_3/u1203nov.pdf (дата звернення 07.12.2022).

35. Олійник О.М., Головань О.О. Логістика в системі менеджменту конкурентоспроможності підприємства. Збірник наукових праць всеукраїнської науково – практичної конференції. 2019. С. 130 – 131.

36. Варченко О.М. Методичні підходи до оцінки ефективності функціонування збутових логістичних систем аграрних підприємств. *Економіка та управління АПК.* 2021. № 2. С. 21-26.