

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
ОДЕСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ ЕКОНОМІЧНИЙ УНІВЕРСИТЕТ

Кафедра менеджменту організацій

Допущено до захисту
Завідувач кафедри
д.е.н., професор Кузнецова І.О.

(підпис)
“ ____ ” _____ 2022 р.

КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА
на здобуття освітнього ступеня бакалавр
зі спеціальності 073 Менеджмент

на тему: «**Управління розвитком підприємства приладобудування**»

Виконавець:
студент 42 групи ФЕУП
Винниченко В.І. _____
(підпис)

Науковий керівник:
к.е.н., доцент
Карпенко Ю.В. _____
(підпис)

ЗМІСТ

ВСТУП.....	3
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ АСПЕКТИ УПРАВЛІННЯ РОЗВИТКОМ ПІДПРИЄМСТВА	5
1.1. Сутність понять «розвиток» та «управління розвитком» підприємства	5
1.2. Основні фактори впливу на розвиток підприємства	12
1.3. Процес управління розвитком підприємства: етапи та зміст	19
РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ СУЧАСНОГО СТАНУ ТА ПРОПОЗИЦІЇ ЩОДО УПРАВЛІННЯ РОЗВИТКОМ ТОВ «ТЕЛЕТЕК»	25
2.1. Аналіз галузі приладобудування України	25
2.2. Загальна характеристика та аналіз фінансового стану ТОВ «Телетек»	34
2.3. Аналіз можливостей ТОВ «Телетек» щодо розвитку	43
2.4. Пропозиції щодо розвитку ТОВ «Телетек».....	49
ВИСНОВКИ.....	61
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....	63
ДОДАТОК.....	67

ВСТУП

Актуальність кваліфікаційної роботи. Будь-яке підприємство, незалежно від характеру діяльності, має дбати про розвиток виробництва, її оновлення обладнання, технологій, думати про завтрашній день, забезпечувати успіх на ринку товарів та послуг. Колектив, який живе лише сьогоднішнім днем, прирікає підприємство на банкрутство. Але майбутні успіхи вимагають сьогоднішніх витрат.

Розвитком підприємства необхідно управляти: треба мати програму розвитку, систему контролю над її виконанням, кошти на реалізацію. Управління розвитком підприємства є багатоплановим завданням, у роботі досліджується лише невелика її частина.

Стратегічне управління - процес формування стратегії, її реалізації та контролю відповідності досягнутих результатів запланованим цілям. Формування стратегії для фірми залежить від конкретної ринкової ситуації та тенденцій. Головними чинниками розробки стратегії є: позиція організації над ринком, динаміка її розвитку, її потенціалу, поведінка конкурентів, характеристика виробленого товару чи послуг, стан економіки та інших.

Наприкінці 20 - початку 21 століття неухильно зростає інтерес до питань управління розвитком бізнесом як з боку теорії, і з боку практики. У цей час стратегічному управлінню стало приділятися підвищену увагу. Це пов'язано з тим, що стратегічне управління як практична діяльність постійно розвивається, набуваючи таких форм, які за своєю сутністю докорінно протилежні тому, що насамперед у практиці та в теоретичному осмисленні вважалося зразком правильного управління.

Актуальність теми підтверджується, зокрема, збільшенням кількості матеріалів на цю тематику: підручників, навчальних посібників, монографій, публікуються статті та збірники конференцій. Крім того, актуальні питання управління обговорюються на різноманітних форумах. На наш погляд, удосконалення методології стратегічного управління продовжуватиметься.

Мета кваліфікаційної роботи – вивчення теоретичних основ управління розвитком підприємства та обґрунтування напрямів розвитку ТОВ «Телекомунікаційні технології».

Завдання:

1. розгляд сутності управління розвитком організації;
2. дослідження процесу управління розвитком підприємства та факторів, що впливають на нього;
3. аналіз галузі приладобудування України;
4. обґрунтування напряму розвитку ТОВ «Телетек»;
5. оцінка соціально-економічного ефекту запропонованого до реалізації проекту з впровадження у виробництво бездротових систем відеонагляду.

Об'єкт дослідження - ТОВ «Телекомунікаційні технології» - компанія, що займається постачанням та реалізацією електротехнічної продукції.

Предмет дослідження – процес управління розвитком підприємства.

Інформаційну базу дипломного проекту складають: внутрішня документація ТОВ «Телекомунікаційні технології» (статут, положення про підрозділи, посадові інструкції, дані бухгалтерського обліку, товарні звіти та ін.); дані офіційної статистики; результати проведених спостережень та працями провідних українських вчених та спеціалістів у галузі ресторанного бізнесу: Афанасьєв Н.В. [1], Балановська Т.І. [2], Білоділ І.К.[3], Бочко О.Ю.[4], Грінченко О.В.[7], Гудзинський О.Д.[8], Дудка М.О.[10], Касьянова Н.В.[14], Ковтуненко Ю.В.[17], Кузнецова І.О. [19] та інші.

У роботі були використані наступні методи дослідження: PEST-аналіз (з метою проаналізувати зовнішнє середовище організації та галузі приладобудування загалом), SWOT-аналіз (для аналізу внутрішнього середовища та можливих напрямів стратегій підприємства) та матриця Ансоффа (з метою вироблення корпоративної стратегії для підприємства).

Дипломний проект складається з вступу, 2 розділів, висновків, списку літератури (41 найменувань) та 1 додатку. Загальний обсяг роботи 66 сторінок (без урахування додатків).

РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ АСПЕКТИ УПРАВЛІННЯ РОЗВИТКОМ ПІДПРИЄМСТВА

1.1. Сутність понять «розвиток» та «управління розвитком» підприємства

Для ефективного управління розвитком підприємства необхідно чітко володіти теоретичними аспектами такого розвитку. Для цього слід ґрунтовно розібратися в сутності термінів «розвиток», «розвиток підприємства» та «управління розвитком підприємства».

Слід зазначити, що серед науковців існує декілька підходів до визначення сутності терміну «розвиток». Найчастіше цей термін застосовують щодо поняття системи. Відповідно науковці вважають, що термін «розвиток» характеризує собою деякі зміни цієї системи. До таких авторів можна віднести позиції Н. В. Афанасьєва [1] та Б. Л. Кучина [20], О. В. Раєвнєвої [26], М. О. Дудки [10], Ю. А. Пятіна [25].

Досить часто термін «розвиток» трактують не як рух системи, а як процес здійснення змін. До таких авторів можна віднести І. К. Білодіда [3], О. В. Раєвнєвої [26] та інших. Водночас така позиція в самому узагальненому вигляді не дуже відрізняється від першого підходу, оскільки в кінцевому підсумку навіть за умови зміни однієї складової відбуваються зміна усєї системи, або ж термін «система» підміняється іншими термінами, наприклад, «об'єктом», як у І. К. Білодіда [3]. Іноді ж щодо розвитку поєднуються терміни «система» та «процес». Наприклад, Ю. А. Путятін відзначає, що розвиток є системою з об'єднаними процесами. Таке визначення взагалі не розкриває сутність розвитку як явища, оскільки не пояснює які процеси входять в сю систему, куди має рухатися система.

Досліджуючи розвиток як процес слід звернути увагу і на ще декілька аспектів. Зокрема окремі автори (О. В. Раєвнєва [26] та М. О. Дудка [10]) правильно загострюють увагу на тому факту, що розвиток відбувається в певному просторі та часі. Це важливе уточнення, оскільки саме простір та час

дає змогу відслідкувати зміни об'єкта в його розвитку. М. П. Тодаро [32] правильно уточнює, що розвиток є багатовимірним процесом, але не розкриває усіх вимірів розвитку, згадуючи лише про реорганізацію системи.

На термін розвиток можна поглянути і з іншого боку. Так, окремі науковці, ведучи мову про розвиток, стверджують, що він обумовлюється зміною якісних характеристик об'єкта (системи). Сюди можна віднести позицію Н. В. Афанасьєва [1], І. К. Білодіда [3]. Проте більш поширеною є ситуація, коли розвиток пов'язується не тільки з якісними змінами, а й з кількісними. Так, наприклад, М. О. Дудка веде мову про кількісно-якісні зміни [10]. Водночас існує і ще більш прогресивний підхід, за яким розвиток не обмежується лише кількісно-якісними змінами, а й змінами структурних категорій. Зокрема про це веде мову Б. Л. Кучин, який зазначає, що під розвитком слід розуміти «сукупність змін у взаємозв'язку якісних та кількісних, а також структурних категорій» [20]. Але в цьому випадку автор не вказує чого безпосередньо стосуються такі зміни – певного об'єкту чи системи об'єктів, можливо системи операцій чи процесів.

Серед проаналізованих визначень найбільш вдалим вважаємо визначення М. О. Дудки [10, с. 45], в якому використано досить ґрунтовні характеристики розвитку та інструментарій його забезпечення. В цьому визначенні вказується на те, що розвиток стосується певного об'єкта, який слід вважати відкритою системою. Ця система не є сталою, а трансформується через якісні та кількісні зміни, метою яких є адаптивність об'єкта до зовнішнього середовища на базі взаємодії між ресурсами об'єкта, управління та технологій з урахуванням поставлених стратегічних цілей. Такий підхід є найбільш універсальним. Його можна застосувати до будь-якого об'єкта через уточнення окремих складових трансформації, елементів системи, векторів змін, поєднання внутрішнього та зовнішнього середовища тощо.

Проведений аналіз можна узагальнити на підставі даних табл. 1.1, в якій відображено різні наукові підходи до терміну «розвиток».

Таблиця 1.1

Узагальнення наукових підходів до терміну «розвиток»

Автор	Зміст поняття «розвиток»
Афанасьєва Н. В.	Розвиток – це зміна якісних характеристик системи.
Білодід І. К.	Розвиток – процес, внаслідок якого спостерігається зміна якості об'єкта.
Кучин Б. Л.	Розвиток – це сукупність змін у взаємозв'язку якісних та кількісних, а також структурних категорій.
Путятін Ю. А.	Розвиток – це система з об'єднаними процесами в складі підприємства.
Раєвська О. В.	Розвиток – унікальний процес трансформації відкритої системи в просторі і часі.
Тодаро М. П.	Розвиток – це багатовимірний процес, до складу якого входить реорганізація економічної системи.
Дудка М. О.	Розвиток – це процес трансформації об'єкта як відкритої системи в часі та просторі на базі кількісно-якісних змін, націлений на забезпечення адаптивності та гнучкості через досягнення взаємодії між ресурсами, менеджментом та технологіями з зовнішнім середовищем для досягнення його глобальних цілей.

Джерело: складено автором за [1, с. 27; 3, с. 548; 20, с. 48; 25, с. 10; 26, с. 108; 10, с. 45].

В цілому, виходячи з даних табл. 1.1, можна виокремити два основні підходи до терміну «розвиток» серед науковців: розвиток як рух системи в певному напрямку та розвиток як процес зміни об'єкта. Водночас різниця між цими підходами є досить умовною, оскільки систему можна розглядати як об'єкт і навпаки, а будь-який рух системи чи об'єкта вже є зміною, тобто відхиленням від початкового стану.

Далі необхідно уточнити термін «розвиток» щодо конкретного об'єкту. Враховуючи тематику дослідження цим об'єктом є підприємство. Зазначимо, що чинне законодавство (ст. 62 Господарського кодексу України [6]) підприємством визначає самостійного суб'єкта господарювання, створеного для задоволення потреб (особистих чи суспільних) через систематичне здійснення різних видів господарської діяльності в порядку, передбаченому законодавством.

В цьому контексті зазначимо, що розвиток підприємства можна охарактеризувати як сукупність змін підприємства. Зокрема це якісно-кількісні зміни [12] або окрім них ще і структурні зміни [40]. При цьому наукові акцентують увагу на довгостроковому характері таких змін та на напрямку [12] або результаті [40] таких змін. На результаті при дослідженні розвитку

підприємства акцентує увагу і О. Ю. Бочко [4]. Водночас недолік визначення автора полягає у тому, що автор процес розвитку вбачає в максимальному забезпеченні результату, зосереджує увагу на меті такого забезпечення, але не вказує яким чином ці результати мають бути досягнуті, лише уточнюючи, що мета має бути досягнута при мінімальних зусиллях. Ще менш ґрунтовним видається визначення О.Д. Гудзинського [8], який визначає розвиток динамічною категорією поведінки та реакції підприємства. При цьому відсутній напрямок такої реакції, мета реакції та руху категорії. Більш суттєвим видається підхід, запропонований І. В. Кривов'язюком [18], який, при визначенні розвитку підприємства, зосереджує увагу на переходу підприємства як об'єкта від одного стану до іншого, акцентуючи увагу на шляхах досягнення такої зміни та фіксації нового стану.

В табл. 1.2 представлено узагальнення наукових підходів до терміну «розвиток підприємства».

Таблиця 1.2

Узагальнення наукових підходів до терміну «розвиток підприємства»

Автор	Зміст поняття «розвиток підприємства»
Жилінська Л. О.	Розвиток підприємства – це якісно-кількісні зміни довготривалого характеру в середині підприємства в напрямку покращення, підвищення потенціалу та спроможності протидіяти негативним впливам середовища через застосування механізмів адаптації, внутрішньої стійкості, підвищення життєздатності.
Янковець Т. М.	Розвиток підприємства – це структурні, якісні та кількісні зміни підприємства у довгостроковій перспективі в результаті впливу факторів середовища (зовнішнього та внутрішнього), наслідком чого є підтримка життєздатності, нарощення потенціалу, підвищення адаптивності та гнучкості до умов господарювання, досягнення та підтримки конкурентних переваг.
Кривов'язюк І. В.	Розвиток підприємства – це процес переходу підприємства від одного стану до іншого через дотримання принципів та закономірностей розвитку, реалізації діагностичних процедур та заходів, які дозволяють зафіксувати наявний стан та можливості підприємства щодо його якісного поліпшення.
Бочко О. Ю.	Розвиток підприємства – це максимальне забезпечення результату при мінімальних зусиллях з метою забезпечення максимального добробуту та прибутковості підприємства та забезпечення потреб сучасного споживача.
Гудзинський О. Д.	Розвиток підприємства – це динамічна категорія, що включає різні аспекти поведінки та реакції підприємства.

Джерело: складено автором за даними [12, с. 40; 40, с. 110; 18, с. 173; 8, с. 60].

Аналіз визначень, які наведено в табл. 1.2 дозволяє зробити висновок про те, що усі вони намагаються якомога повніше охопити сутність терміну «управління розвитком». При цьому найбільш змістовними є два підходи до розвитку підприємства – як сукупність змін підприємства як об'єкта (кількісних, якісних, структурних) та як перехід підприємства як об'єкта від одного до іншого стану.

Питання розвитку підприємства напряму пов'язано з його різновидами. Тут серед науковців спостерігається дуже широке різноманіття поглядів. Так, наприклад, О. Д. Гудзинський на розвиток дивиться з системний позицій, вказуючи, що він охоплює такі напрями змін: світогляду, цінностей, менталітету, соціального та організаційного клімату, цільових установок, організаційної поведінки; екологізації, соціалізації, інтелектуалізації, інноватизації, синергетизації, корпоратизації, економізації, активізації, реорганізації, мотивації, децентралізації та кластеризації; культури (управлінської, організаційної, загальної, поведінки, обслуговуючої виробничої та ін.); в системі: взаємодії, відповідальності, комунікації, структури владно-власнісних відносин [8, с. 60].

Досить цікавий підхід до класифікації видів розвитку у М.О. Дудки, яка виокремлює різновиди за середовищем, за часом, видами потенціалу, напрямком розвитку, характером перетворень, специфікою змін, масштабом змін [10, с. 198].

Оскільки розвиток підприємства напряму пов'язаний зі змінами, можна вести мову про певний динамічний стан підприємства, який виникає в окремі проміжки часу. З метою утримання підприємства в цьому стані необхідно здійснювати певні дії. У випадку, якщо таких дій не здійснювати, стан буде погіршуватися, у випадку якщо ці діє будуть недостатньо ефективними – цей стан також буде погіршуватися. І лише у випадку ефективності цих дій можна розраховувати на покращення стану. Найвищим рівнем такого покращення можна вважати перехід на більш високий щабель розвитку підприємства. Важливу роль в такому балансуванні підприємства відіграє управління.

Зазначимо, що у загальному розумінні термін «управління» визначається функцією організованих систем, націленим на забезпечення підтримки режиму діяльності, реалізацію їх цілей [31, с. 41].

Серед науковців управління розвитком підприємства найчастіше розуміється як певний процес руху [18; 41]. При цьому в одному випадку науковці цей рух спрямовуються до встановленого перспективного стану, який відображає певні кількісно-якісні характеристики [18], а в другому випадку – рух в напрямку виконання місій та стратегічних цілей зростання рівня розвитку [41]. Тобто управління розвитком підприємства вбачається як процес, націлений на перехід від одного кількісно-якісного стану до іншого в напрямку зростання.

Разом з тим відзначимо, що будь-яке управління має не тільки об'єкт (кількісно-якісний стан підприємства), а й суб'єкт, а у аналізованих визначеннях відсутня згадка про суб'єкт управління. Вважаємо, що таким суб'єктом слід вважати управлінців (керівників).

Окремо слід звернути увагу на визначення управління розвитком підприємства О. В. Раєвневої, яка робить акцент на тому, що таке управління націлене на усунення протиріч між процесом розвитку та орієнтирами розвитку [26, с. 213]. Такий підхід відрізняється від інших. Виходячи з нього підприємство не може існувати статично, воно постійно прагне до розвитку та розвивається. Але при цьому існує стратегічне бачення стану підприємства та фактичний стан. Відповідно управління розвитком за цим підходом буде зводитися до приведення фактичного стану у відповідність до стратегічного бачення. В цьому визначенні також відсутня згадка про суб'єкта управління, але воно є найбільш вдалим з проаналізованих, оскільки вказує на зафіксований існуючий стан та той стан, досягнення якого буде свідчить про наявність розвитку.

В табл. 1.3 представлено узагальнення наукових підходів до терміну «управління розвитком підприємства».

Таблиця 1.3

Узагальнення наукових підходів до терміну «управління розвитком підприємства»

Автор	Зміст поняття «управління розвитком підприємства»
Кривов'язюк І. В.	Управління розвитком підприємства – це процес, націлений на реалізацію сукупності кількісно-якісних змін різної спрямованості, економічної природи, інтенсивності, що відображають перспективний стан з урахуванням впливу факторів середовища, засобів управління, застосовуваного науково-методичного інструментарію.
Раєвнева О. В.	Управління розвитком підприємства – це усунення протиріч, які виникають між схильністю до розвитку та орієнтирами цього розвитку та між сформованою моделлю розвитку і стохастичними флуктуаціями середовища, які стають причинами зміни образу майбутнього розвитку чи провокують зміну стадії (фази) циклу розвитку.
Ястремська О. М.	Управління розвитком підприємства – це процес позитивної зміни руху під впливом зовнішнього та внутрішнього середовища, який має на меті виконання місії, поставлених стратегічних цілей зростання рівня розвитку за всіма сферами.

Джерело: складено автором за даними [26, с. 213; 18, с. 173; 41, с. 225].

З наведених даних можна зробити висновок про те, що управління розвитком підприємства вбачається переважною більшістю науковців як процес, результатом якого є якісно-кількісні зміни стану підприємства в часі з урахуванням впливу зовнішнього та внутрішнього середовища.

Одним з основних завдань розвитку є формування механізму прийняття управлінських рішень на рівні підприємств для підвищення ефективності функціонування та якості організації діяльності. Забезпечення ефективного розвитку підприємств зумовлено загальними фінансово-економічними проблемами економіки, взаємодії суб'єктів ринку, організації внутрішньовиробничих відносин у діяльності підприємств.

Таким чином, ефективне довгострокове функціонування підприємства можливе лише за умови його розвитку. При цьому сам розвиток науковці розуміють як сукупність змін або перехід від одного стану до іншого (якісний, кількісний чи структурний). Реалізація будь-якого напряму розвитку підприємства можлива тільки за наявності чітко визначеної системи управління ним.

1.2. Основні фактори впливу на розвиток підприємства

Особливості ринкової економіки, мінливість зовнішнього та внутрішнього середовища визначають для кожного підприємства необхідність не тільки самостійно приймати рішення, а й повністю відповідати їх результати. У процесі провадження діяльності підприємству доцільно враховувати фактори ефективного розвитку, щоб адекватно та своєчасно відреагувати на зміни зовнішнього чи внутрішнього середовища. При цьому відзначимо, що фактором слід вважати причину, рушійну силу будь-якого процесу, що визначає його характер або окремі риси.

На сьогодні серед науковців домінує позиція про групування усіх факторів розвитку підприємства в дві групи – ті, що складають внутрішнє середовище та ті, що складають зовнішнє середовище впливу. Зрозуміло що це не єдиний варіант групування. Так, наприклад, С. П. Дунда вважає за доцільне групувати усі фактори як об'єктивні та суб'єктивні [11, с. 22]. Водночас за своєю сутністю ці фактори також зводяться до зовнішніх та внутрішніх. Так, за позицією автора об'єктивні фактори діють на макрорівні та не залежать від внутрішнього стану. Подібне можна стверджувати і до позиції О. О. Ходиревої, яка усі фактори ділить на контрольовані та неконтрольовані [35, с. 89].

Таким чином, усі чинники, які впливають на розвиток підприємства доцільно розглядати в контексті їх поділу на зовнішні та внутрішні. Зупинимося на них більш детально і розпочнемо з зовнішніх чинників.

В першу чергу, серед зовнішніх факторів слід відзначити національне законодавство, яке є одним із головних об'єктивних зовнішніх факторів, що впливає на розвиток підприємства. Усі правові акти можна поділити на декілька груп: закони, підзаконні правові акти та правові акти місцевого самоврядування. Підприємства зобов'язані суворо дотримуватись нормативно-правових акти всіх рівнів. Але як показує практика, іноді законодавчі акти різних рівнів суперечать один одному, викликаючи невизначеність у суб'єкта господарювання та різне тлумачення.

Далі слід відзначити політичну ситуацію. Саме вона значним чином

впливає на розвиток підприємства, вплив цього фактору особливо сильний для України в останнє десятиліття. Від того, яка складається політична ситуація в країні, залежить приплив інвестицій із зарубіжних країн, відкриття зарубіжних ринків на вітчизняних товарів. У країні політична стабільність, перш за все, визначається взаємовідносинами між державою та її громадянами та проявляється ставленням держави до власності, підприємництва. А в умовах України це визначається ще і агресивним впливом сусідніх держав.

Наступним чинником є економічна ситуація - один із серйозних факторів, що впливають на розвиток підприємства. Котирування акцій вітчизняних підприємств на фондовому ринку, ціни на енергоносії, курс національної валюти, рівень інфляції, процентні ставки по кредитах є тими показниками, що відображають стан національної економіки. Як правильно зазначає О. О. Ходирєва на розвиток підприємства великий вплив має фаза розвитку в країні [35, с. 91]. Дійсно, економічний підйом благотворно діє на підвищення ділової активності, розвиток підприємства, спад негативно.

Ще одним важливим чинником є науково-технічний прогрес – він значним чином впливає на таку складну систему, як підприємство. Відкриття в галузі «високих» технологій, електроніки, комп'ютерної техніки, створення нових матеріалів дозволили практично за лічені десятки років кардинально змінити виробництво на підприємствах, дозволивши випускати високоякісну продукцію значно знизивши витрати матеріальних та людських ресурсів. Бурхливий розвиток науково-технічного прогресу ставить перед суспільством проблему зайнятості населення, але вона буде вирішуватися за рахунок розвитку нових сфер застосування людської діяльності.

В останні роки все більшої ваги набуває такий чинник як інформаційне середовище. Це пов'язано з тим, що важливість інформації останнім часом у зв'язку з розвитком сучасних комунікаційних систем без перебільшення величезна. Сучасні підприємства буквально пронизують інформаційні потоки. Даний фактор може відноситися як до зовнішнього середовища (зовнішній інформаційний вплив), так і до внутрішнього середовища підприємства

(інформаційне забезпечення). В сукупності вони формують інформаційне середовище підприємства. Як справедливо зазначає В. М. Черкашина від того, наскільки ефективні внутрішні потоки інформації на підприємстві, наскільки воно здатне приймати та аналізувати інформацію із зовнішнього середовища, залежить його подальший розвиток [36, с. 96].

Ще одним фактором виступають партнери - підприємства-партнери мають значний вплив на функціонування та сталий розвиток підприємства. Окрім цього слід виокремлювати підприємства-конкуренти, які є однією із рушійних сил розвитку підприємства. Саме конкуренція дозволяє підприємству розвиватися, випускаючи конкурентоспроможну продукцію та надаючи персоналу найкращі умови праці. Нині зростає конкуренція не лише на товарних ринках, а й на ринках матеріальних та трудових ресурсів. Конкурентна боротьба суттєво впливає на внутрішнє середовище підприємства, особливо на організацію діяльності. Тому необхідно постійно аналізувати та підвищувати конкурентоспроможність що випускається, що дозволить підприємству як існувати, а й розвиватися.

Наступним фактором є споживачі продукції. Останнім часом науковці розглядають цей чинник як один із найбільш значущих елементів зовнішнього середовища, які впливають розвиток підприємства. Особливо важливим цей фактор став в умовах пандемії COVID-19 та переходом багатьох підприємств в цифрове середовище [28, с. 102].

Органи державної влади значним чином впливають на функціонування та розвиток підприємства. Державна влада здійснюється на основі поділу на законодавчу, виконавчу та судову. Центральні та місцеві органи влади, що включають сукупність органів законодавчої та виконавчої влади, централізовано регулюють основні соціально-економічні відносини у суспільстві. До функцій влади відносяться: прийняття законів та контроль за їх виконанням, вироблення та реалізація політики та рекомендацій у сфері соціально-трудова відносин у країні, що охоплюють питання оплати та мотивації праці, регулювання зайнятості та міграції населення, трудового

законодавства, рівня життя та умов праці, організації праці та ін.

Детальний аналіз позицій різних науковців щодо виокремлення зовнішніх чинників дозволив узагальнити їх в табл. 1.4.

Таблиця 1.4

Наукові підходи до зовнішніх факторів впливу на розвиток підприємства

Фактори впливу	Науковці, які відмічають ці фактори					
	Дунда С.П.	Рябуха Г.І.	Грінченко О.В.	Ковтуненко Ю.В.	Тесленок І.	Ходирева О.О.
Економічна ситуація	+	+	+	+	+	+
Національне законодавство	+	+		+	+	
Інформаційне середовище				+	+	+
Політична ситуація	+			+	+	
Науково-технічний прогрес	+			+	+	+
Партнери	+			+	+	+
Постачальники		+				+
Конкуренти		+	+	+		+
Споживачі				+		+
Органи місцевої та державної влади				+	+	+

Джерело: складено автором за даними [11; 7; 29; 17; 30; 35]

Виходячи з даних табл. 1.4 можна зробити висновок, що найчастіше науковці виокремлюють серед зовнішніх чинників економічну та політичну ситуацію, науково-технічний прогрес, наявність партнерів та конкурентів. В останні роки все більше вчених вертають увагу на інформаційне середовище. При цьому досить часто серед науковців одні й ті самі чинники називаються по іншому, або ж називаються чинники, які входять до складу інших (наприклад, досить часто окремо виділяється інфляція, яка входить до складу економічної ситуації).

Далі розглянемо внутрішні фактори, які впливають на розвиток підприємства. Вважаємо, що внутрішні фактори - фактори внутрішнього

середовища підприємства, що впливають на його функціонування та розвиток. Коротко зупинимося на них:

1. Виробництво - складний процес, що характеризується обладнанням, що застосовується, технологіями, кваліфікацією персоналу. Від того наскільки ефективно обладнання та застосовувані технології, залежить якість продукції і, отже, її конкурентоспроможність.

2. Особливу роль забезпеченні стійкого розвитку підприємств відіграє система стратегічного менеджменту. Стратегічний менеджмент дозволяє підприємству підвищити ефективність управління, закласти основи стабільного розвитку бізнесу та, передбачивши можливі негативні впливи довкілля, розробити заходи протидії.

3. Фінанси - від того, як відбувається на підприємстві планування фінансів, залежить залучення інвестицій, поповнення оборотних коштів, використання отриманого прибутку та загалом розвиток підприємства.

4. Організаційну структуру слід розглядати як систему, яка дозволяє раціонально використовувати людей, фінанси, обладнання, предмети праці, площі підприємства.

5. Персонал - розглядається як один із основних видів ресурсів, без якого неможливо функціонування підприємства. Від кваліфікації персоналу, від мотиваційних стимулів безпосередньо залежить стійкість діяльності підприємства та його сталий розвиток.

6. НДДКР - наукові дослідження та організація конструкторських розробок надають значний вплив на розвиток підприємства, дозволяють підприємству йти в ногу з часом, удосконалюючи технології, підвищуючи конкурентоспроможність.

В табл. 1.5 представлено наукові підходи до внутрішніх факторів впливу на розвиток підприємства.

Таблиця 1.5

Наукові підходи до внутрішніх факторів впливу на розвиток підприємства

Внутрішні фактори впливу на розвиток підприємства	Науковці, які відмічають ці фактори				
	Дунда С.П.	Рябуха Г.І.	Грінченко О.В.	Ходирева О.О.	Романко О.П.
Виробництво	+		+		
Стратегія	+	+		+	+
Фінанси	+		+	+	
Організаційна структура	+		+		
Персонал	+	+	+	+	+
НДДКР		+	+		+

Джерело: складено автором за даними [11; 7; 29; 35; 27].

Аналізуючи результати табл. 1.5 відзначимо, що серед науковців дуже часто трапляється ситуація, коли різні чинники називаються по різному. Так, наприклад, С. П. Дунда виокремлює такий фактор як персонал [11], а Г.І. Рябуха наголошує на продуктивності праці [29]. Водночас чинник продуктивності праці можна вважати таким, що може бути віднесеним до персоналу.

Слід зазначити, що серед науковців щодо внутрішніх факторів розвитку підприємства спостерігається ситуація, за якою одні фактори згадуються частіше (наприклад, персонал, стратегія, виробництво), а інші – рідше (наприклад, організаційна структура). Існують і чинники які називаються лише окремими науковцями (наприклад, цілі, культура організації, маркетинг).

Аналізуючи дані табл. 1.4 та 1.5 також слід відзначити, що існують фактори, які можна віднести як до внутрішніх так і до зовнішніх. Саме тому серед науковців спостерігається певна подвійність щодо цих чинників. Так, наприклад, С. П. Дунда серед факторів, що пов'язані з розвитком підприємства на мікрорівні називає споживання продукції, ресурсозабезпеченість, конкурентоспроможність, інновативність галузі [11, с. 23]. В цьому випадку якщо ресурсозабезпеченість та конкурентоспроможність можна визнати

внутрішніми факторами, то інновативність галузі зовнішнім чинником.

В цілому, на підставі аналізу підходів науковців (табл. 1.4 та 1.5) можна зробити висновок про те, що різниця між підходами різних авторів полягає, переважно, у повноті висвітлення структури окремих факторів в межах груп. Проаналізувавши підходи науковців, вважаємо за доцільне звернути увагу на той факт, що розвиток підприємства відбувається в часі. Цей розвиток можна розділити на стійкий та нестійкий. Головною метою управління в цьому випадку є перетворення нестійкого розвитку підприємства в стійкий. Тому вважаємо за доцільне виокремлювати не загальні фактори розвитку, а лише стійкі фактори. В цьому випадку буде доцільним запропонувати під факторами стійкого розвитку розуміти причини, які можуть спричинити порушення (підвищення або зниження) темпів розвитку.

Дотримуючись загальнонаукового підходу до класифікації факторів розвитку на внутрішні та зовнішні, базуючись на підходах різних авторів, вважаємо за доцільне запропонувати узагальнений підхід до чинників та їх взаємозв'язку, який представлено на рис. А.1 Додатку А. При цьому слід зауважити, що на одній схемі неможливо відобразити перелік та вплив усіх факторів, тому рис. А.1 Додатку А має умовний характер.

Зв'язок факторів, які відображені на рис. А.1 Додатку А полягає у тому, що здатність підприємства долати кризи, перемагати у конкурентній боротьбі, зберігати економічну стійкість багато в чому залежить від дії внутрішньої групи факторів – від стану його внутрішнього середовища.

Таким чином, в сучасних умовах головним завданням при управлінні розвитком підприємства стає визначення факторів, що визначають зміни. Під факторами розвитку підприємства слід вважати причини, які визначають цей розвиток. Усі фактори розвитку можна згрупувати у внутрішні та зовнішні. На перші можна впливати, оскільки вони мають відношення до самого підприємства, а на внутрішні впливами майже неможливо.

1.3. Процес управління розвитком підприємства: етапи та зміст

Безперечно, розвиток має бути керованим, тобто більшою мірою регулюватися спрямованим управлінським впливом. Інституційне поняття управління як терміну, що означає сукупність методів досягнення бажаних результатів [31, с. 36], цілком застосовне і до розвитку підприємства. Вважаємо, що суть управління розвитком полягає у досягненні планового рівня результатів розвитку на певний час. Ринкові коливання і тісно пов'язана з ними діяльність суб'єкта господарювання можуть призвести до уповільнення розвитку, а також до процесів стагнації і навіть руйнування організації. Управлінська дія покликана згладити можливі негативні наслідки таких коливань.

При цьому складність та неоднозначність процесів розвитку обумовлює необхідність адекватної оцінки фактичного стану підприємства, оцінки можливостей його подальшого розвитку та забезпечення початку цільового бажаного стану. А враховуючи те, що забезпечення довгострокового динамічного розвитку підприємства є складним і не може здійснюватися спонтанно, а має бути керованим та прогнозованим – успішність розвитку підприємства багато в чому залежить від того, наскільки правильно поставлені та структуровані стратегічні орієнтири, наскільки раціонально та повно використовуються для їх досягнення ресурси, наскільки обґрунтована логічна послідовність передбачуваних заходів.

На думку О. О. Школьного на відміну від управління підприємством, мета якого зводиться до забезпечення переведення об'єкта управління з початкового до стану, який перебуває у заданих межах зміни інтегрального показника розвитку підприємства, управління розвитком підприємств ставить перед собою мету переміщення системи з одного стану в інший з новими якісними характеристиками [38, с. 255]. З цим трактуванням можна погодитися лише частково. З однієї сторони дійсно, метою управління розвитком є переведення підприємства з одного стану в інший, більш кращий, але буде неправильним обмежуватися лише якісними характеристиками цього нового

стану, до якого прямує підприємство, адже переважна більшість науковців ведуть мову про якісний, кількісний та структурний стани. Окрім того, існує діалектичний закон про перехід кількісного в якісне, який також може бути застосовний до управління розвитком підприємства в певних умовах.

К. О. Бужимська процес управління розвитком підприємства розкриває через сукупність окремих механізмів. Зокрема автор до цієї сукупності включає такі механізми, як розробка плану розвитку; організаційно-економічний механізм; реалізація плану розвитку; контроль та оцінювання як самого процесу розвитку так і його результатів; коригування плану; координація та регулювання процесу розвитку; мотивації процесу розвитку [5, с. 280]. Кожен з цих елементів ділиться на піделементи. Інструментарієм управління автор називає різноманітні методи, форми, важелі, прийоми, способи управління.

Підходу до процесу управління за допомогою створенні відповідного механізму дотримується і І. М. Хвостіна. На думку науковця до цього механізму слід відносити суб'єктів управління, які оперують інформацією; об'єкти управління розвитком підприємства (персонал, інновації, фінанси тощо); мета управління (забезпечення стійкого зростання); завдання управління розвитком (усунення диспропорцій, створення протиріч як джерел розвитку, забезпечення раціонального та ефективного використання потенціалу, зміцнення конкурентних позицій); принципи управління; методи та інструменти управління, які спираються на економічні закони; функції управління (прогнозування, організація і планування, координація, стимулювання, моніторинг); важелі управління розвитком [34, с. 32].

Процес управління розвитком підприємства має базуватися на відповідній технології управління. В цьому контексті до управління розвитком можна застосувати підхід І. Кузнецової до технологічної моделі (рис. 1.1). При цьому, як зазначає І. Кузнецова до процесу управління розвитком підприємства можна підходити як до процесу отримання та обробки інформації про стан зовнішнього та внутрішнього середовища [19, с. 60].



Рис. 1.1. Процес управління розвитком підприємства

Джерело: складено автором за даними [19]

Подібний підхід до процесу управління розвитком підприємства спостерігається і О.Ю. Щеглової, яка цей процес вбачає в регулюванні підприємства як відкритої системи, де на вході розташовані ресурси, на виході готова продукція, а сам процес розвитку передбачає використання в управлінні інноваційних процесів та процесів функціонування [39, с. 149]. Аналогічного підходу дотримується Н.В. Касьянова. Водночас автор, аналізуючи процес управління, вводить в цю систему термін «саморегуляція» та «саморозвиток». При цьому керуючий суб'єкт займається отриманням зворотнього зв'язку, контролем та координацією [14, с. 182].

Виходячи з вищенаведеного етапи управління розвитком підприємства можна побудувати на загальній класичній моделі діяльності, яка має такі складові як вхід, процес та вихід [16, с. 100]. В цьому випадку етапами управління розвитком можна вважати:

- отримання ресурсів для процесу діяльності та інформації про них;
- процес самої діяльності з урахуванням кількісно-якісних та структурних змін;
- передачу товарів чи послуг та розрахунок ефективності.

Проте така етапізація не відображає усіх особливостей процесу

управління розвитком підприємства. Такий процес більш вдало можна представити у вигляді наступної схеми (рис. 1.2).

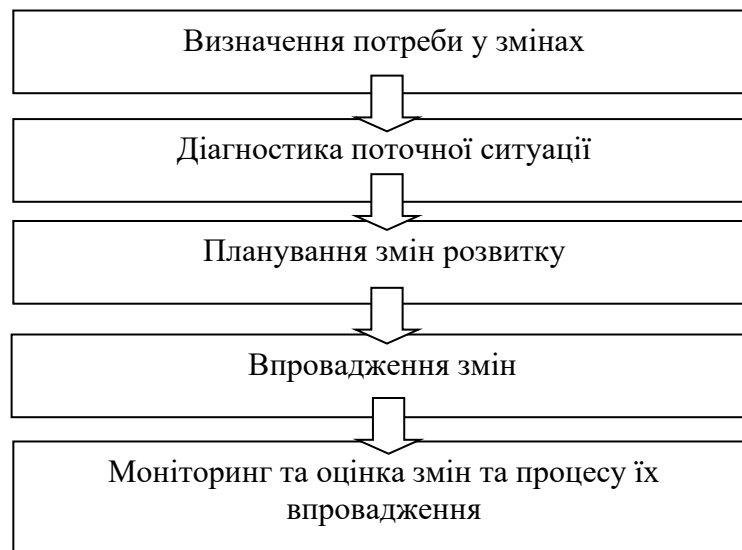


Рис. 1.2. Етапи управління розвитком підприємства

Джерело: складено автором

Управління розвитком для підприємства є певним набором дій і рішень, вжитих керівництвом, які ведуть до розробки специфічних стратегій, призначених для того, щоб допомогти йому досягти своїх цілей. Виходячи з сутності поняття «управління розвитком підприємства» можна зробити висновок про те, що розвиток підприємства – це певний вектор шляху від однієї поточної ситуації до іншої в напрямку покращення. В цьому випадку першим етапом процесу управління розвитком підприємства має бути визначення потреби підприємства у змінах. Для цього необхідно чітко зафіксувати поточний стан підприємства. Це може бути здійснено, наприклад, через фіксацію системи показників в фінансово-статистичній звітності підприємства, оцінки процесів, що здійснюються на підприємстві. Фіксація поточного стану можлива у вигляді встановлення системи економічних та неекономічних показників, визначення їх значень на конкретний період, структуризація існуючих проблем тощо.

Другим етапом має стати діагностика поточної ситуації. Якщо визначення потреби у змінах базується на фіксації певних показників, які

досягнуті підприємством, то діагностика базується на аналізі цих показників, з'ясуванні тенденцій існуючого руху підприємства, встановленні якісних показників, що характеризують фінансовий стан підприємства, його платоспроможність, ефективність використання ресурсів, ефективність управлінських процесів тощо.

На третьому етапі процесу управління розвитком підприємства необхідно здійснити планування змін розвитку. В цьому контексті особливо слід зупинитися формулюванні гіпотези, цілі та завдань розвитку. В даному випадку необхідно у першому наближенні зрозуміти, яке призначення підприємства, яким ми хочемо бачити його в майбутньому. При цьому можна виділити декілька просторів, в рамках яких можуть визначатися цілі розвитку підприємства:

- становище на ринку - бажана частка ринку;
- інновації - визначення нових способів ведення бізнесу;
- продуктивність праці, зниження витрат;
- ресурси - фінансові, матеріальні, людські, маркетингові та ін;
- дохідність, прибутковість;
- управлінські аспекти, якість менеджменту;
- персонал (виконання трудових функцій, ставлення до роботи);
- соціальна відповідальність перед суспільством;
- реалізація наукового підходу до процесу планування цілей розвитку підприємства (певні цілі з восьми просторів, для обраної категорії), забезпечується їхньою відповідністю ряду вимог.

Четвертим етапом процесу управління розвитком підприємства є впровадження змін. Для цього необхідно не тільки прийняти відповідні управлінські рішення, націлені на досягнення поставлених цілей, а й забезпечити їх виконання.

На кінець останнім етапом процесу управління розвитком підприємства є моніторинг ситуації, оцінка здійснених змін та процесу їх впровадження, здійснення контролю досягнутих цілей.

Таким чином, управління розвитком підприємства передбачає певний механізм, який будується на технологічній моделі, що передбачає вхід, сам процес та вихід, які пов'язані з надходженням, обробкою та використанням інформації для прийняття відповідних рішень. Ця модель реалізується в процесі управління, який ділиться на низку етапів.

Висновок до 1 розділу

Підводячи підсумок, можна зробити наступні висновки.

1. Ефективне довгострокове функціонування підприємства можливе лише за умови його розвитку. Реалізація будь-якого напрямку розвитку підприємства можлива тільки за наявності чітко визначеної системи управління ним. Проведений аналіз теоретичних підходів до термінів «розвиток», «розвиток підприємства», «управління розвитком підприємства» засвідчив, що їх усіх можна згрупувати як такі, що концентрують увагу на сукупності змін та переході об'єкта з одного в інший стан. При цьому в основу розвитку закладаються якісні, кількісні та структурні зміни, які відбуваються в часі і мають позитивний ефект.

2. В сучасних умовах головним завданням при управлінні розвитком підприємства стає визначення та врахування факторів, які визначають зміни. Під факторами розвитку підприємства слід вважати причини, які визначають цей розвиток. Усі фактори розвитку можна згрупувати у внутрішні та зовнішні. На перші можна впливати, оскільки вони мають відношення до самого підприємства, а на зовнішні впливати майже неможливо.

3. Управління розвитком підприємства передбачає певний механізм, який будується на технологічній моделі, що передбачає вхід, сам процес та вихід, які пов'язані з надходженням, обробкою та використанням інформації для прийняття відповідних рішень. Ця модель реалізується в процесі управління, який ділиться на низку етапів: визначення потреби у змінах, діагностика поточної ситуації, планування змін розвитку, впровадження змін, моніторинг та оцінка змін та процесу їх впровадження.

РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ СУЧАСНОГО СТАНУ ТА ПРОПОЗИЦІЇ ЩОДО УПРАВЛІННЯ РОЗВИТКОМ ТОВ «ТЕЛТЕК»

2.1. Аналіз галузі приладобудування України

Приладобудування традиційно розглядається як одна з самостійних та ключових галузей національної економіки, яка забезпечує інші галузі та, перш за все, промисловість, засобами вимірювання, аналізу, обробки та подання інформації, пристроями регулювання, автоматичними та автоматизованими системами управління [21, с. 356].

Слід відзначити, що галузь приладобудування є однією з найважливіших складових промислового комплексу України. Ця галузь відіграє важливу роль в економічному розвитку держави, в досягненні національної безпеки. Споживачами продукції приладобудування є різні промислові підприємства, а також населення. Доцільно підтримати думку вчених А. А. Фомицького та В. М. Гавви, що без подальшого розвитку вітчизняного приладобудування майже неможливим стає розвиток інших галузей промисловості України [33, с. 230].

Тому стає зрозумілою та велика роль, яка відводиться приладобудуванню в реалізації завдань модернізації української економіки. Очевидно, що без прогресу приладобудування вирішити завдання удосконалення технологічної бази економіки практично неможливо.

Сьогодні чинним документом, що визначає напрями діяльності економічних суб'єктів, є класифікатор видів економічної діяльності (КВЕД), затверджений у 2010 році. Слід підкреслити, що термін «приладобудування» хоч і не є офіційно зазначеним у КВЕД України, є вживаним на рівні установ та організацій, а також у наукових публікаціях.

Згідно КВЕД України приладобудування як галузь економіки включає такі види діяльності, як виробництво комп'ютерів, електронної та оптичної продукції, а також виробництво електричного устаткування. Більш детально структура цих підгалузей приладобудування показана на рис. 2.1.



Рис. 2.1. Структура галузі приладобудування України згідно КВЕД

Джерело: складено автором за даними [15]

Далі за даними Державної служби статистики України проаналізуємо динаміку обсягів виробництва продукції приладобудування (рис. 2.2).

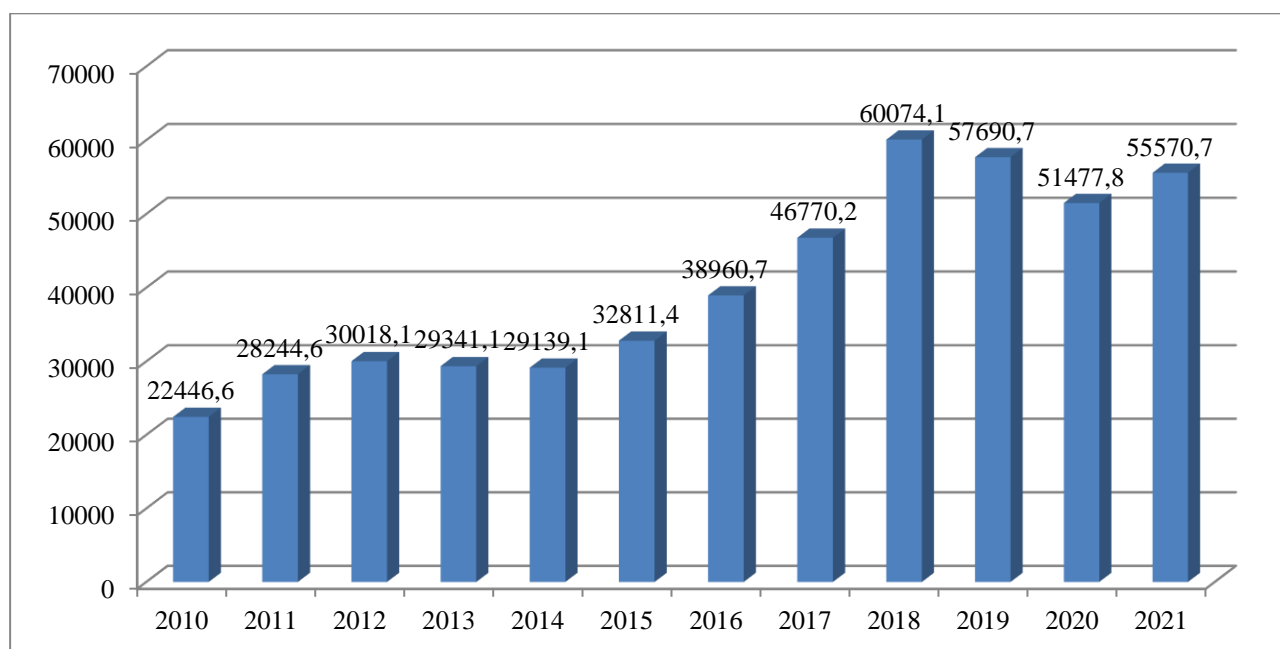


Рис. 2.2. Динаміка обсягів виробництва та реалізації продукції галузі приладобудування України у 2010-2021 роках, млн. грн.

Джерело: складено автором за даними [9]

Наведені дані свідчать про декілька тенденцій на ринку приладобудування. По-перше, про збільшення обсягів виробництва та реалізації продукції приладобудування у 2010-2018 роках: з 22446,6 млн. грн. у 2010 році – до 60074,1 млн. грн. у 2018 році. Обсяг зростання виробництва та реалізації приладобудівної продукції за цей час склав 37627,5 млн. грн. або 167,6%. Це було пов'язано з розвитком економіки України та наявністю попиту на продукцію галузі приладобудування, як на внутрішньому, так й на зовнішньому ринках. По-друге, за 2019-2021 роки відбулося зниження обсягів виробництва та реалізації продукції галузі приладобудування – на 4503,4 млн. грн. або 7,5% проти рівня 2018 року. Ця тенденція пов'язана зі розгортанням пандемії COVID-19 у цей період часу, яка негативним чином вплинула на всі галузі економіки, в тому числі й на приладобудування.

Далі розглянемо обсяги виробництва та реалізації продукції галузі приладобудування України в розрізі її підгалузей (рис. 2.3).

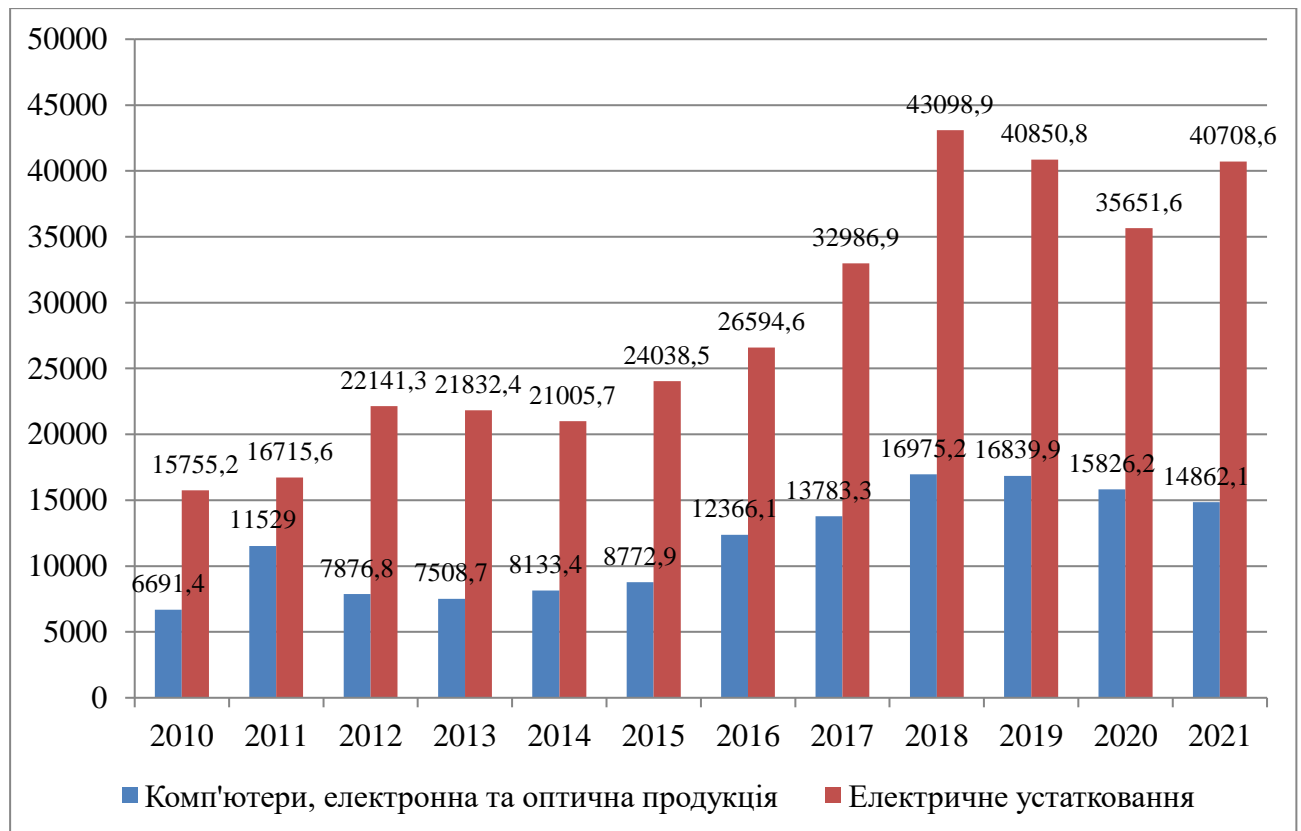


Рис. 2.3. Динаміка обсягів виробництва та реалізації продукції галузі приладобудування України за видами діяльності у 2010-2021 роках, млн. грн.

Джерело: складено автором за даними [9]

Отже, як видно з даних рис. 2.3, за аналізований період часу обсяги виробництва та реалізації основних видів продукції галузі приладобудування демонструють тенденцію до зростання. Так, обсяги виробництва та реалізації комп'ютерів, електронної та оптичної продукції збільшилися з 6691,4 млн. грн. у 2010 році – до 14862,1 млн. грн. у 2021 році, тобто на 8170,7 млн. грн. або 122,1%. В свою чергу обсяги виробництва та реалізації електричного устаткування зросли з 15755,2 млн. грн. у 2010 році – до 24953,4 млн. грн. у 2021 році, тобто на 24953,4 млн. грн. або 158,4%. Вказані тенденції свідчать про зростання попиту на всі види продукції приладобудування за останні роки.

Досить цікавою є інформація про частку продукції галузі приладобудування в загальному обсязі виробленої промислової продукції, динаміка якої зображена на рис. 2.4.

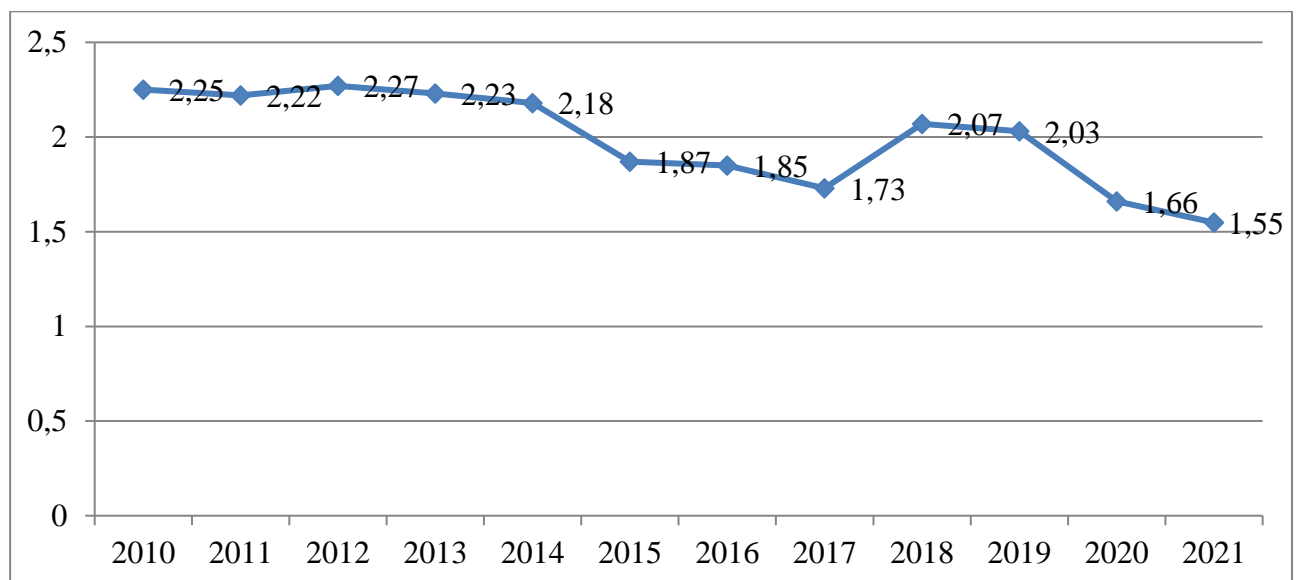


Рис. 2.4. Динаміка частки продукції галузі приладобудування в загальному обсязі виробленої промислової продукції у 2010-2021 роках, %

Джерело: складено автором за даними [9]

З наведених даних видно, що в динаміці частка продукції галузі приладобудування в загальному обсязі виробленої промислової продукції зменшилася зі 2,25% у 2010 році – до 1,55 % у 2021 році, тобто на 0,7%. Це свідчить про зменшення ролі приладобудування як окремої галузі в економіці України, що пов'язано з багатьма проблемами в даній сфері (табл. 2.1).

Таблиця 2.1

Основні проблеми галузі приладобудування України

Назва	Характеристика проблеми
Неефективність виробництва	Причиною неефективності виробництва є наявність застарілих радянських стандартів, за якими працюють сучасні приладобудівні підприємства. Це зумовлює гальмування технологічного оновлення виробництва та прогресу.
Низька якість продукції, яка не може конкурувати з іноземними виробниками	Якість значної кількості вітчизняної приладобудівної продукції приурочена до чинних в Україні стандартів ДСТУ, радянських ГОСТів. Однак, сьогодні існує низка міжнародних систем сертифікації та якості, що не є поширеними в Україні через брак коштів на технічне переоснащення (підлаштування продукції до відповідності стандартам) і на саме проходження сертифікації.
Застарілість технічного та технологічного забезпечення	Більшість сучасних великих приладобудівних підприємств було створено на базі радянських державних підприємств внаслідок приватизації останніх. Через брак коштів і неефективність управління більшість приладобудівних підприємств не мають можливості технічного переоснащення.
Низький рівень рентабельності	Низький рівень рентабельності – це недостатня віддача на вкладений в приладобудівні підприємства капітал, а також низька продуктивність праці та велика собівартість виробленої продукції.
Відсутність власних коштів для фінансування та недостатність обігових коштів	Можна виділити дві глобальні причини проблем, що виникають у фінансовому стані приладобудівних підприємств. Ці причини можна сформулювати як: 1) відсутність потенційних можливостей зберігати допустимий рівень фінансового стану (або низькі обсяги отриманого прибутку); 2) нераціональне управління результатами діяльності (нераціональне управління фінансами).
Недосконалість механізмів середньо- та довгострокового кредитування	Наявність проблем у наданні кредитів підприємствам приладобудівної галузі, повернення коштів відбувається таким чином, що тіло кредиту погашається в останню чергу, а штрафи та пені – у першу чергу. При цьому вартість кредитів в Україні є високою порівняно з загально- європейськими показниками.
Зменшення кадрового потенціалу	В нашій державі наявні факультети, що готують фахівців за спеціальністю приладобудування по всій Україні. Натомість, є проблема відтоку кадрів до більш розвинених країн, що зумовлено кращими умовами життя та більш високою оплатою праці.

Джерело: складено автором за даними [23, с. 55]

У зв'язку з вищевикладеним доцільно навести думку вченої Н. П. Карачиної, яка вважає, що проблеми для діяльності приладобудівних підприємств в Україні, полягають у наступному:

- 1) недостатній розвиток приладобудівної бази в середніх і малих містах, окремих регіонах України;
- 2) відсутність комплексного розвитку приладобудування в Україні;
- 3) нестача фінансових ресурсів для оновлення виробництва та розроблення нової продукції;
- 4) застарілість основних засобів значної частки підприємств галузі, що негативно впливає на конкурентоспроможність, якість та собівартість продукції;
- 5) недосконалість системи середньо- та довгострокового кредитування;
- 6) обмежений внутрішній попит на вітчизняну продукцію та надання переваги іноземним виробникам;
- 7) залежність вітчизняних підприємств від імпорту вузлів, деталей та комплектуючих виробів [13, с. 66].

Для визначення основних факторів, які спричиняють вплив на розвиток галузі приладобудування України доцільним також є проведення PEST-аналізу (PEST - аббревіатура слів «політичні», «економічні», «соціальні» та «технологічні» чинники). Цей аналіз відображає узагальнені чинники впливу і може застосовуватися для розроблення та корегування напрямів покращення функціонування приладобудування як важливої галузі економіки. В процесі PEST-аналізу дається оцінка ступеню впливу кожної фактору на галузь приладобудування по п'ятибальній шкалі: оцінка «п'ять» – сильний вплив, серйозна небезпека; оцінка «одиниця» - відсутність впливу або загрози.

У табл. 2.2 представлено результати проведення PEST-аналізу:

Таблиця 2.2

PEST-аналіз галузі приладобудування України

Політичні фактори та їх вплив	Питома вага	Бальна оцінка	Заг. оцінка	Економічні фактори та їх вплив	Питома вага	Бальна оцінка	Заг. оцінка
1. Військові дії в Україні, у тому числі в регіонах, де зосереджені приладобудівні підприємства(-)	0,35	5	1,75	1. Загрозливо висока інфляція національної валюти(-)	0,25	4	1
2. Ліквідація торгівельних стосунків із Росією(-)	0,1	3	0,3	2. Низький платоспроможний попит внутрішнього ринку(-)	0,3	5	1,5
3. Нестабільність політичного становища України(-)	0,15	4	0,6	3. Висока облікова ставка НБУ, високі ставки кредитування банків(-)	0,2	4	0,8
4. Високий ступінь недовіри суспільства до влади та її органів(-)	0,1	2	0,2	4. Високий рівень матеріало- і енергоємності продукції, що випускається(-)	0,1	3	0,3
5. Відсутність дієвої системи правового регулювання(-)	0,15	3	0,45	5. Неконтрольоване зростання цін на товари та послуги природних монополій (сировина, енергоресурси)(-)	0,1	3	0,3
6. Необхідність дотримуватись норм ЄС у зовнішньоекономічній діяльності підприємств галузі приладобудування(+)	0,15	3	0,45	6. Мала питома вага інноваційної продукції в загальному обсязі продукції галузі приладобудування(-)	0,05	2	0,1
Всього	1	20	3,75	Всього	1	21	4

Продовження таблиці 2.2.

Соціальні фактори та їх вплив	Питома вага	Бальна оцінка	Заг. оцінка	Технологічні фактори та їх вплив	Питома вага	Бальна оцінка	Заг. оцінка
1. Зменшення чисельності фахівців і робітників у найбільших промислових регіонах(-)	0,15	3	0,45	1. Продукція, що випускається, у більшості є морально застарілою(-)	0,2	4	0,8
2. Значний розрив між рівнем заробітної плати і рівнем потреб працівників(-)	0,1	2	0,2	2. Значне зношування активної частини основних фондів(-)	0,2	4	0,8
3. Скорочення працездатного населення(-)	0,1	2	0,2	3. Більшість обсягів виробництва продукції припадає на III і IV технологічні уклади(-)	0,15	3	0,45
4. Відтік та нестача кадрів інженерних спеціальностей(-)	0,2	4	0,8	4. Незначна частка приладобудівних підприємств, які створюють і використовують передові технології(-)	0,1	2	0,2
5. Низький рівень теоретичної бази для підготовки та перекваліфікації кадрів(-)	0,2	3	0,6	5. Значний термін упровадження нових технологій(-)	0,15	3	0,45
6. Наявність висококваліфікованих ІТ-спеціалістів(+)	0,25	4	1	6. Залежність від постачань вузлів, деталей та комплектуючих з інших країн(-)	0,2	3	0,6
Всього	1	17	3,25	Всього	1	19	3,3

Джерело: складено автором

За результатами проведеного аналізу можна зробити наступні висновки:

1. В сучасних умовах значний вплив на розвиток українського приладобудування спричиняє політичний фактор (3,75 з 5), а найбільше – війна РФ в Україні, особливо в регіонах, де зосереджені великі приладобудівні підприємства, які в результаті військових дій можуть бути повністю знищені. Існуюче військово-політичне протистояння між Україною і Росією, анексія Криму створюють додаткові обмеження на формування сприятливого інноваційно-інвестиційного середовища в галузі приладобудування.

2. Також досить сильний вплив на подальший розвиток галузі приладобудування надають економічні фактори (4 з 5). З виділених економічних факторів випливає, що для розвитку галузі приладобудування необхідно поліпшити умови бізнес-середовища шляхом підвищення ефективності державного управління та регуляторного контролю, спрощення режиму оподаткування, створення умов для підвищення інвестиційної привабливості галузі та розвитку кластерних утворень.

3. Соціальні фактори мають найменшу ступінь впливу на галузь приладобудування (3,25 з 5). Зі вказаних соціальних факторів випливає, що потрібно підняти рівень заробітної плати як мінімум до середнього по галузі приладобудування і тим самим сформувані умови для забезпечення інноваційного розвитку висококваліфікованими кадрами.

4. Технологічні фактори здійснюють досить вагомий вплив на розвиток галузі приладобудування України (3,3 з 5). Зі встановлених технологічних факторів випливає, що потрібно кардинально змінити вектори інноваційної політики, спрямувавши їх на активізацію інноваційних процесів на приладобудівних підприємствах, підвищення рівня створення та використання передових технологій, оцінити інноваційні можливості підприємств та розробити на цій основі заходи з підвищення інноваційної активності, розробити і реалізувати програми дій з відновлення активної частини основних фондів, стимулювати впровадження сучасних методів менеджменту.

2.2. Загальна характеристика та аналіз фінансового стану ТОВ «Телетек»

ТОВ «Телекомунікаційні технології» - приватна компанія, у формі товариства з обмеженою відповідальністю, метою створення якої є виробництво та розповсюдження виробленої в Україні електронної продукції. Працює з 2001 року.

Власник компанії ТОВ «Інфомір ЛТД», що володіє 100% часткою в статутному капіталі Компанії.

Зареєстрований статутний капітал становить 172 168,0 тис. грн.

Місцезнаходження — Одеська обл., м. Одеса, Митна Площа, буд. 1, 65026.

Основною діяльністю Компанії є виробництво електронної апаратури побутового призначення для приймання, записування та відтворення звуку і зображення (код КВЕД 26.40).

Також Компанія проводить наступні види діяльності:

- виробництво електричного освітлювального устаткування (код КВЕД 27.40);
- виробництво змонтованих електронних плат (код КВЕД 26.12);
- виробництво комп'ютерів та периферійного устаткування (код КВЕД 26.20);
- виробництво обладнання зв'язку (код КВЕД 26.30);
- виробництво інструментів і обладнання для вимірювання, дослідження та навігації (код КВЕД 26.51);
- та інші.

Цілі компанії:

- стати одним з провідних національних постачальників сучасних комунікаційних рішень;
- реалізовувати комплексні комунікаційні рішення для потреб сучасного інформаційного суспільства;
- будувати на довірі довгострокові відносини з діловими партнерами;
- розробляти власні вироби, системні рішення, налагоджувати сервісні мережі на всіх ключових ринках;

- зміцнювати мережу збуту та відкривати нові канали для продажу вироблених виробів;
- забезпечувати стабільне зростання підприємства та збільшувати добробут власників і працівників.

Для забезпечення ключових цілей Підприємство має повноцінну організаційну структуру.

Весь комплекс виробничих питань вирішується департаментом виробництва та технологічної політики до якого входять всі виробничі дільниці, склад комплектації і готової продукції, технологічний відділ, відділ планового контролю виробництва.

Окремий статус мають департаменти:

- науково – дослідних та дослідно – конструкторських робіт;
- закупівель;
- маркетингу;
- юридичний;
- управлінського та консолідованого обліку.

Основну продукцію ТОВ «Телекомунікаційні технології» складають:

- «розумні» лічильники: інтегровані системи, що поєднують функціонал одно- або трифазних лічильників електроенергії, маршрутизаторів, електронних інтерфейсних модулів і програмних засобів;
- IPTV-приставки;
- мережеві медіа-плеєри;
- цифрові системи комунікації «Матриця»;
- вуличні світлодіодні світильники, світлодіодні лампи загального призначення — LEDDY;
- широкосмугові комутатори і маршрутизатори для організації оптоволоконних цифрових мережевих з'єднань.

Підприємство сертифіковане за стандартом якості ISO 9001. Сертифікат охоплює виробництво, реалізацію та сервісне обслуговування телекомунікаційного обладнання.

Організація планово-економічної діяльності на підприємстві розподілена між департаментом виробництва та технологічної політики до якого входить відділ планового контролю виробництва і департаментом управлінського та консолідованого обліку.

В процесі аналізу економічних показників і обґрунтування їх планових значень використовуються сучасні методи аналізу з використанням сучасної комп'ютерної техніки з достатнім рівнем програмного забезпечення. В частині спеціалізованого програмного забезпечення використовується універсальна бухгалтерсько – економічна програма 1-С.

Аналіз результатів діяльності підприємства ТОВ «Телекомунікаційні технології» здійснюється на основі форм річної фінансової та статистичної звітності і характеризується наступною динамікою змін основних фінансових показників підприємства протягом 2018 -2020 років.

Також в таблиці наведена динаміка змін по елементам витрат Компанії в розрізі складових структури собівартості реалізованої продукції, таких як:

- матеріали і послуги сторонніх організацій;
- оплата праці виробничого персоналу;
- відрахування на соціальні заходи;
- інші загальновиробничі витрати, в т.ч. електроенергія для виробничих потреб;
- виробнича амортизація.

Структура витрат на збут представлена найбільш витратними статтями, такими як:

- оплата праці відповідної категорії персоналу;
- відрахування на соціальні заходи;
- витрати на рекламу;
- витрати на зв'язок і поштові витрати;
- витрати на сертифікацію.

Структуру адміністративних витрат визначено в розрізі наступних статей:

- оплата праці адміністративного персоналу;

- відрахування на соціальні заходи;
- витрати на розрахунково – касове обслуговування;
- навчання персоналу;
- юридичні послуги;
- електроенергія для адміністративних потреб.

Таблиця 2.3

Аналіз фінансово-економічних показників діяльності підприємства

Показники	Період			Темп приросту 2019	Темп приросту 2020
	2018	2019	2020		
Чистий дохід від реалізації товарів, робіт, послуг тис. грн., в тому числі:	420 364	385 078	299 977	- 0,09	-0,22
від реалізації товарів, тис. грн.	364 777	333 113	255 315	-0,09	-0,23
від реалізації робіт, послуг, тис. грн.	55 587	51 965	44 662	-0,07	-0,14
Собівартість реалізованих товарів, робіт, послуг , тис. грн., в тому числі:	296 572	203899	213 442	- 0,07	-0,23
матеріали, послуги сторонніх організацій, тис. грн., в тому числі:	230 068	195 159	158 661	-0,15	-0,19
собівартість реалізованих робіт, послуг, тис. грн	19 673	15 459	40 553	-0,21	1,62
Оплата праці виробничого персоналу, тис. грн	39 291	53 184	28 485	0,35	-0,46
Відрахування в соціальні фонди, тис. грн	7 762	8 741	5 507	0,13	-0,37
Виробнича амортизація тис. грн	15 108	15 871	17 066	0,05	0,08
Інші загальновиробничі витрати, в т.ч. електроенергія, тис. грн	4 343	3 723	3254	-0,14	-0,13
Електроенергія, тис. грн	2 252	2 409	*	0,07	*

Продовження таблиці 2.3.

Витрати на збут, тис. грн., в тому числі:	73 651	53 168	32 764	-0,28	-0,38
Витрати на оплату праці, тис. грн	49 499	32 871	18 305	-0,34	-0,44
Відрахування в соціальні фонди, тис. грн	9 675	6 637	3 760	-0,31	-0,43
Витрати на рекламу, тис. грн	2 192	1 283	1 711	-0,41	0,33
Витрати на зв'язок і поштові витрати, тис. грн	1 342	1 024	1 171	-0,24	0,14
Витрати на сертифікацію, тис. грн	557	1 399	856	1,51	-0,39
Адміністративні витрати, тис. грн. в тому числі:	35 376	39 647	40 702	0,12	0,03
Оплата праці адміністративного персоналу, тис. грн	16 039	15 091	8 875	-0,06	-0,41
Відрахування в соціальні фонди, тис. грн	4 904	4 743	1 852	-0,03	-0,61
Витрати на розрахунково – касове обслуговування, тис. грн	1 213	1 070	493	-0,12	-0,54
Навчання персоналу, тис. грн	640	2 307	102	2,60	-0,96
Юридичні послуги, тис. грн	2 606	2 030	1 636	-0,22	-0,19
Електроенергія, тис. грн	495	531	4 492	0,07	7,46
Валовий прибуток (збиток) тис. грн.	123 792	108 869	86 535	-0,12	-0,21
Чистий прибуток (збиток), тис. грн.	6 957	8 059	-8 388	0,16	-1,04

* — окремо не визначено, в підсумку з іншими загальновиробничими витратами

Джерело: складено автором на основі Форми 1, 2

Протягом проаналізованого періоду спостерігається зниження чистого доходу від реалізації продукції близько 1% в 2019 і 22% в 2020 роках відповідно, що свідчить про значний вплив пандемії COVID-19. У 2020 році перед світовою економікою і перед економікою України постали значні ризики та виклики внаслідок світової рецесії та введення в Україні обмежувальних заходів під час боротьби з пандемією гострої респіраторної хвороби COVID-19, спричиненої коронавірусом SARS-CoV-2. Криза, яку світ переживає у результаті поширення COVID-19 є загальносвітовою і не залишила без наслідків жодної країни з ринковою економікою. Не виключенням є Україна, економіка якої в останні роки і так є нестабільною і залежною від світових тенденцій та політичних подій.

В результаті поступового зниження валового прибутку Компанії в 2019 році на 12% і на 21% в 2020 році, Компанія отримала прямих збитків за 2020 рік на суму 8 388,0 тис. грн. в порівнянні з чистим прибутком Компанії в 2018 і 2019 роках в сумах 6 957,0 тис. грн і 8 059 тис. грн. відповідно.

Поточний показник питомої ваги доходу від реалізації робіт, послуг в структурі чистого доходу від реалізації товарів, робіт, послуг складає близько 15%. За період 2018-2020рр. спостерігається поступове зростання доходу від реалізації робіт, послуг з 13% до 15%.

Зниження собівартості спостерігається по всіх статтях витрат, в той же час, в 2020 році значно зростає собівартість реалізованих робіт та послуг, що свідчить про збільшення витрат на розвиток цього сегменту (сфери робіт і послуг).

В 2019-2020 роках спостерігається суттєве зниження витрат на збут продукції на 28% і 38% за рахунок зниження собівартості по всіх елементах витрат.

Динаміка змін адміністративних витрат демонструє незначне щорічне зростання при одночасному скороченні витрат на оплату праці адміністративного персоналу.

В питанні утримання основних засобів і нематеріальних активів Компанія

демонструє позитивні зрушення. Щорічне зростання вартості основних засобів і нематеріальних активів свідчить про придбання нових основних засобів і програмного забезпечення, їх оновлення і модернізацію. Темпи приросту додаються в таблиці нижче:

Таблиця 2.4

Показники вартості основних засобів і виробничих запасів

Показники	Період			Темп приросту у 2019	Темп приросту 2020
	Станом на 31.12.2018	Станом на 31.12.2019	Станом на 31.12.2020		
Основні засоби	111 952	122 449	126 513	0,09	0,03
Первісна вартість	170 791	192 861	224 750	0,13	0,17
Нарахована амортизація	58 839	70 412	98 237	0,20	0,40
Нематеріальні активи	3 000	1 380	3 136	-0,54	1,27
Первісна вартість	17 119	17 116	15 014	0,00	-0,12
Нарахована амортизація	14 119	15 736	11 878	0,11	-0,25
Запаси, тис. грн., в тому числі:	118 697	105 781	83766	-0,11	-0,21
Виробничі запаси	75 700	54 669	60 886	-0,28	0,11
Незавершене виробництво	13 854	15 861	7 645	0,14	-0,52
Готова продукція	23 084	32 675	13 028	0,42	-0,60

Джерело: складено автором на основі Форми 1, 2

Амортизація основних засобів нараховувалась прямолінійним методом.

За даними проведеного аналізу виробничих запасів Компанії спостерігається їх поступове зменшення на 11% і 21% щороку, проте, враховуючи, що це відбувається за рахунок зменшення залишків готової продукції і незавершеного виробництва, таке зменшення можна охарактеризувати як позитивне.

Вчасний збут і уникнення «затоварювання» складів готової продукції свідчить про повноцінну роботу підрозділів, відповідальних за збут продукції.

Відповідальним за організацію обліково – фінансової діяльності в

Компанії є Директор.

Ведення бухгалтерсько - фінансового обліку здійснює Головний бухгалтер.

Компанія забезпечує бухгалтерський облік у відповідності до міжнародних стандартів фінансової звітності.

Достовірність обліку і фінансової звітності Компанії підтверджують щорічні висновки аудиторських компаній.

В процесі ведення обліку використовуються сучасна комп'ютерна техніка з достатнім рівнем програмного забезпечення. В частині спеціалізованого програмного забезпечення використовується універсальна бухгалтерсько – економічна програма 1-С.

Зареєстрований статутний капітал становить 172 168,0 тис. грн.

Власник компанії ТОВ “Infomir LTD”, володіє 100% часткою в статутному капіталі Компанії.

Для оцінки ліквідності, фінансової стійкості підприємства та факторів, що впливають, застосовані основні коефіцієнти ліквідності та фінансової стійкості.

Коефіцієнт швидкої ліквідності показує наскільки кошти підприємства покривають його короткострокову заборгованість. Показник знаходиться в межах норми (0,5-1), що свідчить про добре фінансове становище компанії, та її здатність негайно погасити свої короткострокові зобов'язання. Можемо зробити висновок, що компанія платоспроможна.

$$K_{\text{ШЛ}} = \frac{\text{Поточні (оборотні)активи} - \text{Запаси}}{\text{Поточні зобов'язання}}; (2.1)$$

Коефіцієнт абсолютної ліквідності показує яку частину кредиторської заборгованості підприємство зможе погасити негайно. Показник нижче норми (0,1-0,2), тобто підприємство не зможе вчасно погасити поточні зобов'язання, в випадку, якщо оплату потрібно буде здійснити терміново.

$$K_{\text{ал}} = \frac{\text{Грошові кошти та їх еквіваленти}}{\text{Поточні зобов'язання}}; (2.2)$$

Коефіцієнт загальної ліквідності показує чи достатньо у підприємства коштів, які можуть бути використані для погашення короткострокових

зобов'язань протягом одного року знаходить в межах норми (не менше 1). Це свідчить про те, що підприємство може забезпечити свої зобов'язання за рахунок власних оборотних активів.

$$K_{зл} = \frac{\text{Поточні (оборотні) активи}}{\text{Поточні зобов'язання}}; (2.3)$$

Для оцінки фінансової стійкості та діяльності підприємства взагалі, проаналізуємо динаміку коефіцієнта фінансової стійкості, а також рентабельність сукупного капіталу, власного капіталу та продукції за 2018, 2019 та 2020 роки.

$$K_{фс} = \frac{\text{Власний капітал} + \text{Довгострокові зобов'язання}}{\text{Валюта балансу}}; (2.4.)$$

Проаналізувавши показник фінансової стійкості підприємства можна зробити висновок, що частина активів, що фінансується за рахунок стійких джерел є недостатньою, що викликає деякі побоювання за стійкість компанії. Але показник має тенденцію до зростання, що не може не тішити.

В основу розрахунку показників рентабельності можуть бути покладені різні величини прибутку підприємства. Найчастіше це чистий прибуток, але можуть використовуватися й показники валового, операційного прибутку, прибутку до виплати податку на прибуток. У зв'язку з тим, що чистий фінансовий результат підприємства у 2020 році є збитковим, для аналізу динаміки рентабельності сукупного та власного капіталу візьмемо показник валового прибутку.

$$\text{Рентабельність сукупного капіталу} = \frac{\text{Валовий прибуток}}{\text{Активи}} * 100; (2.5.)$$

$$\text{Рентабельність власного капіталу} = \frac{\text{Валовий прибуток}}{\text{Власний капітал}} * 100; (2.6)$$

$$\text{Рентабельність продукції} = \frac{\text{Чистий дохід}}{\text{Собівартість}} * 100; (2.7.)$$

Для показників рентабельності немає рекомендованих значень, але є правило, чим більше показник, тим краще. Проаналізувавши подані вище показники рентабельності та їх негативну динаміку, можна зробити висновок про різке погіршення результатів роботи підприємства, що може бути насамперед пов'язано зі світовою епідемією COVID-19, яка й призвела до

погіршення результатів за 2019-2020 роки.

Таблиця 2.5

Оцінка фінансово - економічних показників підприємства

Показники	Період			Норма
	2018	2019	2020	
Коефіцієнт швидкої ліквідності	$(214253-118697)/151838=0,629$	$(168867-105781)/105745=0,597$	$(153841-83766)/99834=0,7$	0,5-1
Коефіцієнт абсолютної ліквідності	$(2760/151838)=0,018$	$(9215/105745)=0,087$	$(5757/99834)=0,06$	не нижче 0,2
Коефіцієнт загальної ліквідності	$(214253/151838)=1,411$	$(168867/105745)=1,597$	$(153841/99834)=1,54$	не менш 1,0
Коефіцієнт фінансової стійкості	$(179460+0)/331298=0,54$	$(187519+14431)/307695=0,66$	$(180321+9415)/289570=0,65$	0,75-0,9
Рентабельність сукупного капіталу	$(118808,5/278048,5)*100=42,7\%$	$(118808,5/142054,5)*100=83,6\%$	$(383060,5/264252)*100=145\%$	немає рекомендованих значень
Рентабельність власного капіталу	$(116330,5/319496,5)*100=36,4\%$	$(116330,5/183489,5)*100=63,4\%$	$(402721/286390,5)*100=141\%$	
Рентабельність продукції	$(97702/298632,5)*100=32,7\%$	$(97702/183920)*100=53,1\%$	$(342527,5/244825,5)*100=139\%$	

Джерело: складено автором

2.3. Аналіз можливостей ТОВ «Телетек» щодо розвитку

Стан компанії залежить від того, наскільки успішно вона здатна реагувати на різні дії ззовні. Аналізуючи зовнішню ситуацію, необхідно виділяти найістотніші на конкретний період часу фактори. Взаємопов'язаний розгляд цих факторів з можливостями компанії дозволяє вирішувати проблеми, що

виникають. При вирішенні різного рівня завдань необхідно також чітко уявляти, чи критичні фактори контролю з боку компанії піддаються. Чи є вони внутрішніми або зовнішніми, що піддаються змінам зусиллями компанії, чи це зовнішні події, на які компанія впливати не в змозі. Одним із найпоширеніших методів, що оцінюють у комплексі внутрішні та зовнішні фактори, що впливають на розвиток компанії можна назвати SWOT-аналіз.

SWOT-аналіз є необхідним елементом досліджень, обов'язковим попереднім етапом при складанні будь-якого рівня стратегічних та маркетингових планів. Дані, отримані в результаті ситуаційного аналізу, є базовими елементами при розробці стратегічних цілей і завдань компанії.

За результатами ситуаційного аналізу можна оцінити, чи володіє компанія внутрішніми силами та ресурсами, щоб реалізувати наявні можливості та протистояти загрозам, і які внутрішні недоліки вимагають якнайшвидшого усунення та яких можливих напрямів розвитку компанія може дотримуватися.

Проаналізуємо можливості розвитку компанії ТОВ «Телекомунікаційні технології» методом SWOT -аналізу та представимо це у таблиці 2.6 і 2.7.

Таблиця 2.6

SWOT -аналіз компанії ТОВ «Телекомунікаційні технології»

Сильні сторони	Слабкі сторони
1. Один з лідерів галузі з виробництва телекомунікаційної продукції.	1. Недостатній об'єм коштів на інвестиції, порівняно з іноземними конкурентами.
2. Велика зона покриття сервісної мережі.	2. Складна організаційна структура управління на підприємстві.
3. Висока кваліфікованість персоналу.	3. Неповне використання наявних виробничих потужностей.
4. Висока якість продукції, мала частка збоїв та браку у виробництві.	4. Відносно високий рівень зношення обладнання відносно іноземних виробників.
5. Постійне впровадження нових послуг і технологій.	

Продовження таблиці 2.6

Можливості	Загрози
1. Впровадження нових ощадливих технологій у виробництво, використання можливостей Індустрії 4.0.	1. Загальний спад економіки України через військову агресію Російської Федерації.
2. Розширення асортименту продукції та послуг.	2. Неприятливий інвестиційний клімат в країні, що відвертає інвесторів.
3. Зростання вимог споживачів щодо якості продукції.	3. Нестабільна економічна та соціально-політична ситуація в країні.
4. Позитивний імідж продукції виробника на ринку.	4. Збільшення кількості конкурентів.
5. Зростання цін на ресурси формує попит на високотехнологічну продукцію.	5. Виїзд кваліфікованих кадрів за кордон.

Джерело: розроблено автором

Таблиця 2.7

Можливі напрями стратегій ТОВ «Телетек» виходячи зі SWOT-аналізу

Сильні сторони/Можливості	Слабкі сторони/ Можливості
1. Впровадження нових видів продукції дозволить компанії укріпити власні конкурентні позиції	1. Впровадження у виробництво нових видів продукції, що може виготовлятися на наявному обладнанні дозволить ефективно використовувати наявні виробничі потужності.
2. Впровадження ощадливих технологій дозволить зменшити витрати на виробництво продукції з підвищенням якості, що зробить продукцію більш привабливою для споживачів.	2. Збільшення обсягів інвестицій на оновлення основних фондів дозволить підприємству підтримувати та укріплювати позиції на ринку.
Сильні сторони/Загрози	Слабкі сторони/Загрози
1. Сильні позиції на ринку дозволять підприємству отримати перевагу перед новими конкурентами.	1. Збільшення інвестицій на розвиток(у т.ч персоналу) та створення пристойних умов праці дозволить утримати та привабити нові висококваліфіковані кадри.
2. Міцні ринкові позиції та стійкий попит на продукцію робить підприємство потенційно привабливим для інвесторів, незважаючи на несприятливі умови.	

Джерело: розроблено автором

ТОВ «Телекомунікаційні технології» виробляє електронну апаратуру побутового призначення для приймання, записування та відтворення звуку і зображення.

Виходячи з проведеного SWOT-аналізу підприємству варто реалізовувати наступні стратегічні напрями розвитку: впровадження нових видів продукції з застосуванням ощадливих технологій, збільшення обсягів інвестицій на основні фонди та розвиток, використання сильних ринкових позицій для боротьби проти нових конкурентів та пошуку інвесторів.

Провівши SWOT-аналіз та визначивши слабкі та сильні сторони підприємства, можна побудувати корпоративну стратегію.

Корпоративна стратегія виробника сфери телекомунікацій визначається загальним напрямком його діяльності, формується вищим керівництвом та передбачає наступні завдання:

1. Сформуванню головного напрямку діяльності виробника та визначити його стратегічні бізнес одиниці (СБО).
2. Встановити (визначити) конкретну роль кожної КБО і кожного її підрозділу у реалізації корпоративної стратегії.
3. Визначити розміри і способи розподілу інвестиційних ресурсів між СБО та іншими підрозділами.

Далі розглянемо можливості розвитку компанії на прикладі матриці Ансоффа. У такому швидко змінюваному середовищі менеджера відповідальному за стратегію, необхідно мати у своєму арсеналі потужні аналітичні інструменти, щоб успішно справлятися з завданнями, що виникають. Таким інструментом є матриця Ансоффа.

Матриця Ансоффа – це техніка бізнес-аналізу, що дозволяє підібрати оптимальне рішення для топ-менеджменту, виходячи з ринку, на якому компанія планує працювати і статус продукту, щодо якого вибирається стратегія. Ринок може бути новим для компанії, але часто вона розробляє стратегію для ринку, на якому вона вже працює. Продукт у цьому випадку також може бути або новим, або існуючим. Сама матриця Ансоффа є таблицею

2x2 з чотирьох альтернативних стратегій:

- Проникнення ринку.
- Розвиток товару.
- Розвиток ринку.
- Диверсифікація.

Таблиця 2.8

Матриця Ансоффа. Оцінка можливості реалізації стратегії проникнення

Стратегія проникнення	Питання: Чи має компанія можливості на перспективи росту на поточному ринку компанії?		
	Можливо	Вірогідно	Неможливо
Опис поточного ринку та поточного товару	Поточний ринок: оптова торгівля електронною апаратурою Поточний товар: електронна апаратура побутового призначення для приймання, записування та відтворення звуку і зображення		
Темп росту ринку	Високий	-	-
Рівень споживання товару компанії посеред ЦА	-	На рівні середніх показників	-
Рівень знання бренду	-	Трохи вище, ніж в середньому по ринку	-
Товар компанії має конкурентну перевагу на поточному ринку	Так	-	-

Таблиця 2.9

Матриця Ансофа. Оцінка можливості реалізації стратегії розвитку ринку

Стратегія розвитку ринку	Питання: Чи може компанія вийти на нові ринки з поточним товаром?		
	Можливо	Вірогідно	Неможливо
Опис поточного ринку та поточного товару	Поточний ринок: оптова торгівля електронною апаратурою за межі країни Поточний товар: електронна апаратура побутового призначення для приймання, записування та відтворення звуку і зображення		
Компанія успішна в поточній діяльності	Так	-	-
Кількість конкурентів на новому ринку	Невелика кількість (5-6)	-	-

Продовження таблиці 2.9

Вхідні бар'єри на новому ринку	-	-	Високий рівень вхідних бар'єрів
Темпи росту нового ринку	-	Повільний, але росте	-
Компанія володіє унікальними властивостями продукції	Так	-	-

Таблиця 2.10

Матриця Ансофа. Оцінка можливостей реалізації стратегії розвитку товару

Стратегія розвитку товару	Питання: Чи зможе компанія розширити асортимент продукції на поточному ринку продукції?		
	Можливо	Вірогідно	Неможливо
Опис поточного ринку та поточного товару	Поточний ринок: торгівля електронною апаратурою		
	Новий товар: бездротова система відеонагляду		
Темпи росту поточного ринку	Високий	-	-
Розмір поточного ринку	Великий	-	-
Поточний товар застарілий	-	-	Ні
Чи є успіх на цьому ринку нових інноваційних товарів	Так	-	-

Таблиця 2.11

Матриця Ансофа. Оцінка можливостей реалізації стратегії диверсифікації

Стратегія диверсифікації	Питання: Чи є необхідність компанії в диверсифікації портфеля?		
	Можливо	Вірогідно	Неможливо
Опис поточного ринку та поточного товару	Поточний ринок: розроблення нового зв'язку для мобільних абонентів		
	Поточний товар: мобільний зв'язок		
Темпи росту ринку поточних ринків компанії	-	-	Високий
Конкуренція на поточному ринку	-	-	Дуже висока
Компанія має вільні допоміжні ресурси для розвитку на новому ринку	-	-	Ні

Останнім етапом аналізу є узагальнення результатів. Поєднаємо всі результати аналізу в таблицю 2.12.

Таблиця 2.12

Варіант стратегії	Можливість	Опис
Стратегія проникнення	Вірогідно	Компанія має шанси розвитку даної стратегії. Не дивлячись на низькі можливості з допоміжним інвестування, необхідно розвивати частоту покупки товару
Стратегія розвитку ринку	Можливо	Вихід за межі країни – дієве джерело росту
Стратегія розвитку товару	Висока можливість	Компанія володіє усіма ресурсами для розширення асортименту виробництва
Стратегія диверсифікації	Неможливо	Диверсифікація не рекомендується.

Отже, з проведеного аналізу можна зробити висновок, що компанія для розвитку може використовувати декілька стратегій: проникнення, розвитку товару та ринку.

2.4. Пропозиції щодо розвитку ТОВ «Телетек»

Найдоцільнішою стратегією для компанії ТОВ «Телекомунікаційні технології» є стратегія розвитку товару на поточному ринку. Такий висновок ми зробили з таблиці 2.10., тому що темп росту поточного ринку є високий.

Стратегія розвитку товару, стратегія розвитку продукту або товарна експансія — найбільше підходить компаніям, пов'язаним із сферою технологій та техніки (телекомунікації, побутова та комп'ютерна техніка, автомобільна промисловість).

Мета полягає в пропозиції вже існуючого ринку (існуючим клієнтам) оновленого товару, з новими привабливішими та сучаснішими характеристиками.

Інструменти зростання:

- модернізація існуючих продуктів, шляхом надання їм нових властивостей та функцій, або підвищення їхньої якості;
- розширення товарного асортименту;
- створення нового покоління (моделей) товару;
- розробка та випуск принципово нового товару (що не має аналогів).

В результаті, це ще більш витратна, але, як показує практика, трохи менш ризикована стратегія пропозиції нового (оновленого) товару існуючим ринкам.

Види нових товарів:

- удосконалені товари або товари нового покоління;
- товари у новій упаковці;
- товари у новому обсязі;
- абсолютні новинки від бренду.

У стратегії розвитку товару важливо максимально унеможливити канібалізацію поточного асортименту, тобто перемикання споживачів із поточних товарів на нові розширення. Якщо компанія розуміє, новий товар повністю замінить існуючий товар, то канібалізація має бути прибутковою і забезпечувати зростання продажів, тобто новий товар може бути або дорожчим, або продаватися у вищих обсягах, або бути більш рентабельним.

Ансофф виділив чотири умови для успішної реалізації стратегії інтенсивного зростання за допомогою розвитку товару, подані у табл. 2.13.

Таблиця 2.13.

Умови успішної реалізації стратегії інтенсивного зростання з допомогою розвитку товару

Умова реалізації стратегії	Опис
Умова 1	Якщо успіх у галузі залежить від інноваційності та постійної пропозиції нових продуктів.
Умова 2	Існуючі товари перебувають у стадії зрілості свого життєвого циклу.
Умова 3	Посилення конкуренції з боку ключових конкурентів
Умова 4	Компанія розпочинає нові види діяльності, для яких потрібен новий товар

Джерело: складено автором

В якості нового товару для підприємства ТОВ «Телетек» пропонується виробництво бездротової системи відеонагляду, яка складається з IP-камери та 4-х каналного відеореєстратора. В основі – портативний комп'ютер, який пов'язаний з камерою за допомогою інтернету. Головна перевага таких систем відеонагляду у порівнянні з провідними очевидна – підключення системи просте та займає порівняно небагато часу. А у порівнянні зі старими «аналоговими» системами, для роботи яких був потрібен монітор, нова система дозволяє дистанційно переглядати запис з камери у режимі реального часу за власною ір-адресою.

Основним ринком збуту IP-камер є Північна Америка. Через розвиток у комерційному та промисловому секторі, ринок має тенденцію до стрімкого зростання з поточною часткою світового ринку IP-камер від 34% до 36%.

Незважаючи на основний недолік безпроводних систем, пов'язаний з обмеженою дальністю передачі даних між камерою та відео реєстратором, він може бути вирішений за допомогою встановлення додаткових або більш потужних ретрансляторів сигналу.

Згідно з дослідженням аналітиків, розмір світового ринку IP-камер оцінювався в 6,0-6,3 млрд доларів у 2018 році, а попит, за оцінками, буде зростати на 9,5-10,5% щорічно протягом періоду з 2019 по 2025 рік.



Рис. 2.5. Прогноз динаміки ринку IP-камер у світі 2018-2025, млрд.дол.

Джерело: складено автором за даними [42]

Обсяг українського ринку IP-камер в 2019 році склав 0,003 від світового обсягу, або приблизно 19 млн. дол. та демонстрував швидші темпи щорічного зростання порівняно з світовим у майже 14.7%, навіть незважаючи на пандемію Covid-19. У 2022 році спостерігається значне зменшення обсягу продажів та ринку загалом через військові дії на території України.

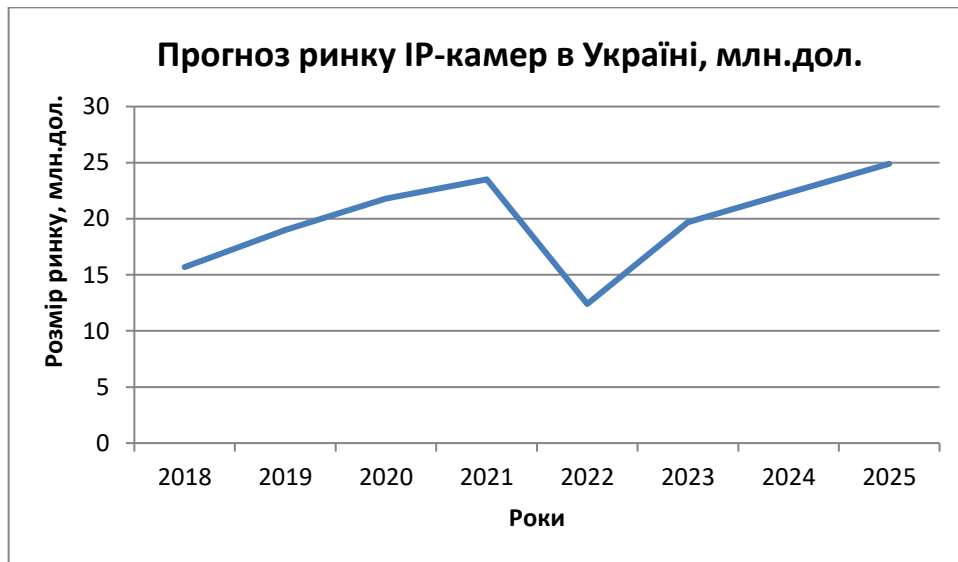


Рис. 2.6. Прогноз динаміки ринку IP-камер в Україні 2018-2025, млн.дол.

Джерело: складено автором за даними [43]

Сьогоднішня ситуація, яка на перший погляд не є сприятливою для зростання ринку відеоспостереження, а тим паче для виведення нового товару на ринок, насправді відкриває широкі можливості, через те, що ці системи можна використовувати у військових цілях для здійснення спостереження. Дрони- безпілотники використовують IP-камери для зйомки, що створює величезний ринок IP-камер для постачальників. Післявоєнна відбудова України також має збільшити попит на камери відеоспостереження у домогосподарств через збільшення попиту на гаджети безпеки.

Крім того, зі стрімким зростанням населення, яке за прогнозами ООН у 2030 році становитиме понад 8,5 мільярди людей, індустрія нерухомості буде спостерігати руйнівне зростання, що призведе до подальшого процвітання ринку IP-камер.

Основними ключовими гравцями на ринку IP-камер є Bosch Security Systems, Axis Communications, Sony Professional, Samsung Techwin, Dahua Technology, Panasonic Security System і Hikvision Digital Technology.

Визначимо інвестиційні витрати на введення нового виду продукції. Інвестиційні витрати в основні фонди включають витрати на покупку й монтаж виробничої лінії.

Через те, що підприємство має власні виробничі цехи та достатньо місця для розміщення ще однієї виробничої лінії без скорочення виробництва інших видів продукції, будівельно-монтажні витрати будуть мінімальними та враховуватимуть лише косметичний ремонт частини виробничого приміщення площею 340 кв.м.

Крім того, конструктивна схожість 4-х каналного відеореєстратора до IPTV-приставки дозволяє використовувати такий самий пластиковий корпус, що збільшує уніфікацію нового виду продукції з продукцією, яка вже випускається підприємством та спрощує сам старт виробництва. А плати, які використовуються у цій продукції, можуть бути виготовлені на обладнанні, з яким персонал підприємства вже має досвід роботи.

Розрахунок необхідного обсягу інвестицій в основні фонди виконується за допомогою формули:

$$I_{\text{оф}} = \text{БМР} + I_{\text{об}} + I + Д - Л \quad (2.8)$$

БМР - вартість будівельно-монтажних робіт(у нашому випадку, косметичний ремонт приміщення);

$I_{\text{об}}$ - інвестиції в покупку устаткування;

I - інші витрати (приблизно 5% від суми попередніх витрат)

$Д$ - витрати на демонтаж старого (замінного) устаткування;

$Л$ - дохід від продажу демонтованого встаткування.

Вартість будівельно-монтажних робіт визначається:

$$\text{БМР} = \text{Пл} * \text{Вб} \quad (2.9)$$

Пл - площа, що ремонтується, кв.м

Вб - вартість кв.м. ремонту.

Ціна 1 кв.м ремонту обійдеться компанії у 460 грн./кв.м.

Отже, вартість ремонту складе: $БМР=340*460=156,4$ тис.грн.

Інвестиції в покупку встаткування розраховуються:

$$I_{об} = C_о + T_r + M_о \quad (2.10)$$

$C_о$ - ціна закупівлі нового обладнання (оптово-відпускна ціна)

T_r - транспортно-складські витрати (приблизно 5% від ціни встаткування)

$M_о$ - вартість монтажних робіт (визначається укрупнено в розмірі до 10% від ціни встаткування)

Витрат на демонтаж, а також доходу від продажу демонтованого обладнання підприємство не має.

Виробничу лінію будемо замовляти з Китаю у компанії Dongguan Intercontinental Technology Co., Ltd., яка коштує 135 тис.дол.

Наявний курс долара до гривні на момент аналізу: 1 долар = 36 грн.

Отже, інвестиції в покупку встаткування складуть:

$$I_{об} = 36 * 135000 + 243000 + 486000 = 5\,589 \text{ тис. грн.}$$

Інвестиції в основні фонди наведені в табл. 2.14.

Таблиця 2.14.

Витрати	Сума, тис. грн.
Вартість будівельно-монтажних робіт	156,4
Вартість обладнання	5589
Інші витрати	287,27
Всього	6032,67

Джерело: розраховано автором.

$$I_{оф} = (156,4 + 5589) * 1,05 = 6032,67 \text{ тис. грн.}$$

де 1,05 – коефіцієнт, що враховує інші витрати.

Проведемо розрахунок одноразових витрат, які не входять до основних засобів, але потрібні для старту виробництва:

1. Розробка програмного забезпечення компанією на боці – 17300 дол. або $17300 * 36 = 622,8$ тис. грн;

2. Розробка плат для відеореєстратора та IP-камер R&D відділом компанії – 12400 дол. або $12400 * 36 = 446,4$ тис. грн.

Таблиця 2.15.

Витрати	Сума, тис. грн.
Розробка програмного забезпечення	622,8
Розробка плат	446,4
Всього	1069,2

Джерело: розраховано автором.

Загальні витрати = $6032,67 + 1069,2 = 7101,87$ тис. грн

Проведемо розрахунок поточних витрат:

1. Витрати на закупівлю матеріалів для корпусу та плат складуть 517 грн/комплект. За перший рік планується виготовити 9000 комплектів обладнання, а за другий – 12000 комплектів.

Отже витрати складуть $517 * 9000 = 4653$ тис. грн за перший і $517 * 12000 = 6204$ тис. грн. за другий рік.

2. Для здійснення роботи на складі планується найняти:

Операторів обладнання – 2 особи, інженер випробувач – 5 осіб (3 – у складальний цех на перевірку плат, 2 – на перевірку готових виробів на стенді). Всього 7 осіб.

Робітники будуть працювати на постійній основі. Планується заробітна плата : 15700 грн.

Отже витрати заробітної плати за рік складуть:

$15700 * 7 \text{ чол.} * 12 \text{ міс.} = 1318,8$ тис. грн.

3. Відрахування складуть: $1318,8 * 0,22 = 290,14$ тис. грн. на рік

4. Витрати на електроенергію. Енергія споживається виробничою лінією. Сумарна годинна норма споживання обладнання 150кВт /год, тариф

електроенергії – 1,68 грн./кВт. За рік роботи витрати на електроенергію складають:

$$(150 * 24\text{год.}) * 30 \text{ діб} * 12 \text{ міс.} * 1,68 = 2177,3 \text{ тис. грн./рік,}$$

з урахуванням витрат на освітлення: 2182,3 тис грн./рік

5. Амортизація устаткування. Амортизацію розраховуємо прямолінійним методом. Амортизаційні відрахування на рік:

$$AB = BO/CC (2.11)$$

де BO – вартість обладнання, грн.

CC – строк служби, років.

Вартість обладнання – 5589 тис. грн., строк служби – 15 років., вартість приміщення 1038 тис. грн., термін служби – 15 років

$$AB = 5589/15 + 1038/15 = 372,6 + 69,2 = 441,8 \text{ тис. грн. на рік}$$

6. Накладні витрати – 32 тис.грн (підтримання приміщення у належному санітарному стані).

Таблиця 2.16.

Кошторис поточних витрат

Статті витрат	Сума за перший рік, тис. грн.	Сума за другий рік, тис. грн.
Витрати на матеріали	4653	6204
Заробітна плата персоналу	1318,8	1318,8
Відрахування на соціальні заходи	290,14	290,14
Витрати на електроенергію	2182,3	2182,3
Амортизація устаткування	441,8	441,8
Накладні витрати	32	32
Всього:	8918,04	10469,04

Джерело: розраховано автором.

Далі необхідно розрахувати, який економічний ефект підприємство отримає у зв'язку з виробництвом нової продукції:

Розрахуємо спочатку собівартість нового товару.

Зважаючи на те, що «Телетек» вже є лідером та добре відомою компанією на ринку IPTV(випускаючи приставки під брендом «Infomir»), компанія планує зайняти близько 4% ринку у перший рік та довести свою ринкову позицію до 17,4% до 2025 року.

Таблиця 2.17.

Розрахунок собівартості продукту

Загальна сума витрат у місяць, грн	Цільовий об'єм продажу, шт	Витрати компанії на 1 комплект, грн
10 469 040/12=872 420	12000	872,42

Джерело: розраховано автором.

Далі розрахуємо коефіцієнт націнки на товар.

Таблиця 2.18.

Розрахунок коефіцієнту націнки

НДС	Націнка дилеру	Націнка магазину	Мито	Всього коефіцієнт
18%	30%	50%	0%	1,98

Джерело: складено автором

Після цього розрахуємо ціну на товар.

Таблиця 2.19.

Ціна на товар

Показник	Розрахунок від рентабельності
Собівартість за 1 од, грн	872,42
Відпускна ціна за 1 од, грн	1250
Коеф. роздрібною націнки	1,98
Ціни для споживача, грн	2475
Рентабельність, %	30
Прибуток с 1 од товару, грн	377,58

Джерело: розраховано автором

Таблиця 2.20.

Аналіз конкурентів

	Стратегія ціни товару	Ціна конкурентів без ПДВ, грн	Ідеальні ціна нового товару по конкурентному аналізу без ПДВ грн
Bosch Security Systems	Мінімум на 20% вище	2970	2312,1
Hikvision Digital Technology	Мінімум на 15% нижче	2103,8	
Dahua Technology	На 1 ціновий сегмент нижче	1980	

Джерело: розраховано автором

Тепер, знаючи три обмежувачі, ми можемо визначити остаточну відпускну ціну нашого товару: вона повинна бути не нижчою за вартість за рентабельністю та не вище за ціну від конкурентів.

Далі нам необхідно зіставити обсяги продажів, які прогнозуються, і відповідні витрати по роках, спрогнозувати всі грошові надходження. Для цього виконується розрахунок грошового потоку (табл. 2.21.). Підприємство не планує залучати кредитні кошти та збирається скористатися прибутком 2021 року. У плані грошових потоків відображається надходження коштів, поточні витрати й чисті грошові надходження, які містять суму чистого прибутку й амортизацію. Ставка дисконту в розрахунках складає 25%.

Прогнозований дохід від реалізації 9000 одиниць продукції у перший рік складатиме $9000 * 2312,1 = 20808,9$ тис. грн, а у другий рік при прогнозі реалізації в 12000 одиниць продукції $12000 * 2312,1 = 27745,2$ тис. грн

Чисті грошові надходження розраховуються методом відрахування від чистого прибутку амортизації.

Таблиця 2.21.

Розрахунок грошових потоків, тис. грн.

Показники	1-й рік	2-й рік
1. Дохід від реалізації продукту	20808,9	27745,2
2. Поточні витрати, у т.ч.:	8918,04	10469,04
2.1. Амортизаційні відрахування	441,8	441,8
3. Прибуток до оподаткування	11890,86	17276,16
4. Податок на прибуток(18%)	2140,35	3109,71
5. Чистий прибуток	9750,51	14166,45
6. Чисті грошові надходження (ЧП+аморт)	10192,31	14608,25
7. Коефіцієнт дисконтування	0,75	0,56
8. Приведені чисті грошові надходження	7644,23	8180,62
9. Сумарні приведені чисті грошові надходження	7644,23	15824,85

Джерело: розраховано автором

Ми отримали позитивні грошові потоки, що є позитивною характеристикою проекту, але треба порівняти доходи з проекту з інвестиційними витратами.

Оцінимо інвестиційну привабливість проекту за допомогою показників:

- чистий приведений дохід.

$$\text{ЧПД} = \sum_{i=1}^n \frac{\text{ЧДП}_i}{(1+d)^t} - I \quad (2.12)$$

де $\sum_{i=1}^n \frac{\text{ЧДП}_i}{(1+d)^t}$ - сума чистих грошових надходжень, дисконтованих протягом n років;

I - сума стартових інвестицій.

$$\text{ЧПД} = 15824,85 - 7101,87 = 8716,98 \text{ тис. грн.}$$

ЧПД позитивний, отже прибутковість підприємства підвищується, і проект можна вважати прийнятим.

- індекс доходності:

$$I_d = \frac{\sum_{i=1}^n \frac{\text{ЧДП}_i}{(1+d)^t}}{I} \quad (2.13)$$

$I_d = 15824,85 / 7101,87 = 2,23$. $I_d > 1$, отже проект приймається.

- строк окупності інвестицій:

$$CO = \frac{I}{\left(\sum_{i=1}^n \frac{ЧДП_i}{(1+d)^t}\right)_{cp}} \quad (2.14)$$

де $\left(\sum_{i=1}^n \frac{ЧДП_i}{(1+d)^t}\right)_{cp}$ - середня сума приведенного чистого грошового потоку

за період часу, прийнятий у розрахунках.

$$CO = 7101,87 / (15824,85 / 2 \text{ роки}) = 0,9 \text{ року або } 11 \text{ місяців.}$$

Отже, за всіма показниками, проект впровадження нового виду продукції є інвестиційно привабливим.

Висновки до розділу 2

Отже можна зробити з другого розділу такі висновки:

1. ТОВ «Телекомунікаційні технології» - приватна компанія, у формі товариства з обмеженою відповідальністю, метою створення якої є виробництво та розповсюдження виробленої в Україні електронної продукції. Працює з 2001 року.

Основною діяльністю Компанії є виробництво електронної апаратури побутового призначення для приймання, записування та відтворення звуку і зображення (код КВЕД 26.40).

2. Виходячи з проведеного SWOT-аналізу підприємству варто реалізовувати наступні стратегічні напрями розвитку: впровадження нових видів продукції з застосуванням ощадливих технологій, збільшення обсягів інвестицій на основні фонди та розвиток, використання сильних ринкових позицій для боротьби проти нових конкурентів та пошуку інвесторів.

3. Корпоративна стратегія виробника сфери телекомунікацій визначається загальним напрямком його діяльності та формується вищим керівництвом.

4. Стратегія розвитку товару, стратегія розвитку продукту або товарна експансія — найбільше підходить компаніям, пов'язаним із сферою технологій та техніки (телекомунікації, побутова та комп'ютерна техніка, автомобільна промисловість).

ВИСНОВКИ

Підводячи підсумок, можна зробити наступні висновки.

1. Ефективне довгострокове функціонування підприємства можливе лише за умови його розвитку. Реалізація будь-якого напрямку розвитку підприємства можлива тільки за наявності чітко визначеної системи управління ним. Проведений аналіз теоретичних підходів до термінів «розвиток», «розвиток підприємства», «управління розвитком підприємства» засвідчив, що їх усіх можна згрупувати як такі, що концентрують увагу на сукупності змін та переході об'єкта з одного в інший стан. При цьому в основу розвитку закладаються якісні, кількісні та структурні зміни, які відбуваються в часі і мають позитивний ефект.

2. В сучасних умовах головним завданням при управлінні розвитком підприємства стає визначення та врахування факторів, які визначають зміни. Під факторами розвитку підприємства слід вважати причини, які визначають цей розвиток. Усі фактори розвитку можна згрупувати у внутрішні та зовнішні. На перші можна впливати, оскільки вони мають відношення до самого підприємства, а на зовнішні впливати майже неможливо.

Управління розвитком підприємства передбачає певний механізм, який будується на технологічній моделі, що передбачає вхід, сам процес та вихід, які пов'язані з надходженням, обробкою та використанням інформації для прийняття відповідних рішень. Ця модель реалізується в процесі управління, який ділиться на низку етапів: визначення потреби у змінах, діагностика поточної ситуації, планування змін розвитку, впровадження змін, моніторинг та оцінка змін та процесу їх впровадження.

3. ТОВ «Телекомунікаційні технології» - приватна компанія, у формі товариства з обмеженою відповідальністю, метою створення якої є виробництво та розповсюдження виробленої в Україні електронної продукції. Основною діяльністю Компанії є виробництво електронної апаратури побутового призначення для приймання, записування та відтворення звуку і зображення (код КВЕД 26.40).

Проаналізувавши зовнішнє та внутрішнє середовище підприємства, а також галузі приладобудування, можна зробити висновок, що кваліфікованість персоналу та відносно невисока ціна допомагає українським підприємствам приладобудування, в т.ч. ТОВ «Телетек», утримувати сильні позиції не тільки в СНД, а й на світовому ринку. Але, незважаючи на це, в українських підприємств відсутній позитивний імідж, який притаманний відомим світовим компаніям, що негативним чином може впливати на попит.

Існуюча напружена ситуація з війною вкрай ускладнює виробництво високотехнологічної продукції для українських підприємств, в т.ч. для ТОВ «Телетек» не тільки через вірогідності обстрілів, а й через ускладнену логістику деталей від китайських виробників. Незважаючи на це, «Телетек» має користуватися можливостями залучення іноземних інвестицій, пов'язаних з просуванням енергоефективних проєктів та намагатися переорієнтуватися на виробництво обладнання для військових цілей (як запропоновані нами ІР-камери відеоспостереження, які можуть використовуватися на бойових дронах).

4. Виходячи з проведеного SWOT-аналізу підприємству варто реалізовувати наступні стратегічні напрями розвитку: впровадження нових видів продукції з застосуванням ощадливих технологій, збільшення обсягів інвестицій на основні фонди та розвиток, використання сильних ринкових позицій для боротьби проти нових конкурентів та пошуку інвесторів.

5. Стратегія розвитку товару, стратегія розвитку продукту або товарна експансія — найбільше підходить компаніям, пов'язаним із сферою технологій та техніки. Для ТОВ «Телетек» нами було запропонована стратегія розвитку товару, а саме впровадження підприємством у виробництво систем відеоспостереження з використанням ІР-камер. Такі системи можуть бути застосовуватись не тільки домогосподарствами та підприємствами, а й у військових цілях для ведення спостереження з дронів. За всіма проведеними підрахунками, проєкт є інвестиційно привабливим та зможе окупитись за 11 місяців при умові продажу 9000 систем у перший рік за ціною 2312,1 грн без ПДВ.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Афанасьев Н. В. Управление развитием предприятия: монография. Харьков : Издательский Дом «ИНЖЭК», 2003. 184 с.
2. Балановська Т. І. Вплив факторів на активізацію розвитку сільськогосподарських підприємств в ринкових умовах. *Економіка. Менеджмент. Бізнес*. 2015. № 4. С. 21-35.
3. Білодід І. К. Словник української мови. Т. 8. Київ : Вид-во «Наукова думка», 1977. 927 с.
4. Бочко О. Ю. Концепція управління розвитком сільськогосподарських підприємств: теоретичні підходи. *Вісник Хмельницького національного університету*. 2020. № 3. С. 258-261.
5. Бужимська К. О. Механізми управління розвитком підприємства: сутність і структура. *Менеджмент і маркетинг*. 2020. №7. С. 278-287.
6. Господарський кодекс: Закон України від 16.01.2003 № 436-IV. *Відомості Верховної Ради України*. 2003. № 18, 19-20, 21-22. Ст. 356.
7. Грінченко О. В. Чинники ефективного розвитку підприємств плодовоовочевого комплексу. *Молодий вчений*. 2017. №6. С. 406-410.
8. Гудзинський О. Д. Результативне управління розвитком підприємств: методологічний аспект. *Проблеми інноваційно-інвестиційного розвитку*. 2021. № 24. С. 57-68.
9. Державна служба статистики України: офіційний сайт. URL: <http://www.ukrstat.gov.ua> (дата звернення: 18.04.2022).
10. Дудка М. О. Фінансове забезпечення стійкого розвитку суб'єктів агропромислового сектору економіки: дис. ... кан. екон. наук : 08.00.08 / Харк. нац економ. університ. Ім. С. Кузнеця. Харків, 2019. 249 с.
11. Дунда С. П. Розвиток підприємства та оцінка факторів, що на нього впливають. *Ефективна економіка*. 2016. № 12. С. 21-26.
12. Жилінська Л. О. Управління розвитком машинобудівних підприємств на стратегічну перспективу: дис. ... д-ра екон. наук : 08.00.04 / Держ. ВНЗ

- «Приазов. держ. техн. ун-т». Маріуполь, 2016. 436 с.
13. Карачина Н. П. *Машинобудування України: сучасний стан, тенденції та перспективи розвитку за умов економічної кризи. Менеджмент та підприємництво в Україні: етапи становлення і проблеми розвитку*. Львів: Національний університет «Львівська політехніка», 2009. С. 64-70.
14. Касьянова Н.В. *Управління розвитком підприємства на основі кумулятивного підходу: концепція, моделі та методи: моногр.* / Н.В. Касьянова; НАН України, Ін-т економіки пром-сті. – Донецьк: СПД Купріянов В.С. , 2011. – 374 с.
15. Класифікація видів економічної діяльності ДК 009:2010: затверджений наказом Держспоживстандарту України від 11.10.2010 р. № 457. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/rada/show/vb457609-10> (дата звернення: 18.04.2022).
16. Коваленко Н. В. Система управління розвитком підприємства та її складники. *Проблеми системного підходу в економіці*. 2019. №4. С. 98-108.
17. Ковтуненко Ю. В. Фактори зовнішнього середовища, які впливають на вибір стратегії виробничого підприємства. *Інвестиції: практика та досвід*. 2016. № 11. С. 55-58.
18. Кривов'язюк І. В. Управління розвитком машинобудівних підприємств: сутність, діагностика, ефективність. *Економічний форум*. 2017. № 3. С. 171-181.
19. Кузнецова І. Визначення сутності дефініції «технологія управління». *Вісник КНТЕУ*. 2009. №1. С. 55-62.
20. Кучин Б. Л. *Управление развитием экономических систем: технологический прогресс, устойчивость*. Москва : Экономика, 1990. 157 с.
21. Подплетенная А. А. История развития приборостроения и современное состояние отрасли. *Горный информационно-аналитический бюллетень (научно-технический журнал)*. 2013. № 12. С. 353-356.
22. Покрас О. С. *Забезпечення міжнародної конкурентоспроможності інноваційної продукції підприємств приладобудування: дис. ... д-ра філософії: 051 Економіка*. Київ, 2020. 249 с.

- 23.Покрас О. С., Войтко С. В. Питання розвитку галузі приладобудування в Україні в індустрії-4.0. *Економіка та держава*. 2019. № 3. С. 52-56.
- 24.Пустовгар С. А. Теоретико-методолгічне забезпечення діагностики неплатоспроможних підприємств: дис. ... к-та екон. наук : 08.00.08 / Харк. нац економ. університ. Ім. С. Кузнеця. Харків, 2017. 292 с.
- 25.Путятин Ю. А. Финансовые механизмы стратегического управления развитием предприятия. Харьков: Основа, 1999. 488 с.
- 26.Раєвнева О. В. Управління розвитком підприємства : методологія, механізми, моделі: монографія. Харків : ВД «ИНЖЕК», 2006. 496 с.
- 27.Романко О.П. Внутрішнє і зовнішнє середовище впливу на економічну стійкість нафтогазових підприємств. *Глобальні та національні проблеми економіки*. 2015. Вип. 8. С. 598-602.
- 28.Росохата А. Поведінка споживачів у цифровому середовищі під впливом пандемії COVID-19: важливість фактору здоров'я та транспарентності бізнесу. *Вісник економіки*. 2021. Вип. 3. С. 98-109.
- 29.Рябуха Г. І. Фактори ефективності діяльності підприємств галузі тваринництва у ринковому середовищі. *Формування ринкових відносин в Україні*. 2016. № 6. С. 84-88.
- 30.Тесленок І. Аналіз впливу факторів зовнішнього середовища на функціонування машинобудівного підприємства. *Економіка та держава*. 2019. № 1. С. 78-82.
- 31.Технологія управління як базова складова формування конкурентних переваг підприємства: монографія / Ю.В. Карпенко та ін. Одеса: Атлант, 2012. 208 с.
- 32.Тодаро М. П. Экономическое развитие: Пер. с англ. Москва : ЮНИТИ, 1997. 671 с.
- 33.Фомицький А. А., Гавва В. М. Проблеми розвитку приладобудування в Україні. *Матеріали всеукраїнської науково-практичної конференції молодих вчених «Перспективи розвитку територій: теорія і практика»*. Харків, 2018. С. 230-233.

34. Хвостина І. М. Механізм управління розвитком підприємства. *Інвестиції: практика та досвід*. 2015. № 1. С. 30-33.
35. Ходирєва О. О. Теоретичні аспекти формування системи управління факторами розвитку промислового підприємства на засадах стратегічного контролінгу. *Науковий вісник Ужгородського національного університету*. 2021. №37. С. 88-95.
36. Черкашина М. В. Фактори стратегічного розвитку інформаційного середовища підприємства. *Вісник економіки транспорту і промисловості*. 2019. № 67. С. 94-99.
37. Шишковський С. В. Ключові фактори впливу на управління розвитком підприємств. *Бізнес Інформ*. 2021. № 10. С. 357-362.
38. Школьний О. О. Управління результативним розвитком підприємств. *Вісник ХНАУ*. 2016. № 1. С. 253-259.
39. Щеглова О. Ю. Управління розвитком та функціонуванням виробничо-економічної системи промислових підприємств у сучасних економічних умовах. *Науковий вісник Ужгородського національного університету*. 2018. Вип. 19. С. 146-150.
40. Янковець Т. М. Теоретичні аспекти розвитку підприємств у сучасних умовах. *Вісник КНУТД*. 2015. № 2 (85). С. 108-113.
41. Ястремська О. М. Управління розвитком підприємств: уточнення теоретичних положень. *Проблеми економіки*. 2020. №1. С. 214-226.
42. IP Camera Market - Forecast (2020 - 2025) [Електронний ресурс] Режим доступу: <https://www.researchandmarkets.com/reports/5021633/ip-camera-market-forecast-2020-2025>
43. В русле мировых тенденций: украинский рынок видеонаблюдения и СКУД [Електронний ресурс] Режим доступу: <http://sib.com.ua/sib-04-113-2020/skud.html>

ДОДАТОК А



Рис. А.1. Чинники зовнішнього та внутрішнього середовища, що впливають на сталий розвиток підприємства

Джерело: складено автором