

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
ОДЕСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ ЕКОНОМІЧНИЙ УНІВЕРСИТЕТ

Кафедра маркетингу та міжнародної логістики

Допущено до захисту
Завідувач кафедри

(підпис)

„ ____ ” _____ 2024 року

КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА

на здобуття освітньо-кваліфікаційного ступеня бакалавр

за спеціальності 075 «Маркетинг»

за освітньою програмою «Маркетинг та міжнародна логістика»

на тему:

«Вибір і обґрунтування маркетингової стратегії ТОВ «Телекарт-Прилад»»

Виконавець:

студент IV курсу факультету

міжнародної економіки

Єпур Володимир Володимирович _____

(підпис)

Науковий керівник:

к.е.н., доцент

(науковий ступінь, вчене звання)

Тарасова Кристина Ігорівна _____

(підпис)

Одеса 2024

ЗМІСТ

ВСТУП	3
ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНІ ОСНОВИ ВИБОРУ ТА ОБҐРУНТУВАННЯ МАРКЕТИНГОВОЇ СТРАТЕГІЇ ПІДПРИЄМСТВА.....	6
1.1. Сутність маркетингової стратегії підприємства та її види.....	6
1.2. Теоретичні основи аналізу маркетингового середовища підприємства при формуванні маркетингової стратегії	12
1.3. Методологічні засади та обґрунтування стратегії розвитку підприємства.....	20
Висновки до 1 розділу.....	27
РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ МАРКЕТИНГОВОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ТОВ «ТЕЛЕКАРТ-ПРИЛАД».....	29
2.1. Характеристика господарської діяльності та внутрішнього середовища підприємства ТОВ «Телекарт-Прилад».....	29
2.2. Огляд основних тенденцій ринку машинобудування	37
2.3. Аналіз маркетингового середовища ТОВ «Телекарт- Прилад».....	48
Висновки до 2 розділу.....	58
РОЗДІЛ 3. ШЛЯХИ УДОСКОНАЛЕННЯ МАРКЕТИНГОВОЇ СТРАТЕГІЇ ТОВ «ТЕЛЕКАРТ-ПРИЛАД».....	61
3.1. Портфельний аналіз ТОВ «Телекарт-Прилад».....	61
3.2. Обґрунтування вибору маркетингової стратегії ТОВ «Телекарт-Прилад»..	67
3.3. Розробка заходів щодо реалізації маркетингової стратегії підприємства...	76
Висновки до 3 розділу.....	84
ВИСНОВКИ	87
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ	92

ВСТУП

Актуальність теми дослідження. У сучасних умовах кожне підприємство прагне максимізувати свій прибуток та розвивати ефективну маркетингову стратегію. Розробка маркетингової стратегії дозволяє компаніям оперативно реагувати на зміни на ринку та визначати оптимальний напрямок діяльності, який відповідає їхнім цілям і можливостям.

У даній роботі розглядаються аспекти формування маркетингової стратегії для підприємства, що діє на промисловому ринку. Аналізується значення, місце і роль стратегічного маркетингу у впровадженні ефективного управління компанією, а також розкриваються завдання, функції та складові маркетингового стратегічного планування, а також різноманітні види маркетингових стратегій.

Знамениті науковці з маркетингу, такі як Т. Величко, Т. Гірченко, С. Гаркавенко, П. Гордієнко, Н. Журавель, Л. Карбовська, С. Ковальчук, А. Коц, І. Мелушова, Т. Мурована, С. Ілляшенко, В. Прохорова займалися питанням розробки стратегії для господарюючий суб'єктів. Однак, швидкий розвиток економічних і позаекономічних чинників ускладнює ситуацію та породжує нові питання щодо управління маркетинговими стратегіями та розробки їх.

Хоча існує значний обсяг робіт щодо створення маркетингових стратегій компаній, дослідники не досліджували достатньо специфіку адаптації кожної теоретичної розробки під практику діяльності конкретної фірми. Тому вкрай важливим є дослідження сучасних тенденцій у виправданні прийняття стратегії маркетингу для певного підприємства, що спонукало вибір і актуальність теми дипломної роботи.

Мета та завдання дослідження. Метою роботи є створення маркетингової стратегії для підприємства на основі проведених аналізів та надання рекомендацій керівництву щодо впровадження заходів для вдосконалення маркетингових процесів у компанії.

Для досягнення даної мети в ході роботи були поставлені наступні завдання:

- провести аналіз теоретичних та методичних аспектів стратегічного маркетингу;
- дослідити теоретичні особливості вивчення маркетингового оточення компанії;
- вивчити особливості оцінки ефективності маркетингу компанії;
- здійснити економічну характеристику ТОВ «Телекарт-Прилад»;
- охарактеризувати ринок машинобудування України;
- здійснити конкурентний аналіз для виявлення переваг та оцінки конкурентоспроможності підприємства;
- провести портфельний аналіз для ТОВ «Телекарт-Прилад»;
- аргументувати вибір маркетингової стратегії для підприємства;
- розробити заходи для впровадження маркетингової стратегії у ТОВ «Телекарт-Прилад».

Об'єктом дослідження є процес стратегічного маркетингового планування на ТОВ «Телекарт-Прилад».

Предметом дослідження є теоретичні та практичні питання розробки маркетингової стратегії підприємства.

Методи дослідження. Методологія, за якою виконана дана кваліфікаційна робота, базується на використанні аналітичного, статистичного та системного підходів до дослідження економічних процесів і явищ у контексті маркетингової діяльності підприємства.

Інформаційна база дослідження. Для використання у вказаних методах дослідження використовувалася інформаційна база, якою стали показники фінансово-господарської діяльності підприємства. У процесі аналізу розглядалися та оцінювалися погляди вітчизняних та зарубіжних економістів, а також законодавчі акти, що регулюють аспекти управління маркетинговою діяльністю. Були використані результати експертних оцінок

ЄБРР, результати опитування, проведеного серед працівників компанії ТОВ «Телекарт-Прилад».

Наукова новизна, що присутня у кваліфікаційній роботі, полягає в наступному: розроблено обґрунтування особливостей стратегічного маркетингу в умовах економічної нестабільності в Україні для компаній, які діють на машинобудівному ринку.

Практичне значення цієї кваліфікаційної роботи полягає в тому, що впровадження запропонованих заходів дозволить підвищити ефективність вибору та обґрунтування маркетингової стратегії для підприємства «Телекарт-Прилад», а також сприятиме збільшенню ефективності його діяльності на внутрішньому машинобудівному ринку.

Структура та обсяг кваліфікаційної роботи. Кваліфікаційна робота складається зі вступу, 3 розділів, висновків, списку використаних джерел, додатків. Зміст роботи представлений на 96 сторінках комп'ютерного тексту. Кваліфікаційна робота містить 17 таблиць і 15 малюнків. Бібліографічний список нараховує 41 літературне джерело, що викладені на 4 сторінках.

РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНІ ОСНОВИ ВИБОРУ ТА ОБҐРУНТУВАННЯ МАРКЕТИНГОВОЇ СТРАТЕГІЇ ПІДПРИЄМСТВА

1.1. Сутність маркетингової стратегії підприємства та її види

Маркетингова стратегія є ключовим елементом стратегічного планування діяльності підприємства як у довгостроковій, так і в короткостроковій перспективі. Вона ґрунтується на оцінці власного потенціалу на конкретному ринку, конкурентоспроможності власної продукції та комплексного підходу в цілому. Маркетингова стратегія визначає ефективні цілі для всіх підрозділів підприємства, тому важливо докладно проаналізувати структуру цієї категорії в контексті формування її на конкретному підприємстві. Цю проблему вивчали такі українські науковці, як Алфьоров А. В., Катернюк А. В., Орлов П. А., Уткін Є. А., Чернов С. Є., Ястремська О. М. Крім того, значний внесок у розвиток даної теми зробили такі відомі фахівці як Ф. Котлер, О. Уолкер, Дж. О'Шонессі, М. Портер та інші (табл. 1.1).

Таблиця 1.1

Особливості визначення категорії «маркетингова стратегія»

Автор	Визначення
1	2
Г. Багієв, В. Тарасевич	Ряд заходів, що розробляється для кожного цільового ринку з визначенням стратегічних установок за продуктами, каналами розподілу, методами просування продуктів, цінами
О. Бриндіна	Стратегія маркетингу – це докладний усебічний план досягнення маркетингових цілей
О. Березін, М. Безпарточний	Складова частина всього стратегічного управління підприємством – це план його ділової активності. Основне завдання полягає у розвитку процесу виробництва, потенціалу співробітників фірми, у підвищенні асортименту та якості товарів, в освоєнні нових збуту.
Д. Берницька	Логічна схема маркетингових заходів, за допомогою якої компанія сподівається виконати свої маркетингові завдання.
О. Бриндіна, М. Труш	Стратегія маркетингу – основний метод компанії впливати на покупців і спонукати їх до купівлі.

Продовження таблиця 1.1

1	2
Т. Величко	Ефективно розподілені і скоординовані ринкові ресурси і види діяльності, для задоволення потреб споживачів на певному.
Д. Векслер	Широка концепція того, як товар, ціна, просування і розподіл повинні функціонувати скоординованим чином, щоб подолати.
І. Вініченко	Генеральна програма маркетингової діяльності на цільових ринках. Вона включає головні напрями маркетингової діяльності фірми та інструментарій комплексу маркетингу (маркетинг-мікс), за допомогою якого розробляють і здійснюють маркетингові заходи для досягнення поставлених цілей.
Т. Гірченко	Комплекс довгострокових маркетингових рішень щодо вибору цільових сегментів споживачів, позиціонуванню підприємства і його продукції, а також за елементами комплексу маркетингу, спрямованим на досягнення довгострокових маркетингових цілей.
В. Герасимчук	План або набір дій, спрямованих на досягнення маркетингових цілей підприємства в довгостроковій перспективі. Вона включає в себе визначення цільових аудиторій, розробку унікальних пропозицій, вибір маркетингових каналів і тактик для досягнення конкурентної переваги та задоволення потреб клієнтів. Маркетингова стратегія служить основою для розробки іміджу бренду, позиціонування на ринку та формування довгострокових відносин з клієнтами.
Л. Карбовська	Систематичний план дій, спрямований на досягнення конкретних маркетингових цілей підприємства шляхом використання відповідних стратегій і тактик, спрямованих на задоволення потреб цільової аудиторії та отримання конкурентних переваг на ринку.
С. Ковальчук	Покрокова інструкція у розвиток бізнесу, спрямована на його масштабування і реалізацію комерційних планів.
П. Гордієнко	Комплексний план дій щодо просування товару і збільшення прибутку підприємства.
С. Гаркавенко	Довгостроковий комплекс цілей і напрямів діяльності компанії, що включає глобальну ключову інформацію про ринки збуту товарів і послуг, конкурентів, переваги бренду та методи його просування, визначення цільової аудиторії продукту а також її потреби та «болі», способи комунікації з потенційними покупцями.

Джерело: систематизовано на основі інформації [1-13]

З аналізу поняття можна зробити висновок, що маркетингова стратегія представляє собою ключовий план дій у довгостроковій перспективі, спрямований на вибір цільових сегментів споживачів. Вона поєднує елементи комплексу маркетингу, на основі яких підприємство розробляє свої ефективні маркетингові стратегії з метою досягнення маркетингових цілей. Деякі автори розглядають поняття «стратегія маркетингу» як засіб впливу на споживача та задоволення його потреб за допомогою комплексного підходу в маркетингу.

Підсумовуючи різні підходи до визначення поняття, найбільш повним і відповідним для вітчизняних підприємств є такий: стратегія маркетингу – це процес формування та виконання цілей і завдань підприємства-виробника та експортера на кожному окремому ринку (або сегменті ринку) та по кожному товару на визначений період часу з метою здійснення виробничо-комерційної діяльності, яка повністю відповідає ринковій ситуації та можливостям підприємства. Ця стратегія розробляється на основі дослідження та прогнозування кон'юнктури товарного ринку, аналізу товарів, покупців, конкурентів і представляє собою логічно зв'язану систему, за якою підприємство планує вирішувати свої маркетингові завдання.

Характерні риси маркетингової стратегії включають (рис. 1.1):

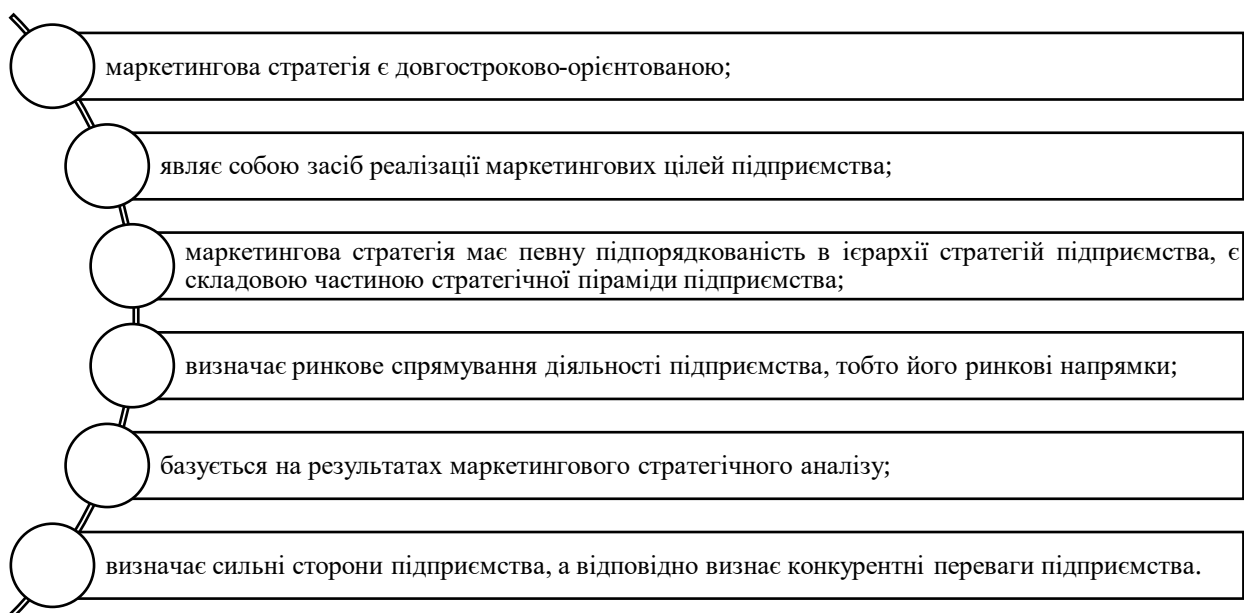


Рис. 1.1. Риси маркетингової стратегії підприємства

Джерело: сформовано автором за даними [14]

Вивчення теорії та практики стратегічного управління показує необхідність розробки обґрунтованого «стратегічного набору», який можна досягти через чітку координацію всіх структурних підрозділів підприємства в рамках системи стратегічного управління. Методологічно важливо систематизувати сукупність стратегій, які можуть бути використані на підприємстві. Багато дослідників звертають увагу на неоднозначність класифікації стратегій у науковій літературі. Значна різноманітність стратегій, які використовуються в управлінні підприємством, ускладнює їх систематизацію, а різноманітність діяльності підприємств призводить до багатоаспектного підходу до класифікації.

У сучасній науковій літературі найчастіше використовується підхід, що ґрунтується на невеликій кількості класифікаційних ознак стратегій (рис. 1.2). Наприклад, однією з таких ознак є «рівень прийняття рішень». Згідно з цією ознакою виділяються різні типи стратегій, такі як корпоративна, ділова та функціональна. Однак, не існує єдності в поглядах вчених на тлумачення цих типів стратегій, що викликає різноманітність інтерпретації корпоративної та ділової стратегій.

Наприклад, деякі дослідники розглядають корпоративну стратегію як синонім ділової, особливо у випадку з вузькопрофільними компаніями. Інші відзначають різницю між корпоративною та портфельною стратегіями. Оскільки корпоративна стратегія визначає загальний напрям розвитку підприємства та включає в себе заходи для підвищення його позицій в різних галузях промисловості, а також підходи до управління справами компанії, то цілком логічно розглядати її як портфельну стратегію.

Отже, корпоративна (портфельна) стратегія включає наступні ключові аспекти: розподіл інвестицій між різними господарськими підрозділами; реалізація диверсифікації для досягнення синергетичного ефекту; посилення конкурентних позицій у кожному секторі бізнесу; розвиток потенціалу підприємства в цілому.

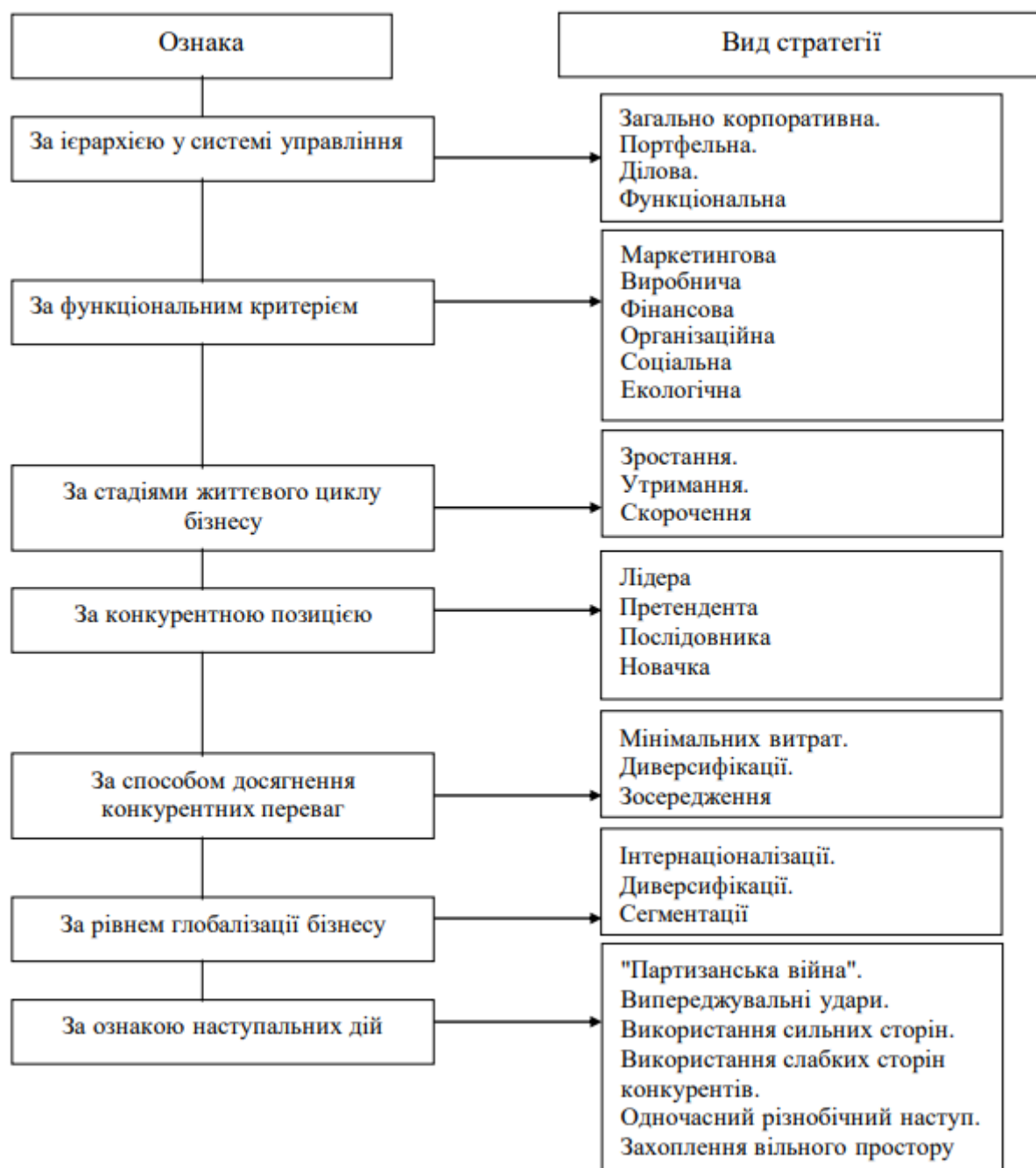


Рис. 1.2. Класифікація стратегій підприємства

Джерело: згруповано за даними [15-17]

У науковій літературі бізнес-стратегію часто визначають як ділову стратегію, що спрямована на забезпечення стійких конкурентних переваг та зміцнення довгострокової конкурентної позиції підприємства у певній сфері діяльності. Щодо функціональної стратегії, у наукових дослідженнях вона розглядається без суперечок. Отже, якщо корпоративна стратегія визначає

загальну концепцію розвитку підприємства в цілому, то функціональна стратегія конкретизує цю концепцію у відношенні до функціональних областей діяльності підприємства. Це вказує на двобічний характер стратегічного планування: розробка загальної стратегії не виключає необхідності створення комплексу виконавчих стратегій, які разом утворюють стратегічний набір господарюючого суб'єкта.

До загальних стратегій розвитку підприємства відносяться базові стратегії, які включають стратегію виживання, стратегію стабілізації та стратегію зростання. Ці стратегії, за думкою деяких вітчизняних вчених, пов'язані з різними стадіями життєвого циклу підприємства. Проте, необхідно зазначити, що використання життєвого циклу підприємства як основної класифікаційної ознаки для цих стратегій не є оптимальним. Так як життєвий цикл підприємства впливає на різноманітні аспекти стратегічного планування, включаючи загальні, ділові та функціональні стратегії. Отже, для більш адекватного виділення типів загальних стратегій доцільніше використовувати умови господарювання підприємства, такі як життєвий цикл галузі, рівень технологічного розвитку, тенденції економічного зростання та показники фінансової діяльності. Ці компоненти, в свою чергу, мають значний вплив на життєвий цикл компанії.

Розробка стратегії маркетингу включає використання системи 4P, яка включає в себе такі елементи: продукт, цінова політика, методи просування та розташування.

Ця стратегія повинна бути розкрита перед усіма відділами та персоналом підприємства як основна філософія й фундаментальний принцип діяльності.

Такий підхід забезпечує, що працівники компанії не лише виконують свої обов'язки, які передбачені їх посадовими обов'язками, а й критично оцінюють, наскільки їхні дії відповідають довгостроковим цілям стратегії підприємства.

Таким чином, стратегія маркетингу представляє собою комплекс основних рішень, спрямованих на досягнення загальної мети підприємства. Цей комплекс базується на аналізі ринкової ситуації, власних можливостей та інших факторів, що впливають на маркетингове середовище. У сучасних умовах маркетингова стратегія фірми має комплексний характер і охоплює всі аспекти її діяльності, призначена для довгострокового використання.

1.2. Теоретичні основи аналізу маркетингового середовища підприємства при формуванні маркетингової стратегії

За останні десятиріччя досвід провідних компаній чітко показав, що коли відбуваються радикальні зміни в міжособистих відносинах, це значно підвищує продуктивність праці, покращує якість продукції, стабілізує ринок і, в цілому, приносить збільшення фінансового прибутку підприємства. Це свідчить про те, що в рамках стратегічного планування всі заходи повинні сприяти формуванню сприятливого зовнішнього та внутрішнього підприємницького середовища (рис. 1.3).

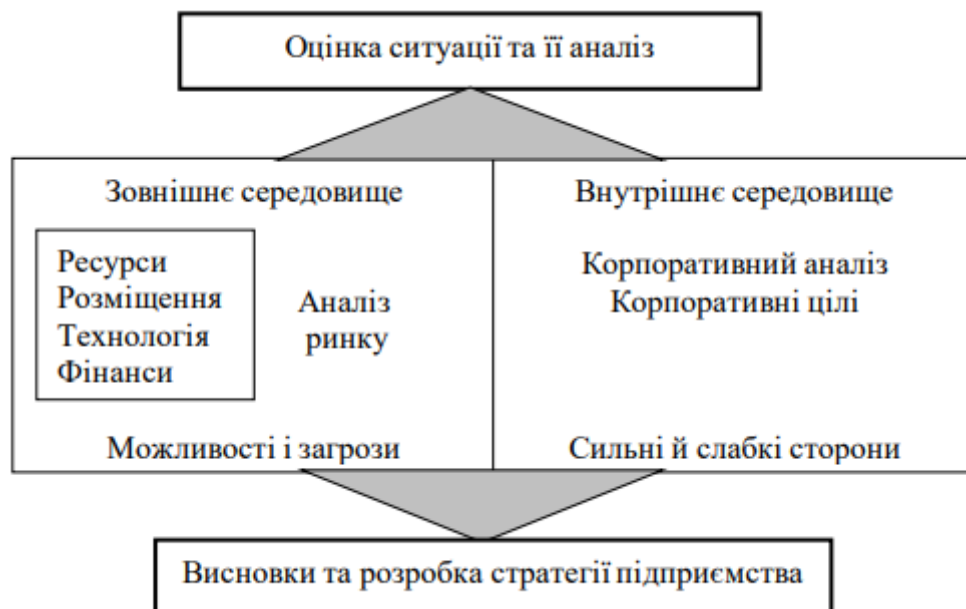


Рис. 1.3. Аналіз зовнішнього та внутрішнього середовища підприємства
Джерело: сформовано за даними [18]

Стан зовнішнього середовища вважається ключовим фактором, який впливає на особливості структури та соціальних відносин на господарюючому суб'єкті, визначаючи при цьому логіку розвитку та інші аспекти організаційних змін. Багатоаспектна природа впливу зовнішнього середовища на діяльність компанії створює передумови для формування різних моделей зовнішнього середовища.

Процеси взаємодії підприємства з зовнішнім середовищем є постійними і охоплюють усі сфери діяльності, що реалізуються на різних рівнях управління, таких як стратегічний, тактичний і оперативний. Аналіз зовнішнього середовища передбачає структурування його на макросередовище і мікросередовище (безпосереднє оточення). В. Пастухова у своєму підручнику зі стратегічного управління зазначає, що «зовнішнє середовище організації» – це не лише середовище, де реалізується її продукція, але і сфера, яка постійно надає нові можливості для розвитку бізнесу організації ...крім того, кожен фактор ближнього зовнішнього середовища організації повинен бути одним з центральних об'єктів її спеціалізованого стратегічного дослідження» [19].

Автори статей і посібників з досліджуваної проблематики зазначають, що рушійною силою розвитку є зміни у зовнішньому середовищі функціонування підприємства, які вимагають взаємопов'язаних змін внутрішнього середовища підприємства. Існує традиційна думка, що прийняття рішень і вибір лінії поведінки практично завжди визначаються конкуренцією і ринковими умовами. Виробничі підприємства діють відповідно до конкурентних обставин і умов «попиту-пропозиції» ринку, тобто тих сил, що знаходяться поза владою фірми.

Макросередовище включає в себе різноманітні фактори, які діють за власними законами і мають однаковий вплив на всі підприємства на даному ринку, хоча цей вплив може відрізнятися для кожного підприємства. Мікросередовище, натомість, складається з сил, що безпосередньо стосуються самого підприємства.

Оскільки виробниче підприємство можна розглядати як систему, яка обробляє ресурси, то мікросередовище його складають споживачі, постачальники, конкуренти та посередники. Ці групи безпосередньо взаємодіють з суб'єктом, тому важливо постійно прогнозувати та враховувати їх вплив, який складає безпосереднє оточення підприємства. Однак, також важливо активно впливати на суб'єкти мікросередовища, регулюючи свої відносини з партнерами на ринку. Таким чином, фактори мікросередовища можна вважати відносно контрольованими [20].

Постачальники – це організації та особи, які забезпечують підприємство необхідними ресурсами для здійснення його господарської діяльності. Постачальники матеріальних ресурсів забезпечують підприємства сировиною, матеріалами, запчастинами, готовими виробами, обладнанням тощо. Постачальники комунальних послуг надають тепло, воду, енергоресурси, а також організовують вивезення сміття та інше. Важливо правильно обирати постачальників. При виборі постачальників матеріально-технічних ресурсів необхідно враховувати ряд чинників, таких як відповідність виробничої потужності постачальників потребам підприємства у матеріалах, якість та ціна товарів, репутація постачальника, його територіальна віддаленість та швидкість поставок, реакція на потреби покупця, умови оплати, можливість отримання кредиту і т. д. Ці характеристики постачальників докладно аналізуються, і вибирається той партнер, який надає найкращі умови постачання за мінімальних витрат.

Споживачі, або покупці, представляють собою фірми або особи, які проявляють готовність придбати товари та послуги даної компанії. Вони є ключовою складовою мікросередовища фірми, оскільки їх присутність і здатність до придбання товарів є вирішальними для існування та розвитку підприємства. Рішення споживачів про те, які товари та послуги вони бажають і за якою ціною, мають значний вплив на внутрішнє середовище фірми та її результати діяльності.

Конкуренти – це компанії, які змагаються з виробником за отримання переваги в очах покупців під час продажу своєї продукції на ринку подібних товарів. У багатьох випадках саме конкуренти визначають, яку продукцію і за якою ціною може продавати компанія. Дії конкурентів безпосередньо впливають на ринкову поведінку та можливості виживання фірми в умовах конкурентної боротьби, визначаючи шляхи та методи зміни її потенціалу.

Посередники – це організації та особи, які сприяють підприємству у просуванні, розподілі та продажу товарів на ринку.

Аналіз впливу факторів зовнішнього середовища є процесом, за допомогою якого розробники стратегічного плану оцінюють відношення зовнішніх чинників до організації, з метою виявлення можливостей та загроз для фірми. Цей процес визначається як важливий етап у формуванні стратегії організації, що потребує уважного вивчення та оцінки процесів, що відбуваються в середовищі, а також встановлення зв'язку між різними факторами, сильними та слабкими сторонами організації, а також можливостями та загрозами, які існують у зовнішньому середовищі.

Основна мета аналізу зовнішнього середовища полягає у виявленні можливостей та загроз, що впливають на розвиток, а також у визначенні стратегічних альтернатив. Можливості представляють собою позитивні тенденції та явища у зовнішньому середовищі, які можна використовувати для збільшення обсягу реалізації продукції. Загрози, натомість, є негативними тенденціями і явищами, які можуть спричинити значне скорочення обсягу реалізації продукції, якщо на них не буде адекватно реагувати.

Перелік можливостей та загроз включає як оцінку значущості кожного чинника для організації, так і визначення його впливу на фірму.

Досвід багатьох господарюючих суб'єктів показує, що стратегічне управління, використовуючи повний спектр своїх можливостей, не лише дозволило їм вижити в умовах невизначеності зовнішнього середовища, але й досягти значних успіхів у підприємницькій діяльності. Існують різні методи

аналізу діяльності підприємства, які дозволяють сформулювати задачі дослідження з огляду на стратегічні перспективи компанії. Серед них основними є PEST-аналіз, SNW-аналіз, Матриця БГК та SWOT-аналіз.

У стратегічному аналізі використовується принцип упорядкування факторів макrorівня, який розглядається у системі PEST-аналізу, що концентрує увагу на факторах макrorівня. Групи таких факторів розподіляють макросередовище функціонування підприємства на чотири види, які характеризуються аббревіатурою PEST: Р – політико-правове середовище; Е – економічне середовище; S – соціокультурне середовище; Т – технологічне середовище. PEST-аналіз дозволяє оцінити вплив основних факторів зовнішнього середовища (економічних, політичних, соціальних) на діяльність підприємства. Цей аналіз значною мірою сприяє розробці фінансової стратегії, яка відповідає умовам макросередовища [21-23].

Давайте розглянемо склад найважливіших елементів системи PEST-аналізу, які мають найбільше значення для стратегічного розвитку підприємства.

У політико-правовому середовищі великий вплив на розвиток фінансової діяльності в стратегічній перспективі мають такі аспекти: форми та методи державного регулювання фінансового ринку; політика державної підтримки окремих галузей та сфер діяльності; правові аспекти регулювання процедур фінансової санації та банкрутства підприємств; державна політика залучення та захисту іноземних інвестицій; стандарти фінансової звітності підприємств.

У економічному середовищі найбільший вплив на стратегічний фінансовий розвиток підприємства мають такі фактори: темпи інфляції; швидкість грошового обігу; темпи економічної динаміки, вимірювані за показниками валового внутрішнього продукту та національного доходу; співвідношення параметрів споживання та нагромадження використаного національного доходу; система оподаткування для юридичних та фізичних

осіб; динаміка валютних курсів; динаміка дисконтної ставки національного банку.

У соціокультурному контексті найбільший вплив на розвиток фінансової сфери підприємства здійснюють такі аспекти: рівень освіти та культурний рівень працездатного населення; якість підготовки фахівців у галузі фінансів у вищих навчальних закладах; ставлення населення до ринкових реформ.

У технологічному оточенні найбільший вплив на стратегічний фінансовий розвиток мають інновації в сфері технологічних засобів управління, фінансових технологій та інструментів.

При оцінці окремих факторів фінансового середовища їх непрямий вплив на стратегічний фінансовий розвиток зазвичай оцінюється за п'ятибальною шкалою. Ця факторна оцінка здійснюється для кожного сегмента окремих домінантних сфер стратегічного фінансового розвитку підприємства.

Ураховуючи те, що деякі фактори зовнішнього фінансового середовища характеризуються великим ступенем невизначеності в їх розвитку, система SWOT-аналізу та PEST-аналізу може доповнюватися застосуванням методів сценарійного або експертного стратегічного фінансового аналізу, де розглядаються різні варіанти прогнозів, такі як «песимістичний», «реалістичний» або «оптимістичний».

PEST-аналіз, до певної міри, може розглядатися як складова SWOT-аналізу, яка стосується визначення факторів зовнішнього середовища, що впливають на формування можливостей та загроз для підприємства.

SNW-аналіз, зі свого боку, є оцінкою слабких і сильних сторін організації, де внутрішнє середовище оцінюється за трьома категоріями: Strength (сильна сторона), Neutral (нейтральна сторона) і Weakness (слабка сторона). Включення нейтральної категорії допомагає оцінити середній рівень конкурентоспроможності підприємства. Це важливо, оскільки часто для перемоги в конкурентній боротьбі може бути достатнім мати нейтральне

становище щодо більшості конкурентів, за винятком одного ключового конкурента.

Матриця Бостонської консалтингової групи є інструментом стратегічної оцінки та планування, розробленим для аналізу позиціонування продукції компанії на ринку щодо їхнього зросту та частки в порівнянні з головними конкурентами. Цей метод, пропонується Бостонською консалтинговою групою, використовує горизонтальну вісь для відображення частки ринку, зайнятої кожним продуктом (коефіцієнт частки ринку). Ця частка ринку вимірюється за обсягом аналогічної продукції, що реалізується лідером ринку. Асортиментний портфель описується розміщенням кожного товару в одному з чотирьох квадрантів матриці, де всі товари підприємства класифікуються на чотири групи: «знаки питання», «зірки», «дійні корови» та «собаки» (рис. 1.4).



Рис. 1.4. Матриця БКГ

Джерело: сформовано на основі [24]

Проведення аналізу за допомогою матриці БКГ допомагає визначити потенційні напрямки для інвестування коштів. Використання портфельного аналізу дозволяє оцінити різні види діяльності організації, вибрати інвестиційні стратегії для кожного з них і прийняти рішення щодо коригування виробничої структури організації. В результаті такого аналізу

формується стратегія підприємства щодо кожної категорії товарів. Матриця Бостонської консалтингової групи базується на двох критеріях, що не завжди забезпечує задовільний результат (табл. 1.2).

Таблиця 1.2

Характеристики товарів і маркетингових стратегій згідно з матрицею
Бостонської консалтингової групи

Тип товару	Характеристика	Маркетингова стратегія
Знаки питання	Проблемний товар. Невелика частка ринку, сильна конкуренція	Стратегія підсилювання. Інтенсифікація маркетингових зусиль на просування, пошук нових каналів збуту, поліпшення характеристик, зниження цін або вихід з ринку.
Зірки	Товари – лідери на ринку, прибуток від яких швидко зростає	Стратегія втримування. Активізація реклами, зниження цін, широке розповсюдження, модифікування
Дійні корови	Товар у стадії зрілості, не потребує інвестицій, приносить великий прибуток	Стратегія підтримування. Рекламнагадування, цінові знижки, підтримування каналів розподілу, стимулювання збуту.
Собаки	Нежиттєздатні товари, які не приносять прибутку.	Стратегія скорочування (елімінування). Мінімізація витрат.

Джерело: сформовано за інформацією [25-27]

Тому більш ефективним і результативним є проведення SWOT-аналізу, який розглядає діяльність підприємства за чотирма категоріями: Strengths (сильні сторони), Weaknesses (слабкі сторони), Opportunities (можливості) і Threats (загрози). Цей вид аналізу є одним з найефективніших, оскільки дозволяє комплексно оцінити як внутрішні, так і зовнішні чинники.

SWOT-аналіз є важливою складовою при розробці будь-якого рівня стратегічних та маркетингових планів і є необхідним етапом перед їх складанням. Дані, що отримані в результаті цього аналізу, становлять основу для формулювання стратегічних цілей та завдань компанії. Вони дозволяють визначити, чи має компанія достатні внутрішні ресурси для використання наявних можливостей та протистояння загрозам, а також виявити внутрішні недоліки, які потребують негайного усунення.

Разом із тим існують різні методи аналізу діяльності підприємства, які дозволяють сформулювати завдання дослідження з урахуванням стратегічних перспектив компанії. Серед них основними є PEST-аналіз, SNW-аналіз, Матриця БГК та SWOT-аналіз, останній з яких є найбільш ефективним.

Проведення SWOT-аналізу, або ситуаційного аналізу діяльності підприємства, дозволяє виявити та систематизувати фактори, що впливають на діяльність підприємства. Отримані результати стають основою для розробки стратегічних цілей та завдань компанії. Систематизація цих факторів надає можливість вносити необхідні корективи в оцінку та стратегію розвитку підприємства.

1.3. Методологічні засади та обґрунтування стратегії розвитку підприємства

Мета стратегічного управління полягає у практичній реалізації основних переваг підприємницької діяльності шляхом постійного пошуку нових рішень, що має призвести до позитивних змін якісних і кількісних параметрів виробництва товарів, робіт і послуг, а також впровадження нових технологій.

Слід відзначити, що у зв'язку зі складністю та новизною підприємницької діяльності, а також відсутністю великої кількості висококваліфікованого персоналу, стратегічне управління у сучасних умовах має свої складнощі організаційно-економічного, правового і соціального характеру. Це ще більше ускладнюється через нестабільність соціально-економічного становища в країні, зокрема спаду промислового виробництва і перевищення пропозиції робочої сили над попитом. На цьому тлі розвиток підприємницької діяльності може вважатися одним із ключових виходів з нинішньої ситуації. Тягучість до тактичних, економічних дій сприяє отриманню бажаних результатів за короткий період. У такому складному процесі головним є раціонально обґрунтована стратегічна лінія управління.

Створення стратегії розвитку підприємства дозволяє визначити його напрямки на ринку, враховуючи зовнішнє середовище та ймовірні зміни в ньому; оцінити його конкурентоспроможність та стратегічні переваги перед конкурентами; сформулювати загальну мету його діяльності та відповідні цілі; визначити необхідні ресурси для досягнення поставлених цілей та забезпечити їх найефективніше використання. Поняття «стратегія» та стратегічне планування увійшли в економічну теорію та практику у 50-х роках минулого століття як реакція на нові умови функціонування підприємства, коли зросла важливість зовнішніх факторів для його життєдіяльності.

Основна ідея нового підходу до управління діяльністю господарюючого суб'єкта полягає в розгляді його як складної виробничої, економічної та соціальної системи, що постійно розвивається. Ця система змінюється з часом, піддаючись впливу зовнішніх чинників, і в свою чергу впливає на це середовище [28-29].

Під стратегією підприємства слід розуміти процес визначення загального перспективного напрямку його розвитку на основі формулювання якісно нових цілей, узгодження внутрішніх можливостей з умовами зовнішнього середовища та розробки комплексу заходів для їх досягнення.

Маркетингова стратегія підприємства на сучасному ринку формується під впливом різноманітних факторів. При формуванні маркетингової стратегії підприємства основний акцент робиться на наступні чотири групи факторів (рис. 1.5).

Розроблення стратегії ґрунтується на наступних принципах:

1. Спрямованість на довгострокові глобальні цілі підприємства як системи управління та на економічні інтереси його власників.
2. Розгляд різноманітних можливих напрямків розвитку, обумовлений динамікою зовнішнього середовища діяльності підприємства.
3. Постійна розробка стратегії та постійна адаптація до змін у внутрішньому та зовнішньому середовищі.

4. Комплексний підхід до розробки стратегії, збалансованість стратегічних рішень за окремими напрямками діяльності підприємства, видами ресурсів, функціями тощо.

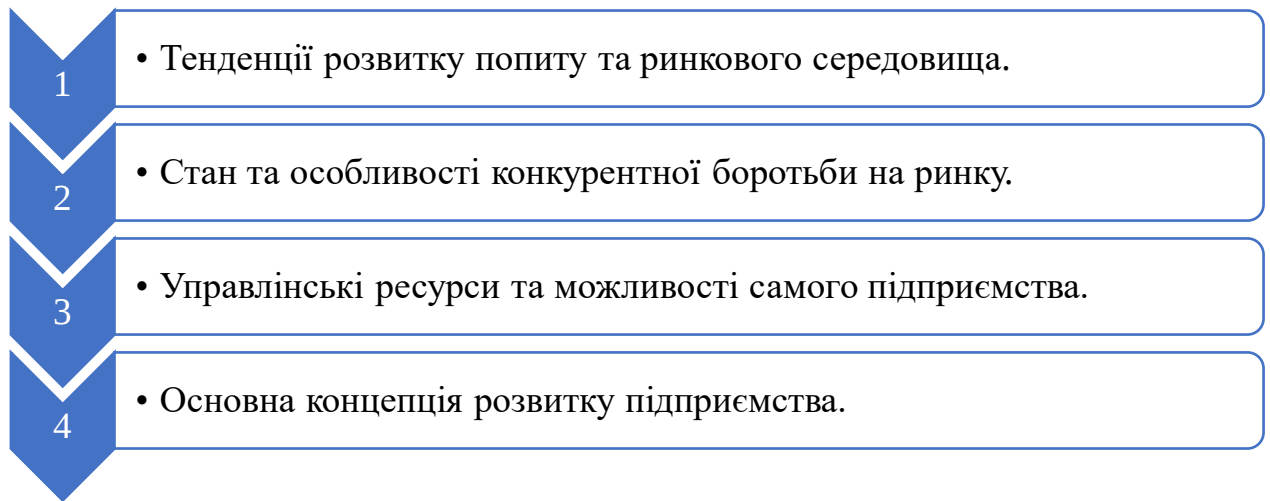


Рис. 1.5. Основні фактори формування маркетингової стратегії

Джерело: сформовано за даними [30]

Стратегічне завдання полягає у виявленні керованих і некерованих чинників зовнішнього і внутрішнього середовища для досягнення запланованих цілей і у відповідному адаптуванні керованих чинників до некерованих з найбільш виправданим способом. Цей процес є динамічною системою управління.

Внутрішнє середовище підприємницької діяльності стосується внутрішнього світу її суб'єктів. Оскільки будь-яка система трудової діяльності потребує прийняття певної організаційної форми для забезпечення її функціонування, стратегічна лінія управління повинна бути спрямована на пошук нових, більш ефективних форм, які відповідають сучасним вимогам взаємодії виконавчих і управлінських ланок системи, їх правових і економічних зв'язків, форм розподілу праці та співпраці.

Дослідники не досягли єдиної думки щодо кількості та складу елементів маркетингової стратегії, але багато з них виокремлюють наступні складові:

- визначення маркетингової мети функціонування (формулювання цільового положення підприємства та товару);
- збір, консолідація та аналіз інформації про конкретний ринок та позиціонування продукції (визначення конкурентоспроможності товару, оцінка діяльності конкурентів та взаємодія економічних суб'єктів, оцінка потенційних ризиків і переваг діяльності);
- розробка плану ринкових дій, що ґрунтуються на ресурсній базі (логістиці, сформованих відносинах з постачальниками сировини, наявній мережі збуту, фінансовому потенціалі, розглядаючи можливість залучення інвесторів, а також внутрішніх процесах взаємодії підрозділів),
- безпосереднє впровадження маркетингової стратегії.

У своїх творах аналогічний процес створення маркетингової стратегії розглядають М.Е. Портер, Ж-Ж. Ламбен та інші автори. Наприклад, М. Портер вказує, що процес розробки конкурентної стратегії включає у себе пошук чіткого формулювання того, як підприємство буде конкурувати, які цілі воно має досягти, і які заходи та ресурси будуть потрібні для досягнення цих цілей. Таким чином, він розрізняє три етапи розробки маркетингової стратегії: збір та аналіз інформації про ринкову діяльність підприємства та його конкурентів, прийняття рішень щодо мети маркетингових дій та оцінка наявних ресурсів, які можуть бути використані для досягнення обраної мети.

Ж-Ж. Ламбен додає до цього, що для ефективності стратегії необхідно глибоке розуміння ринку, а її впровадження потребує належних планів входу на ринок, а також стратегій збуту, ціноутворення та реклами. Таким чином, згідно з думкою цього вченого, ключовим елементом ефективної маркетингової стратегії підприємства є ретельні та достовірні дослідження ринкових відносин, які стосуються конкретного продукту або галузі.

Після проведення досліджень можна виділити наступні кроки у процесі розроблення маркетингової стратегії:

1. Визначення місії підприємства, що означає встановлення цілей та основних напрямків його майбутньої діяльності.
2. Оцінка поточної ситуації, включаючи аналіз внутрішніх та зовнішніх факторів.
3. Встановлення попередніх цілей підприємства, що базуються на попередніх етапах та враховують реальні результати.
4. Розроблення маркетингових стратегій для кожного з п'яти елементів маркетингового комплексу (визначення та оцінка варіантів, вибір найбільш перспективного для кожного компонента).
5. Створення єдиної комплексної стратегії, в якій кожна складова не протирічить, а доповнює одна одну.
6. Реалізація стратегії, що включає в себе програму дій, бюджет і графік виконання заходів.
7. Контроль за досягненням поставлених цілей та результатів.

Схематично процес формування стратегії маркетингу для підприємства наведено на рис. 1.6.



Рис. 1.6. Процес формування стратегії маркетингу

Джерело: сформовано автором за даними [31]

Отже, ураховуючи всі аспекти маркетингу під час розробки та впровадження маркетингової стратегії та точно виконуючи вказані етапи, підприємство значно підвищує свої шанси не лише на виживання в умовах складної і змінної економічної ситуації, але й на перемогу у конкурентній боротьбі, досягаючи лідерських позицій на ринку.

У контексті розвитку повноцінного ринку в Україні підприємства отримали більшу самостійність, права на визначення та реалізацію виробничих програм, стратегій розвитку, а також на мотивацію праці та відповідальність за кінцеві результати господарювання. В сучасних умовах підприємство стало відкритою системою, яка повинна оперативно реагувати на зміни на ринковому середовищі. Тому, враховуючи многоплановий характер діяльності підприємства, важливо визначити необхідність існування певного набору взаємопов'язаних стратегій, який можна назвати «стратегічним набором».

Стратегічний набір представляє собою комплекс стратегій різних типів, які розробляються підприємством на певний період часу і відображають особливості його функціонування та розвитку, а також його позицію та роль у зовнішньому середовищі.

Для вибору обґрунтованої маркетингової стратегії необхідно застосовувати сукупність наукових підходів, зокрема системний, ситуаційний та інтеграційний.

Обрана стратегія маркетингу повинна відповідати місії та цілям підприємства та передбачати розроблення всіх компонентів маркетингового комплексу.

Методика формування маркетингової стратегії підприємства ґрунтується на певній сукупності загальнонаукових і прикладних методичних прийомів. Перша категорія включає методи, що базуються на філософській логіці і можуть застосовуватися у будь-якій сфері економіки.

Отже, для визначення обґрунтованої маркетингової стратегії необхідно використовувати різноманітні наукові підходи, такі як системний, ситуаційний та інтеграційний. Основні методи розробки маркетингових стратегій можна класифікувати на три групи: графічно-матричні моделі (такі як матриця БКГ, матриця Мак Кінсі, матриця SPACE, «дерево рішень» і т. д.), аналітично-експертні підходи (зокрема SWOT-аналіз, PEST-аналіз, матриця оцінки можливостей, PIMS-аналіз) та економіко-математичні моделі. Застосування лише одного підходу при формуванні маркетингових стратегій не забезпечує повного урахування впливу різних чинників та їх значущості. Результати досліджень, проведених за допомогою цих методів аналізу, допомагають підприємству розробити ефективну маркетингову стратегію, яка враховує можливості та потреби фірми, а також урахує змінні ринкові умови і конкурентне середовище.

Стратегічне управління підприємницькою діяльністю включає такі етапи: визначення цілей на ринку; вивчення кон'юнктури та перспектив ринку; адаптація виробленого товару (виробів) до потреб споживачів; аналіз діяльності конкурентів; проведення комплексу збутових операцій; оперативний контроль за результатами діяльності на ринку.

На найвищому рівні встановлюються основні напрямки подальшого розвитку компанії, стратегії середнього рівня забезпечують максимальне використання конкурентних переваг підприємства та розширення ринків збуту продукції, а функціональні стратегії визначають плани роботи окремих структурних підрозділів підприємства у відповідності до цілей, встановлених на вищих рівнях. Залежно від ступеня розвиненості системи стратегічного управління на підприємстві можуть використовуватися всі три рівні або лише найнижчий рівень. Однак незалежно від цього підприємство має визначену методику формування стратегічного набору, що дозволяє досить ефективно планувати його діяльність.

Отже, стратегія маркетингу включає сукупність основних рішень, спрямованих на досягнення основної мети фірми, яка ґрунтується на аналізі ринкової ситуації, внутрішніх можливостей та інших чинників навколишнього маркетингового середовища. Макросередовище включає набір факторів, які функціонують за загальними законами, що впливають на всі підприємства на ринку, але відмінно впливають на кожне з них. Мікросередовище складається з факторів, що безпосередньо стосуються підприємства, таких як споживачі, постачальники, конкуренти та посередники. Існують різні методи аналізу діяльності підприємства, такі як PEST-аналіз, SWOT-аналіз, аналіз SNW та матриця БГК, які допомагають сформулювати завдання дослідження з урахуванням стратегічних перспектив компанії. Функціонування підприємства на ринкових умовах передбачає вирішення проблем, пов'язаних з вибором та утриманням частки ринку, формуванням конкурентного статусу та залученням підтримки в умовах зростаючої конкуренції. Вирішенню цих проблем сприяє розроблення економічно обґрунтованої стратегії розвитку підприємства.

Висновки до 1 розділу

Маркетингова стратегія представляє собою основний довгостроковий план маркетингової діяльності підприємства, спрямований на визначення цільових сегментів споживачів. Вона включає в себе елементи комплексу маркетингу, на основі яких підприємство розробляє та реалізує свої ефективні маркетингові заходи для досягнення поставлених маркетингових цілей. Деякі автори розглядають поняття «стратегія маркетингу» як засіб впливу на споживача, спрямований на задоволення його потреб за допомогою комплексу маркетингових заходів.

Стан зовнішнього середовища розглядається як важливий фактор, що впливає на специфіку структури та соціальних відносин в організації. Цей вплив визначає логіку організаційного розвитку та інших форм змін у самій організації. З мінливим та багатофакторним характером взаємодії зовнішнього середовища із діяльністю підприємства впливає необхідність формування різноманітних моделей зовнішнього середовища.

Аналіз маркетингового середовища є ключовим етапом у процесі розробки маркетингової стратегії, оскільки він допомагає підприємству зорієнтуватися на ринку, визначити свої конкурентні переваги та ризики, інноваційно реагувати на зміни та досягати успіху на динамічному ринковому середовищі.

Аналіз дозволяє виявити можливості для росту та розвитку, а також ідентифікувати потенційні загрози і виклики, що можуть вплинути на діяльність підприємства. Аналіз маркетингового середовища допомагає підприємству передбачити можливі ризики і пристосувати стратегію для їх зменшення або уникнення. Інформація, отримана в результаті аналізу, надає підґрунтя для прийняття обґрунтованих рішень щодо напрямків розвитку, маркетингових заходів та ресурсного розподілу.

Існують три основні групи методів для розробки маркетингових стратегій: графічно-матричні моделі, аналітично-експертні підходи та економіко-математичні моделі. Графічно-матричні моделі включають такі інструменти, як матриця БКГ, матриця МакКінсі, матриця SPACE, «дерево рішень» та інше. Аналітично-експертні підходи включають SWOT-аналіз, PEST-аналіз, матрицю оцінки можливостей та PIMS-аналіз.

Використання одного лише методу під час формування маркетингових стратегій не дозволяє врахувати всіх різноманітних чинників та їх значення. Результати досліджень, проведених з використанням цих методів аналізу, допомагають підприємству сформулювати відповідну маркетингову стратегію, що повністю враховує можливості та потреби фірми, а також адаптується до змін на ринку та конкурентному середовищі.

РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ МАРКЕТИНГОВОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ТОВ «ТЕЛЕКАРТ-ПРИЛАД»

2.1. Характеристика господарської діяльності та внутрішнього середовища підприємства ТОВ «Телекарт-Прилад»

Ми проведемо аналіз маркетингової діяльності на прикладі ТОВ «Телекарт-Прилад», яке є національним лідером у виробництві спеціальної продукції для силових структур, передових цифрових засобів зв'язку, телекомунікаційного обладнання, електроенергетичного устаткування та систем автопаркування. Ця компанія була заснована у 1995 році у місті Одеса. Дослідження маркетингової стратегії цього промислового підприємства допоможе нам краще зрозуміти його підхід до просування та спілкування зі своїми клієнтами, а також виявити можливості для подальшого розвитку та вдосконалення.

Основні види діяльності підприємства представлені на рис. 2.1.



Рис. 2.1. Основні види діяльності ТОВ «Телекарт-Прилад»

Джерело: сформовано автором на основі даних підприємства

Варто відзначити, що ТОВ «Телекарт-Прилад» є учасником системи сертифікації Укр СЕПРО та має реєстрацію під номером UA 2.051.731, отриману 6 травня 2003 року.

У сучасних умовах конкуренції, сертифікація продукції стала невід'ємною складовою успішної діяльності підприємства. Одним із ключових стандартів є сертифікація ISO, яка виступає ефективним інструментом для підвищення довіри споживачів, покращення якості продукції та підвищення конкурентоспроможності на ринку. Товариство успішно пройшло сертифікацію за стандартом ISO 9001:2000, IDT (сертифікат №131492), що підтверджує його зобов'язання до високих стандартів якості та професійності.

Протягом усього періоду свого існування керівництво підприємства завжди вкладало значні зусилля у забезпечення якості обладнання для виробництва. Сьогодні підприємство працює з високоякісним устаткуванням, представленим продукцією провідних виробників як в Україні, так і за її межами. Наше обладнання відомих марок із США, Німеччини, Японії, Німеччини, Голландії, Франції та Швейцарії дозволяє нам забезпечувати високу якість продукції та відповідати найвищим стандартам у виробництві.

Особливу увагу заслуговує технічне забезпечення системи якості господарюючого суб'єкта, яке дозволяє гарантувати, що продукція відповідає найвищим стандартам якості і, відповідно, зміцнює лідерські позиції Товариства на ринку. Випробувальний центр обладнано унікальним комплексом метрологічного забезпечення, зокрема німецької компанії ZERA, яке використовується для тестування електролічильників; установкою Gilles (Франція) для проведення тестування електронних карт на механічні впливи; високоефективною німецькою установкою для тестування на відповідність ISO 10373-6 безконтактних карт.

ТОВ «Телекарт-Прилад» пропонує широку номенклатуру продукції (рис. 2.1):

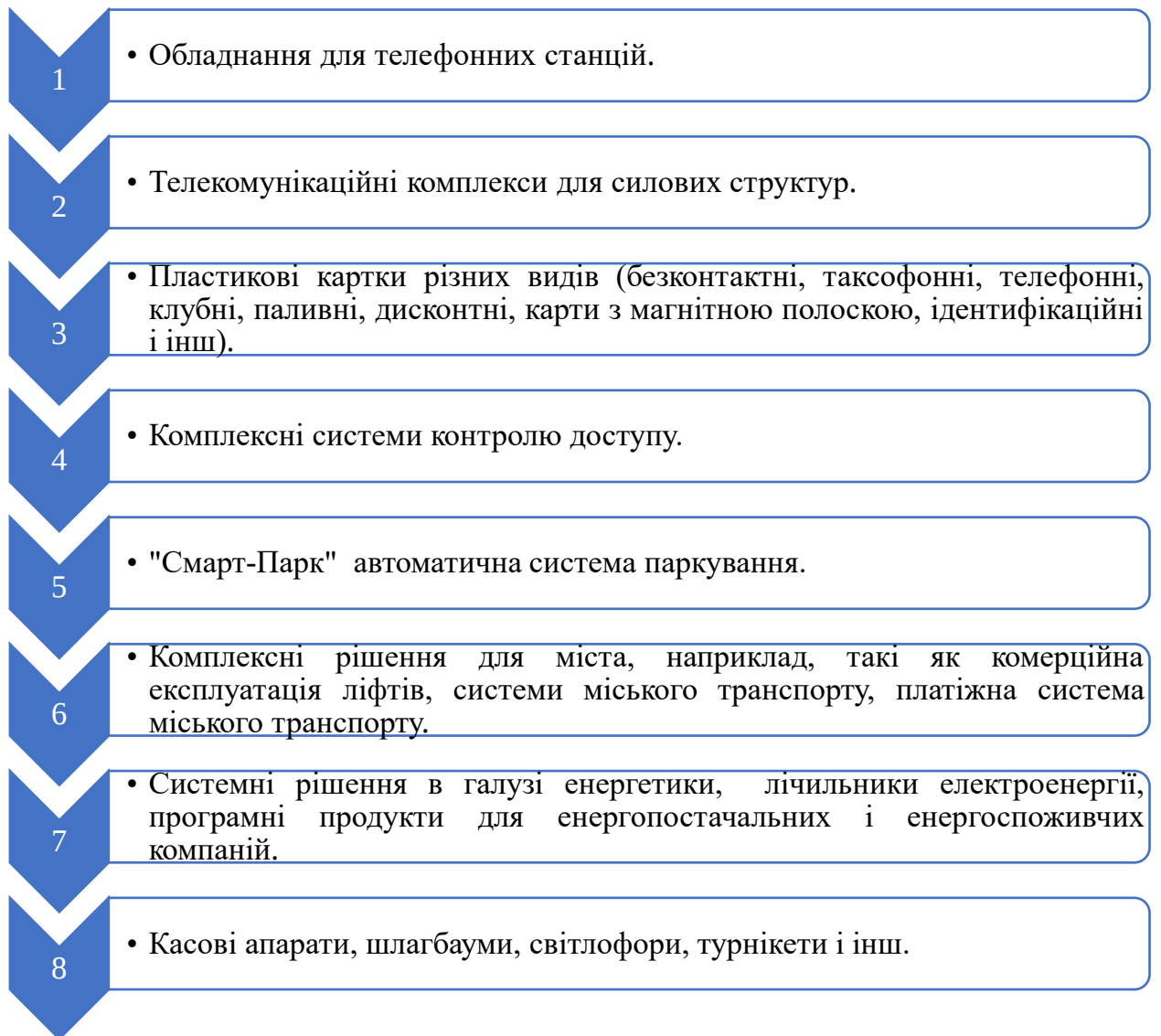


Рис. 2.2. Номенклатурний ряд ТОВ «Телекарт-Прилад»

Джерело: створено автором на основі даних підприємства

Підприємство має провідні позиції на ринку систем електронного платежу, включаючи паркомати, термінали та турнікети для метрополітену. У своїй лінійці товарів для дому компанія відзначається конкурентоспроможними цінами, які досягаються завдяки виробництву цих товарів в Україні. Така стратегія дозволяє зберігати конкурентну перевагу на ринку та забезпечує високий рівень доступності продукції для споживачів.

Навіть при наявності широкого асортименту продукції, в даний час понад 90% виробництва спрямовано на виготовлення армійських засобів зв'язку та управління. Стратегія позиціонування підприємства орієнтована на

високотехнологічні рішення для оборонно-промислового комплексу, з фокусом на інноваціях у всіх сферах виробництва та продажів.

Управління ТОВ «Телекарт-Прилад» організовано відповідно до затвердженого Статуту, який визначає дві основні інстанції: загальні збори учасників та директор. Загальні збори учасників є найвищим органом управління Товариством і складаються з учасників, які контролюють фінансово-господарську діяльність компанії та роботу директора. Директор, у свою чергу, є виконавчим органом Товариства і обирається та звільняється на загальних зборах учасників Товариства. Він приймає рішення з усіх питань, що входять до його компетенції, і відповідає за загальне керівництво діяльністю компанії.

ТОВ «Телекарт-Прилад» має просту організаційну структуру, яка включає економічний департамент, виробничі цехи, та два основних відділи: оптової торгівлі та роздробної торгівлі. Кожен відділ має свої підрозділи: наприклад, відділ оптової торгівлі включає підрозділи продажів, поставок та складського господарства, тоді як відділ роздробної торгівлі має відділ продажів та мережу магазинів. Крім того, компанія має відділи логістики та митну службу, які сприяють оптимізації транспортних маршрутів та спрощують митні процедури. Ще одна важлива функція – планування товарообороту готової продукції та управління цим процесом, яке виконується відділом логістики.

Директор, який має найвищий рівень в ухваленні управлінських та господарських рішень, має під собою кілька ключових підрозділів та посадових осіб. Це включає заступника директора, заступника директора з роздрібною торгівлю, директора з оптовою торгівлю, головного бухгалтера, економічний департамент, відділ кадрів, програмістів, відділ маркетингу та реклами та юридичних консультантів.

Директор з оптової торгівлі має під собою відділи оптових продажів за різними напрямками, такими як корпусні меблі, офісні меблі тощо, а також складські бази.

Товариство не приділяє достатньо уваги маркетингу та рекламі. Функції відділу маркетингу виконуються менеджерами з відділу продажів. Спеціалісти відділу продажів розробляли та проводили декілька рекламних кампаній на телебаченні, радіо та в пресі, а також встановлювали рекламні щити та активно використовували рекламу на транспорті. Економічний департамент займається привабленням фінансових інвестицій, обліком та контролем фінансових потоків, а також плануванням діяльності підприємства.

Отже, для розвитку діяльності ТОВ «Телекарт-Прилад» була створена організаційна структура, що сприяє найефективнішому використанню ресурсів, вкладених у розвиток бізнесу компанії.

Для аналізу економічної діяльності підприємства використовуються первинні дані, які містяться у Балансі (звіті про фінансовий стан) форма №1, Звіті про фінансові результати форма № 2.

Давайте проаналізуємо ключові показники фінансово-господарської діяльності ТОВ «Телекарт-Прилад» за період з 2021 по 2023 роки (табл. 2.1).

Таблиця 2.1

Показники динаміки, складу і структури фінансових результатів ТОВ
«Телекарт-Прилад», 2021-2023 рр.

Показник	2021 р.	2022 р.	2023 р.	2023/2021 р.	
				абсолютне відхилення	відносне відхилення, %
1	2	3	4	5	6
Чистий дохід від реалізації, тис. грн.	495825	618713	998982	503157	101,5
Собівартість реалізованої продукції, тис. грн.	445440	530481	810122	364682	81,9
Валовий прибуток, тис. грн.	50385	88232	188860	138475	274,8
Інші операційні доходи, тис. грн.	1173	512	4430	3257	277,7
Адміністративні витрати, тис. грн.	25750	36474	42116	16366	63,6
Витрати на збут, тис. грн.	1368	312	4726	3358	245,5
Інші операційні витрати, тис. грн.	19647	20773	23988	4341	22,1

Продовження таблиці 2.1

1	2	3	4	5	6
Фінансовий результат від операційної діяльності, тис. грн.	4793	35103	118542	113749	2373,2
Інші доходи, тис. грн.	177	3625	12777	12600	7118,6
Фінансовий результат до оподаткування, тис. грн.	7272	38726	128361	121089	1665,1
Податок на прибуток, тис. грн.	1312	6972	23140	21828	1663,7
Чистий прибуток, тис. грн.	5960	31754	105221	99261	1665,5

Джерело: розраховано автором на основі даних підприємства

Для покращення наочності даних, розмістимо основні показники діяльності підприємства на рис. 2.3.

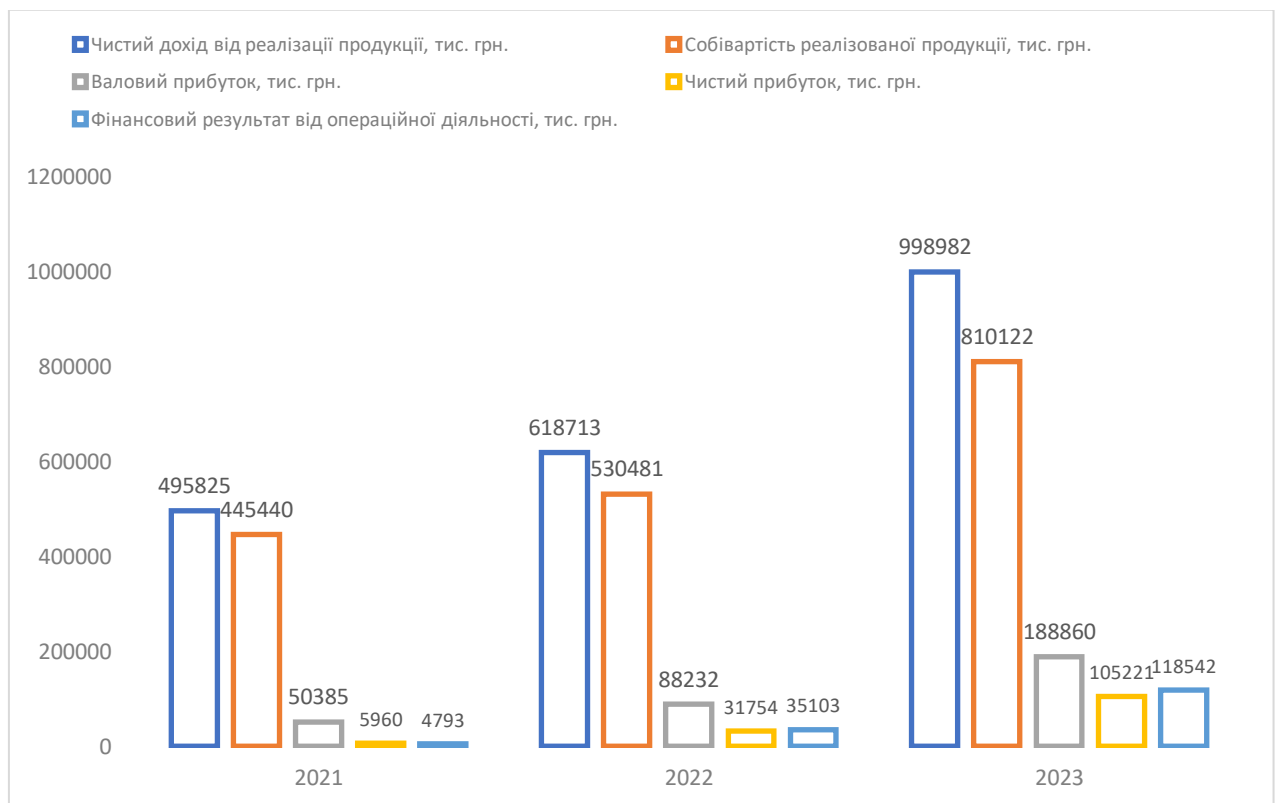


Рис. 2.3. Динаміка основних показників фінансово-господарської діяльності ТОВ «Телекарт-Прилад»

Джерело: сформовано автором на основі даних підприємства

На підставі даних, наведених у табл. 2.1, можемо зробити наступні висновки щодо тенденцій і структури фінансових результатів ТОВ «Телекарт-Прилад». Щодо динаміки фінансових показників, вони виявляють стабільний

характер. Обсяг виручки від реалізації виріс за аналізований період на 101,5 % або на 503157 тис. грн., що є позитивним моментом і зумовлено збільшенням обсягів випуску продукції (особливо продукції воєнної промисловості). Найбільшого зростання зазнав чистий прибуток підприємства, який за останні два роки виріс більше ніж в 17 разів. Подібна ситуація пов'язана з тим, що середній темп зростання доходів Товариства випереджало середній темп зростання виробничої собівартості – в 3,4 рази; витрат на збуту – в 1,1 рази; адміністративних витрат – в 4,4 рази; інших операційних витрат – 12,6 рази.

Відсутність стандартних значень для оцінки рентабельності пояснюється широким спектром коливань цих показників у різних сферах. Однак зростання рівня рентабельності в динаміці вважається позитивною тенденцією.

Показники, що відображають рентабельність ТОВ «Телекарт-Прилад», наведені у табл. 2.2. та рис. 2.4. Аналізуючи розрахунки коефіцієнтів рентабельності, можна зробити ряд висновків про ефективність функціонування підприємства. Рентабельність діяльності вказує на прибутковість від реалізації продукції і показує, скільки прибутку отримує підприємство на кожен гривню доходу.

Таблиця 2.2

Аналіз показників рентабельності ТОВ «Телекарт-Прилад»,
2021-2023 рр.

Показник, %	Рік			Відхилення 2023 р. до 2021 р.	
	2021 р.	2022 р.	2023 р.	Абсолютне відхилення, в.п.	Відносне відхилення, %
Рентабельність активів	2,4	5,8	7,2	4,8	200,0
Рентабельність власного капіталу	2,3	6,1	9,3	7,0	304,3
Рентабельність діяльності	10,2	14,3	18,9	8,7	85,3
Рентабельність продажів	1,2	5,1	10,5	9,3	775,0

Джерело: розраховано автором

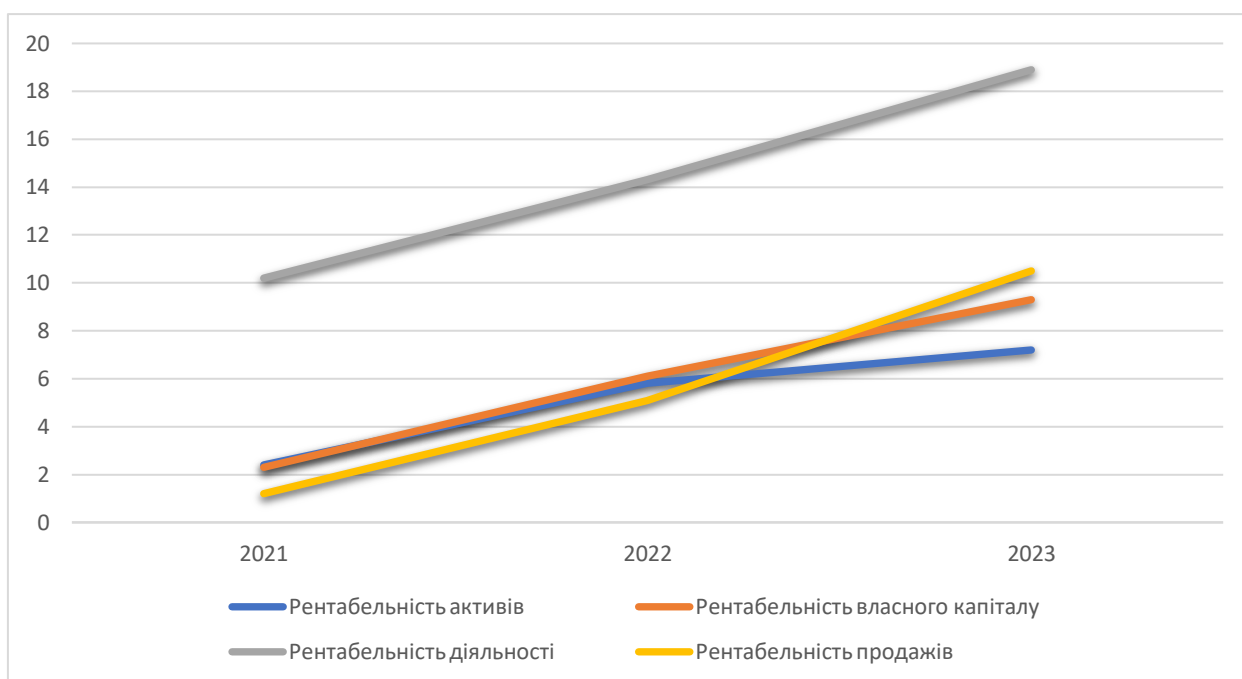


Рис. 2.4. Динаміка показників діяльності ТОВ «Телекарт-Прилад», 2021-2023 рр.

Джерело: сформовано автором на основі даних підприємства

На підставі розрахованих значень можна зазначити, що ТОВ «Телекарт-Прилад» отримувало 18,9 гривень прибутку з кожної 100 гривні чистого доходу у 2023 р, і цей показник залишався позитивним та зростав протягом аналізованого періоду.

Розраховане значення показника рентабельності продажів свідчить про те, що протягом 2021-2023 років підприємство збільшувало свій прибуток в розрахунку на кожну гривню витрат, що були вкладені в отримання цього фінансового результату. За два роки даний показник збільшився на 8,3 в.п.

Показники рентабельності активів відображають ефективність використання майна ТОВ «Телекарт-Прилад» і показують, що на кожну гривню вкладених активів підприємство отримувало від 2 до 7 копійок чистого прибутку в базовому та звітному роках відповідно. За аналізований період цей показник збільшився, що свідчить про позитивний розвиток діяльності компанії.

Показники рентабельності також вказують на високу ефективність функціонування підприємства в 2021-2022 роках. Протягом цього періоду Товариство здобуло прибуток, та чітко прослідковувалась тенденція до його збільшення.

Рентабельність власного капіталу відображає ефективність його використання і показує, що на кожну гривню власних джерел фінансування аналізований господарюючий суб'єкт отримувал від 2 копійок у 2021 році чистого прибутку, до 9 копійок чистого прибутку у 2023 р.

Таким чином, здійснений аналіз основних показників діяльності ТОВ «Телекарт-Прилад», викладений в табл. 2.1 та 2.2, показав, що підприємство зіткнулося з певними труднощами у своєму функціонуванні у 2022 р., про що свідчить певне падіння показників, проте загальна тенденція діяльності виглядає дуже позитивною та підтверджує, що дійсно, цей суб'єкт є одним із лідерів ринку.

2.2. Огляд основних тенденцій ринку машинобудування

У наш час машинобудування слугує основою економіки будь-якої країни і відіграє вирішальну роль у створенні матеріально-технічної бази господарства. У сучасних умовах йому належить винятково важлива роль у прискоренні науково-технічного прогресу. Випускаючи засоби виробництва для різних галузей народного господарства, машинобудування забезпечує комплексну механізацію й автоматизацію виробництва.

В економічно розвинених країнах на частку машинобудівних виробництв припадає від 30 до 50 % загального обсягу випуску промислової продукції (у Німеччині – 53,6 %, Японії – 51,5%, Англії – 39,6%, Італії – 36,4%, Китаї – 35,2%). Це забезпечує технічне переозброєння всієї промисловості кожні 8-10 років. При цьому частка продукції машинобудування у ВВП країн Євросоюзу становить 36-45%, у США – 10 %.

Після розвалу СРСР українське машинобудування пройшло разом з економікою країни через усі етапи кризи, через усі ринкові експерименти, що проводилися над промисловістю. Головна причина кризи цієї галузі в країнах СНД – розрив єдиного машинобудівного комплексу колишнього СРСР. Його дроблення сприяло тому, що машинобудування було істотно потіснене великими зарубіжними корпораціями як на внутрішньому, так і на зовнішніх ринках, особливо в наукомісткому секторі.

Поступово «оживати» вітчизняне машинобудування почало лише наприкінці 90-х – на початку 2000-х років. Не в останню чергу це сталося завдяки експерименту, проведеному на підприємствах ГМК у 1999-2002 роках. Відповідно до Закону України від 14.07.1999 р. № 934-XIV «Про проведення економічного експерименту на підприємствах гірничо-металургійного комплексу України» (діяв з 01.07.1999 р. до 01.01.2002 р.) для багатьох підприємств ГМК були створені умови для подолання кризового стану галузі: реструктуризація підприємств, виведення неефективних потужностей, стимулювання інвестиційної та інноваційної діяльності, випуск конкурентоспроможної продукції та створення робочих місць. Як результат, метпідприємства істотно збільшили інвестиції в переозброєння своїх виробничих потужностей, пред'являючи попит, зокрема, і на продукцію вітчизняного машинобудування.

На сьогодні багатогалузевий машинобудівний комплекс – потужний сектор промисловості України, що об'єднує понад 11 тис. підприємств. Частка машинобудівної галузі в українській промисловості перевищує 15%, у ВВП становить близько 12%. У машинобудуванні зосереджено понад 15% вартості основних засобів, майже 6% оборотних активів вітчизняної промисловості та понад 22% загальної кількості найманих працівників.

Машинобудівний комплекс України охоплює понад 20 спеціалізованих галузей, тобто практично всі галузі машинобудування.

Залежно від того, на який ринок орієнтована продукція, що випускається підприємствами машинобудівного комплексу, їх умовно можна об'єднати в 5 груп (рис. 2.5):

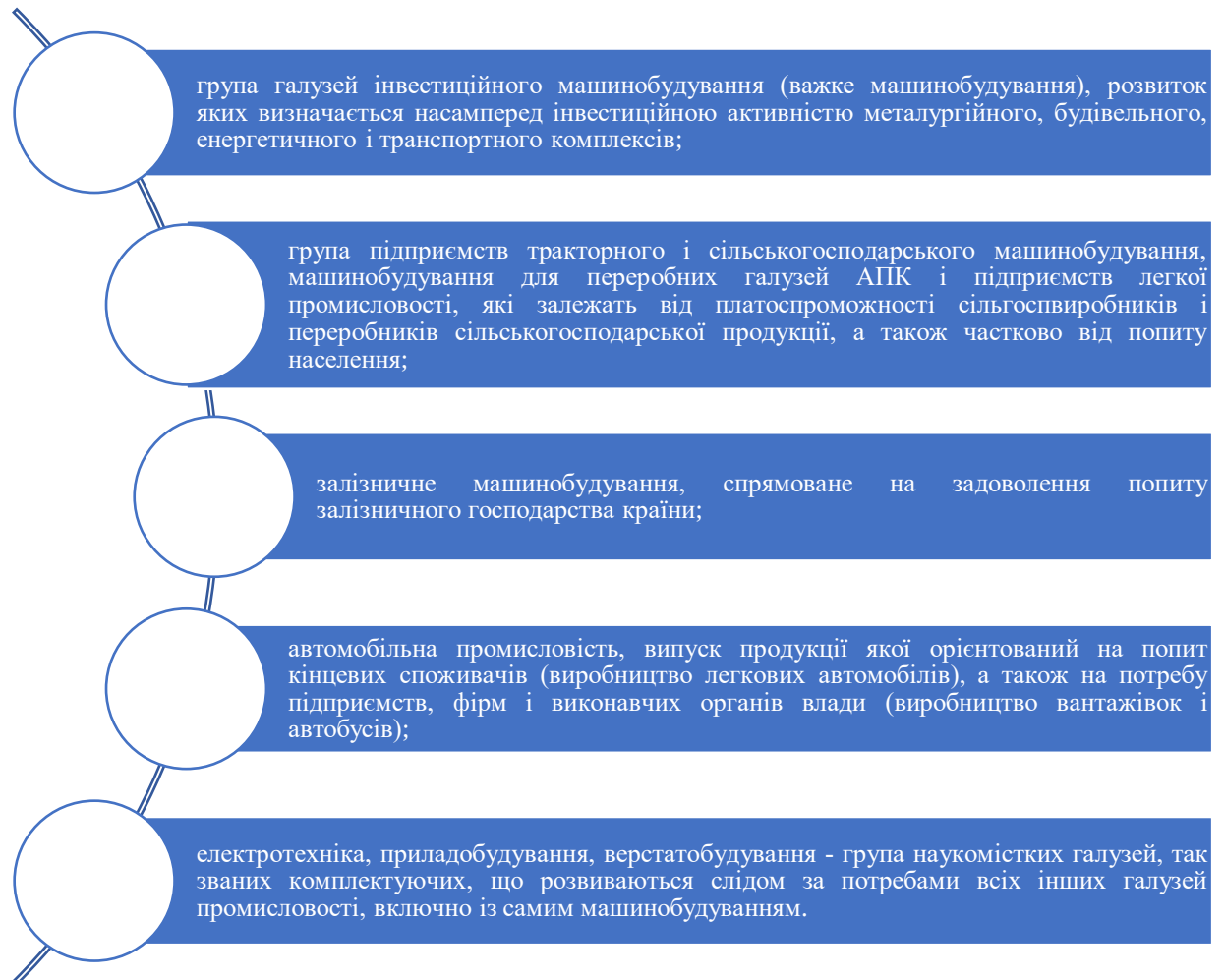


Рис. 2.5. Групи підприємств машинобудівного комплексу України

Джерело: сформовано автором за даними [32-34]

ТОВ «Телекарт-Прилад» відноситься до п'ятої групи підприємств.

Розглянемо кожну з галузей машинобудування більш детально.

Ще 20-25 років тому важке машинобудування було гордістю всього СРСР, забезпечуючи країну практично всім необхідним обладнанням. Розвал СРСР дуже сильно вдарив по підприємствах галузі, вони практично опинилися на межі виживання. Катастрофічне зниження обсягів виробництва, розрив багатьох технологічних виробничих ланцюжків стали

причиною банкрутства безлічі машпідприємств, особливо тих, які спеціалізувалися на обслуговуванні військового комплексу колишнього Союзу.

За найскромнішими підрахунками, за останні п'ять років у різні проекти модернізації, реконструкції та технічного переозброєння тільки українські метпідприємства вклали понад 20 млрд грн. Ось тільки освоюють ці гроші переважно іноземні гравці. Нині більшість замовлень українських комбінатів припадає на компанії Siemens-VAI і Danieli, а також німецьку компанію SMS Demag.

Так, італійська фірма Danieli виконала реконструкцію електросталеплавильного цеху ЗАТ «ІСТІЛ (Україна)», спорудила нову МБЛЗ у киснево-конвертерному цеху МК «Азовсталь», на ДМК ім. Дзержинського встановила сортовий стан «350», будує електросталеплавильний комплекс для «Інтерпайпу».

Німецько-австрійська компанія Siemens-VAI реконструювала сталеплавильний цех Алчевського меткомбінату, побудувала слябову МБЛЗ на ММК.

«Донецьксталь – металургійний завод», яке має намір побудувати електросталеплавильний комплекс, витративши на ці цілі 444,5 млн дол. Єнакіївський металургійний завод, у свою чергу, розробив техніко-економічне обґрунтування будівництва нового агломераційного цеху, підрядником з оснащення якого виступить концерн Siemens VAI.

Наші машинобудівники вкотре «пролітають» повз великі замовлення з реконструкції у вітчизняному гірничо-металургійному комплексі.

Вони програють конкуренцію іноземцям з трьох основних причин.

По-перше, величезний досвід у сфері створення машин і агрегатів і сучасні технології забезпечують європейським фірмам істотне науково-технічне випередження, як порівняти з вітчизняними виробниками, за якістю, надійністю та довговічністю устаткування, що виготовляється.

По-друге, провідні світові фірми мають досвід і можливості для реалізації проєктів «під ключ», що істотно знижує транзакційні витрати замовника.

І останнє, іноземні машинобудівники в змозі виконати замовлення в кредит, під низькі відсотки з відстрочкою платежу на кілька років, що особливо актуально для українських фірм в умовах дефіциту ліквідності. Українські машинобудівні заводи такими можливостями, як і вільними фінансовими ресурсами під ці цілі, не володіють.

Крім того, наявність на вітчизняних підприємствах чорної металургії агрегатів відомих іноземних фірм дає їм змогу без особливих труднощів пройти сертифікацію на відповідність міжнародним стандартам [35-37].

У таких умовах українським машинобудівним заводам доводиться дуже важко. Утім, ситуація далеко не критична. Наявний технологічний потенціал низки підприємств цілком достатній для успішної роботи. Українські машзаводи зараз обирають шлях спеціалізації на виготовленні певних видів обладнання. І в цих окремих нішах наше важке машинобудування може скласти ефективну конкуренцію іноземцям як за ціною, так і за якістю. Насамперед це стосується традиційних видів змінного обладнання та агрегатів, які потребують періодичної заміни. Власне, це традиційні види продукції, і тут наші машинобудівники цілком конкурентоспроможні. Крім того, багато вітчизняних виробників діють на умовах субпідряду в іноземних компаній. Провідні європейські виробники залюбки розміщують замовлення на виготовлення певного обладнання (як правило енерго- та трудомісткого) на українських машпідприємствах.

На початку 1990-х років машинобудування становило третину промисловості України, і значна частина виробництва машинобудівної продукції практично повністю здійснювалась вітчизняними виробниками. Проте, протягом останніх тридцяти років, особливо з 2008 року, а також у період з 2014 по 2019 роки, вітчизняне машинобудування зазнало деструктивних змін, що призвели до зменшення виробництва та втрати

позицій на світовому ринку. Варто відзначити, що в січні-серпні 2021 року індекс промислової продукції в машинобудуванні досягнув 109,8% порівняно з відповідним періодом 2020 року.

Основними причинами деструктивних трансформацій українського машинобудування (окрім військової агресії Росії та відповідних наслідків) є:

а) недооцінка національних економічних інтересів, зокрема з урахуванням міжнародної конкурентоспроможності та стратегічної важливості розвитку машинобудування, в угодах зі Світовою Торговельною Організацією (СОТ) та Зонами вільної торгівлі (ЗВТ) з Європейським Союзом, а також в інших документах, що стосуються лібералізації зовнішньої торгівлі, які впливають на цей сегмент промисловості;

б) неефективна державна політика щодо створення сприятливих, мотиваційних та стимулюючих умов для залучення капітальних інвестицій у виробництво машинобудівних виробів та оптимізації їх зв'язків з іншими секторами економіки, зокрема для задоволення внутрішнього попиту на відповідну продукцію.

Економіка України відноситься до категорії економік, що розвиваються, і стикається з наслідками та відповідно протистоїть військовій та агресії з боку Російської Федерації. У зв'язку з цим їй потрібні спеціальні (не такі, що однакові з розвиненими економіками) умови та положення в угодах щодо Світової Торгової Організації (СОТ) та Зон вільної торгівлі (ЗВТ) з Європейським Союзом. Участь у таких угодах, які, за замовчуванням, мають бути антидискримінаційними, спрямована на підтримку розвитку стратегічних секторів національної економіки, зокрема машинобудування, а не на те, щоб перетворити її на сировинну базу для транснаціональних корпорацій і місце для відпуску вживаних товарів (особливо промислового та побутового призначення), втрачаючи конкурентоспроможність вітчизняної продукції на внутрішньому і зовнішньому ринках.

Індустріально розвинені країни, такі як США, великі країни-члени Європейського Союзу, Китай та інші, використовують інструменти

протекціонізму, як відкрито, так і приховано, для захисту своїх стратегічних (і не тільки) секторів. Практично в усіх розвинених економіках машинобудування формувалось як цілісна система через цілеспрямовані дії держави, в тому числі шляхом застосування заходів протекціоністської політики. Відповідно, застосування лібертаріанства та лібералізму до машинобудування, яке є центром міжсекторальних зв'язків, є непридатним та навіть небезпечним з точки зору національних інтересів.

Натомість, Україна швидко долучилась до процесів світової економічної глобалізації, зокрема, за допомогою розширення зон вільної торгівлі, що означає зниження (або відміну) тарифних та нетарифних бар'єрів між країнами, підтримку офшорних операцій та росту толінгових операцій, що призводить до географічного розширення ланцюгів створення доданої вартості. Згідно з індексом економічної глобалізації (фактично), Україна від 1996 року значно перевищує Польщу та Італію за рівнем відкритості економіки, а з 2008 року – Німеччину [38].

Поза процесами економічної глобалізації, на українське машинобудування протягом останнього десятиліття значний вплив справляла глобальна нестабільність, зокрема жорстка конкуренція між провідними корпораціями та лідерами країн на світовому ринку машинобудівної продукції, такими як Китай, Південна Корея, США, Японія, Німеччина і Франція. Острі змагання за ринки збуту, формування нових геополітичних, економічних та інноваційних центрів, втрата ринку Російської Федерації та поступова переорієнтація на ринок Європейського Союзу, нестабільна кон'юнктура на ринках сировини і капіталів, пандемія COVID-19 та інші макроекономічні фактори впливали на умови функціонування машинобудівних підприємств в Україні та змінювали якісні і кількісні характеристики попиту на їхню продукцію. Внаслідок згаданих зовнішніх та внутрішніх чинників, а також циклів у світовому економічному розвитку, українське машинобудування за останнє десятиліття відчутно змінило свою динаміку, структуру, функціональне призначення і результативність.

Незважаючи на деяку позитивну динаміку від 2017 до 2020 року, існує тривала тенденція до зниження виробництва значної кількості важливих видів машинобудівної продукції. Це стосується, зокрема, тракторів з потужністю двигуна понад 59 кВт, обладнання промислового призначення для цукрового виробництва, обробки м'яса або птиці та інших видів машинобудівної продукції. З іншого боку, спостерігається зростання випуску окремих видів електротехнічної продукції (проводів, електричного устаткування), які в основному виробляються за толінговими операціями або з імпортованої сировини. Це означає, що автомобілебудівна промисловість переорієнтувалась від виробництва автотранспортних засобів до виготовлення комплектів проводів для свічок запалювання, сектор літакобудування – від повітряних суден до турбодвигунів для них, вагонобудування – від рухомого складу до колісних пар для локомотивів та залізничних вагонів, сільськогосподарське машинобудування – від тракторів до навісних механізмів для них. Це яскравий приклад негативних наслідків пасивної політики нашої держави у захисті національних інтересів, особливо у сфері машинобудування, в умовах зростання лібералізації зовнішньої торгівлі, що супроводжується збільшенням імпорту машинобудівної продукції до України при одночасному зменшенні валового внутрішнього виробництва, випуску та експорту вітчизняних підприємств.

Узагальнено низький рівень інноваційності в машинобудуванні в Україні, який проявляється в спадній тенденції, спільно зі зменшенням обсягів виробництва та рівня технологічності, а також одночасному зростанні імпорту. Це свідчить про поступове перетворення машинобудування зі стратегічного сектора національної економіки на окремі сегменти, що постачають продукцію проміжного споживання та послуги на зовнішні ринки.

Ці негативні тенденції у розвитку вітчизняного машинобудування призвели до погіршення соціально-економічних показників, включаючи скорочення робочих місць, зниження продуктивності праці та зменшення

заробітної плати. Зменшення кількості працівників у машинобудуванні спостерігалось паралельно зі зменшенням виробництва. Наприклад, від 2012 до початку 2022 року кількість працівників у цій галузі зменшилася на 39,4%, що складає 207,1 тисячу осіб, і наприкінці 2021 році склала 318,3 тисячі осіб, що майже на 60% менше, ніж у Польщі. Найбільше працівників було зайнято у виробництві машин та устаткування, які не віднесені до інших груп (37,3% у 2020 році порівняно з 35,9% у 2012 році) і виробництві інших транспортних засобів (22,1% порівняно з 30,4%).

Подані тенденції, що відображають зниження обсягів виробництва та експорту машинобудівної продукції разом із стрімким зростанням імпорту, низький рівень технологічності та інноваційності продукції, падіння продуктивності праці, обсягів капітальних інвестицій, рівня зайнятості та погіршення зовнішньоекономічного балансу, є прямим результатом деструктивних системних змін у вітчизняному машинобудуванні.

Негативні тенденції ключових економічних показників у секторі машинобудування виявлялися під час збільшення економічної глобалізації України. Це підтверджує, що однією з головних причин кризового стану вітчизняного машинобудування, крім військової та гібридної агресії РФ проти України з відповідними наслідками, є недооцінка національних економічних інтересів у процесах лібералізації зовнішньої торгівлі. Це стосується угод про СОТ і ЗВТ з ЄС, а також відсутності державного протекціонізму, спрямованого на модернізацію виробництва на інноваційних засадах.

Під час війни деякі сектори машинобудування в Україні відповідають на потреби в оборонній техніці, розробляючи та виробляючи нові інноваційні моделі. З моменту липня 2022 року Український фонд стартапів (USF) надає гранти до 35 тис. доларів США для проектів у сфері розвитку оборонних технологій, кібербезпеки тощо. На базі USF було створено кластер розвитку оборонних технологій «Brave1», щоб підтримати українських розробників та інвесторів. У 2023 році оборонна промисловість стала одним із головних чинників відновлення економіки, з виробництвом, зокрема, бронетехніки,

морських і радарних систем, а також високоточного озброєння та авіатехніки. На засіданні Кабінету Міністрів 03 січня 2024 року повідомлено про плани витрат на військове обладнання, де пріоритетом є виробництво дронів, снарядів, патронів та броньованої техніки для військових. З початку війни українські виробники стали постачати ЗСУ вітчизняну військову техніку, таку як 155-мм самохідні артилерійські установки 2С22 «Богдана». Ці системи розроблені на Краматорському заводі важкого верстатобудування та можуть мати потенціал на світовому ринку як надійні та високоякісні артилерійські установки.

У 2024 році Міністерство оборони готує замовлення на виробництво 750 бойових броньованих машин, які виробляються в Україні. Наразі значна кількість українських компаній займається розробленням і виробництвом різних видів броньованих транспортних засобів. Наприклад, ТОВ «Українська бронетехніка» презентувало нову модифікацію СБА «Новатор» – 10-місний бронеавтомобіль на виставці MSPO в Польщі у вересні 2023 року. Крім того, компанія «Українська бронетехніка» співпрацює з підприємствами «АвтоКрАЗ» та ТОВ «Телекарт-Прилад» у виробництві броньованих машин.

Науково-виробниче об'єднання «Практика» розробляє медичну евакуаційну машину для потреб українських військових.

У рамках співпраці з технологічним кластером «Brave1», військові та інженери в Україні тестують розроблені «броньовані колеса» «RunFlat» для бойових пікапів - це спеціальні вставки в автомобільні шини, які дозволяють транспортному засобу продовжувати рух після проколу шини внаслідок вогнепального пошкодження.

Станом на листопад 2023 року, понад 200 українських компаній займаються розробленням безпілотних літальних апаратів. Виробництво ударних безпілотників складає 12-15 тисяч FPV-дронів на місяць. Також розпочато серійне виробництво розвідувальних дронів «Sirko», які невидимі для радарів. Проводяться випробування нової української безпілотної

евакуаційної платформи, яка може використовуватися не лише для евакуації, але й для транспортування боєприпасів та продовольства.

Українські виробники мають необхідне обладнання та експертні знання для вступу в ланцюги виробництва енергетичного машинобудування, що включає виробництво обладнання для відновлюваної енергетики, розробку та впровадження інтелектуальних енергоощадних пристроїв та інших інноваційних рішень, спрямованих на зменшення залежності від імпорту вугільного палива й досягнення чистого нульового викиду CO₂ протягом наступних десятиліть.

Потенціал виробництва широкого асортименту продукції з високим рівнем доданої вартості, яка може задовольнити внутрішній попит, зосереджено в сфері виробництва залізничного рухомого складу. У контексті відновлення після війни та виконання завдань, пов'язаних з підготовкою до європейської інтеграції України, необхідно модернізувати виробництво, працювати над вдосконаленням конструкцій вантажних вагонів та розробляти нове покоління продукції з покращеними технічними, екологічними характеристиками та показниками безпеки руху.

Україна має потенціал стати платформою для розміщення виробництв сучасних автомобілів на своїй території, зокрема електротранспорту, і привертати глобальних автовиробників для локалізації виробничих потужностей. Це стає можливим завдяки вигідному розташуванню, наявності стимулів у рамках створення та функціонування індустріальних парків, а також для виробництва екологічного транспорту. У контексті глобальних змін в промисловості України важливо перетворитися зі споживача готової продукції на учасника ланцюгів створення доданої вартості.

Для підтримки цих напрямів важливо масштабувати проекти виробництва критично важливих видів машинобудівної продукції, сприяти інноваційним розробкам у сфері оборонних технологій, контракувати великі партії продукції ОПК з Міноборони, зміцнювати зв'язки між науково-дослідними установами та технологічними підрозділами машинобудівного

сектора. Такий підхід сприятиме розвитку нових матеріалів і технологій, а також допоможе знаходити та реалізовувати оригінальні ідеї для створення вітчизняних брендів, що відповідають сучасним вимогам.

2.3. Аналіз маркетингового середовища ТОВ «Телекарт-Прилад»

Машинобудування відіграє важливу роль у національній економіці України, займаючи практично третину всіх працівників у промисловості. У країні існує близько 1000 підприємств машинобудівної галузі різного спрямування. Авіаційне та автомобільне будівництво, сільське господарство, енергетика та важке машинобудування є основними галузями, які становлять основну частину виробництва. Крім того, діють підприємства, що спеціалізуються на тракторобудуванні, верстатобудуванні, суднобудуванні та залізничному машинобудуванні. Майже повністю відсутнє точне машинобудування. Приблизно дві третини підприємств перебувають у колективній власності, а близько чверті – у державній. Приватних підприємств у машинобудуванні України дуже мало – всього близько 5 %.

Одним із провідних виробників електротехніки в Україні є завод «Електронпобутприлад» з розташуванням у Львові. На Одещині лідером виступає ТОВ «Телекарт-Прилад». Найбільша концентрація виробників приладів спостерігається у м. Харків, де добре налагоджено машинобудування (не враховуючи проблеми воєнного часу).

Проведемо комплексну оцінку конкурентоспроможності ТОВ «Телекарт-Прилад» та його найближчих конкурентів щодо основної продукції – виробництва електричних приладів.

Для здійснення такої оцінки було опитано десять менеджерів цих підприємств. Фахівці визначили найбільш вагомим показником якості товару (35%), ціни товару (25%), маркетингу та менеджменту (15%) та якості обслуговування (10%). Після цього експерти поставили оцінки кожній з цих характеристик за 100-бальною шкалою (табл. 2.3).

Таблиця 2.3

Оцінка конкурентоспроможності ТОВ «Телекарт-Прилад» і основних конкурентів

Критерій оцінки конкурентоспроможності	W ij	ТОВ «Телекарт-Прилад»	ТОВ «Електрон-побутприлад»	ТОВ «ДНДЗ 2022»	ТОВ «Анод»
1. Фінанси	0,1				
1.1 Рентабельність продукції	0,5	40	45	35	30
1.2. Фінансова забезпеченість	0,3	35	35	30	35
1.3. Можливість отримання кредитів	0,2	40	40	30	35
2. Виробництво	0,5				
2.1. Рівень виробничого обладнання	0,3	35	35	10	20
2.2. Забезпеченість виробництва	0,1	40	40	35	30
2.3. Забезпеченість сировиною і матеріалами	0,4	30	40	35	35
2.4. Перспективність і якість продукції	0,2	40	45	20	35
3.Маркетинг	0,3				
3.1 Витрати на дослідження ринку	0,2	25	30	5	20
3.2. Розташування збутових філій	0,4	35	30	40	35
3.3. Витрати на стимулювання збуту, рекламу	0,3	30	35	40	40
3.4. Ступінь виконання маркетингових програм	0,1	35	35	20	30
4. Менеджмент	0,2				
4.1 Забезпеченість кадрами	0,3	40	45	30	35
4.2. Професійний рівень робітників	0,4	45	40	45	35
4.3. Кваліфікація менеджерів	0,2	40	40	35	35
4.4. Плинність кадрів	0,1	35	20	30	30
Усього	0,4	38,85	41,35	32,20	35,05

Джерело: розроблено автором

За допомогою експертної оцінки ми встановимо порівняльні якісні характеристики ТОВ «Телекарт-Прилад» і його конкурентів (див. табл. 2.4).

Таблиця 2.4

Оцінка відносних якісних показників діяльності ТОВ «Телекарт-Прилад» для побудови конкурентного профілю підприємства щодо конкурентів

Характеристика		ТОВ «Телекарт-Прилад»		ТОВ «Електрон-побутприлад»		ТОВ «ДНДЗ 2022»		ТОВ «Анод»	
Показник	Вага	Бали	Зважена оцінка	Бали	Зважена оцінка	Бали	Зважена оцінка	Бали	Зважена оцінка
Ціна товару	0,25	90	22,50	95	23,75	85	21,25	90	22,50
Якість товару	0,35	95	33,25	95	33,25	80	28,00	85	29,75
Маркетинг	0,15	80	12,00	90	13,50	70	10,50	75	11,25
Менеджмент	0,15	85	12,75	80	12,00	70	10,50	75	11,25
Якість обслуговування	0,10	70	7,00	80	8,00	80	8,00	85	8,50
Усього	1,00	420	87,50	440	90,50	385	78,25	410	83,25
Рейтинг			II		I		IV		III

Джерело: розроблено автором

Висновок з аналізу вказує на те, що ТОВ «Електронпобутприлад» має більш вигідні позиції порівняно зі своїми конкурентами. Наприклад, загальна оцінка розрахованих показників для підприємства становить 440 бали, в той час як у ТОВ «Телекарт-Прилад» ця оцінка складає 420 балів, а в ТОВ «Анод» – 410 балів. Ми припускаємо, що виробництво та реалізація продукції будуть забезпечувати стабільність фінансових потоків ТОВ «Телекарт-Прилад» протягом наступних років. Графічне представлення отриманих результатів щодо порівняльного аналізу вибраних підприємств показане на рис. 2.6.

Отже, серед вибраних підприємств ТОВ «Телекарт-Прилад» виявляється одним із найбільш конкурентоспроможних, що підтверджується другим максимальним значенням показника конкурентоспроможності. Основними шляхами забезпечення необхідного рівня конкурентоспроможності підприємств у приладобудівній галузі є підвищення якості продукції та зниження її собівартості. У сучасних умовах перше завдання вимагає значних фінансових витрат, тому важливим напрямом стає підвищення конкурентоспроможності через впровадження ресурсозберігаючих технологій та енергоефективних рішень.

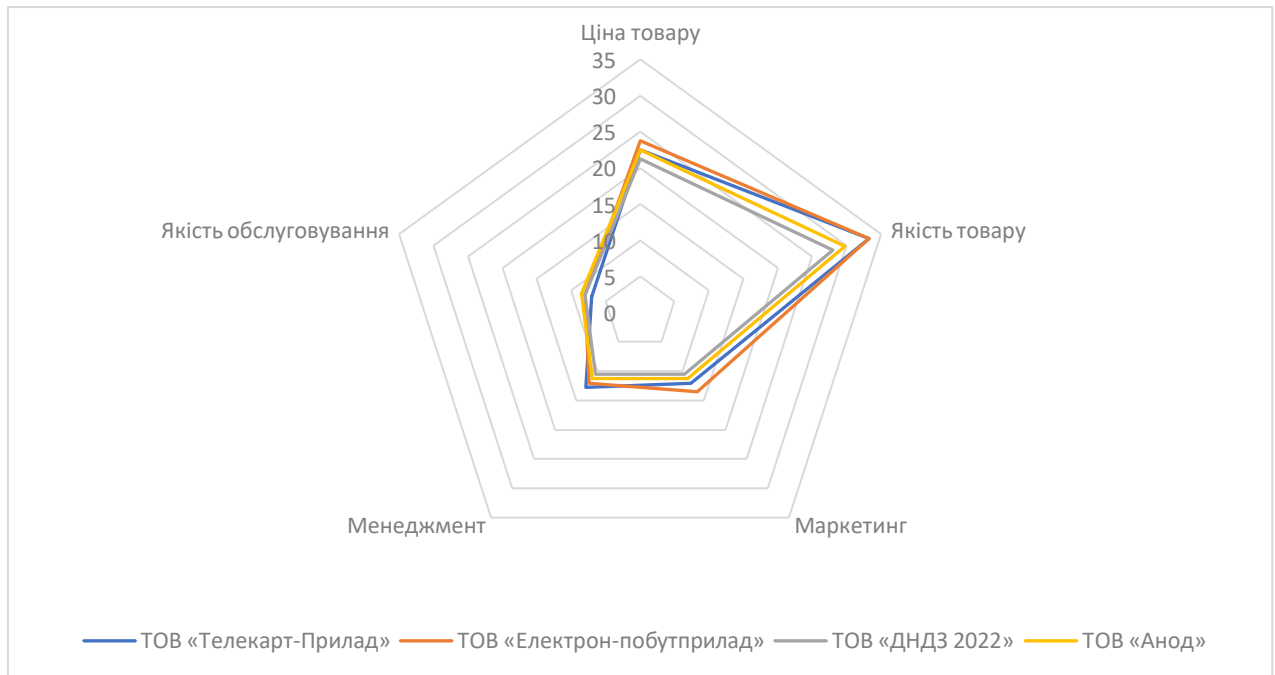


Рис. 2.6. Багатокутник конкурентоспроможності для ТОВ «Телекарт-Прилад»

Джерело: сформовано автором за табл. 2.4

ТОВ «Телкарт-Прилад» активно працює над розвитком та модернізацією всіх аспектів своєї діяльності, включаючи кадровий потенціал. Підприємство привертає висококваліфікованих фахівців, які є професіоналами у своїй галузі, і вони складають основу команди компанії. Головними замовниками продукції Товариства є оптові та роздрібні виробничі підприємства, офісні установи, дошкільні та шкільні заклади, паркувальні центри та, головне, воєнний комплекс України та ЗСУ.

Для перевірки того, наскільки підприємство задовольняє потреби своїх клієнтів, необхідний час і ретельний аналіз, зокрема, маркетингові дослідження споживачів. Отримана інформація має допомогти у сегментації ринку та виборі цільової аудиторії, що в свою чергу дозволить краще прогнозувати потреби клієнтів та шляхи їх задоволення. Дослідження поведінки покупців виявили деякі особливості їх споживчих вподобань. Покупці з економ-сегменту, спочатку оцінюють ціну, потім звертають увагу на якість та зовнішній вигляд, а потім – на їх походження.

Покупці з високим рівнем доходу, коли обирають таку продукцію підприємства як, наприклад, лічильники, керуються ще й власними естетичними вподобаннями.

Більшість споживачів вже мають певне уявлення про те, які прилади повинні бути з точки зору їх дизайну, якості та функцій, конструкції, зручності тощо. Це формує в їх свідомості певний стиль. Сьогодні покупець, досліджуючи ринок приладобудування в Інтернеті, може без допомоги продавців визначити стильову належність лише за їх зовнішнім виглядом. Більшість покупців в Україні за рівних умов віддають перевагу товарам походження, оскільки у вітчизняних чітко вираженого брендового стилю немає [39-40].

У поведінці покупців проявляються такі тенденції: при покупці переважають більш обдумані рішення; зростає цінність індивідуального підходу; формується ставлення до брендів; велику роль відіграють соціальні медіа; збільшується потреба в самовираженні; індивідуальність і творчість переважає над бажанням вражати і хвастатися. Істотним фактором, що впливає на купівельне рішення, є також наявність сервісу і додаткових послуг.

Перейдемо до аналізу зовнішнього середовища підприємства.

Зовнішнє середовище зазвичай розділяють на дві категорії: зовнішнє середовище з непрямим і безпосереднім впливом. Для аналізу непрямого впливу використовують метод PEST-аналізу. Під час аналізу безпосереднього середовища, основна увага зосереджується на вивченні галузі та конкурентного оточення, в якому діє підприємство. Мета PEST-аналізу полягає у виявленні факторів зовнішнього середовища, які мають найбільший вплив на організацію, а також у прогнозуванні динаміки цього впливу. Проведемо PEST-аналіз компанії ТОВ «Телекарт-Прилад», приділивши особливу увагу економічним та політичним аспектам. Крім того, ми опитали десять менеджерів, які визначили значимість факторів на рівні від 0,05 до

0,25, і оцінили вплив цих факторів на діяльність підприємства. Далі ми розраховували зважену оцінку цих факторів.

ТОВ «Телекарт-Прилад» діє на ринку машинобудування, де основними макроекономічними факторами є зростання промислових проєктів у реальному секторі економіки та збільшення попиту на продукцію машиновиробництва у регіональних центрах України.

В Україні зараз спостерігається не дуже сприятлива економічна ситуація. Платоспроможність споживачів та бізнес-суб'єктів зменшується, умови видачі кредитів стають більш жорсткими, і їх вартість зростає. Це призводить до зниження покупівельної спроможності клієнтів і, отже, попиту на товари. Валютний курс безпосередньо впливає на ціни на продукцію, оскільки значна частина матеріалів закуповується за кордоном. Цей фактор призводить до збільшення вартості товарів у деяких сегментах на 120-300%. Товариство користується як вітчизняними, так і іноземними постачальниками матеріалів, тому підвищення курсу іноземної валюти призводить до підвищення цін на сировину, необхідну для виробництва продукції.

Отже, підвищення курсу євро і долара негативно впливає на діяльність підприємства, примушуючи його шукати оптимальну ціну, яка допоможе зменшити збитки у зв'язку зі зниженням попиту і збереже рівень прибутку. В наш час спостерігається значне зростання інфляції, що призводить до девальвації запасів сировини, напівфабрикатів, матеріальних ресурсів і т. д., що в кінцевому підсумку змушує підприємство знаходити додаткові джерела для поповнення оборотних коштів. Крім того, зростання витрат на виробництво та реалізацію продукції призводить до підвищення цін на продукцію та, відповідно, до зменшення попиту на неї. Одночасно протягом останніх п'яти років значно знизилася купівельна спроможність клієнтів. Нестабільність українського податкового законодавства, зокрема оподаткування операцій з цінними паперами, призводить до значних податкових ризиків, які можуть зростати або зменшуватися залежно від дій законодавчої та виконавчої влади.

Українська законодавча сфера характеризується високою нестабільністю. ТОВ «Телекарт-Прилад» неминуче стикається з ризиком негативних змін у законодавстві, які регулюють ринок, де діє компанія, встановлюють митні бар'єри та пропонують податкові пільги вітчизняним підприємствам.

Істотною проблемою є висока енергомісткість собівартості виробленої продукції, обумовлена періодичним підвищенням тарифів на енергоносії та опалення. Крім того, інтенсивність подальшого розвитку підприємства гальмується через надмірно високі кредитні ставки національної банківської системи України.

Діяльність ТОВ «Телекарт-Прилад», як і будь-якої іншої компанії, що операциює на українському ринку, неухильно пов'язана з політико-економічними ризиками, які можуть виникнути у майбутньому та вплинути на його здатність виконувати зобов'язання та загальну вартість активів. На ринку машинобудування спостерігаються певні тенденції розвитку, включаючи: поступове зменшення оптових продажів при збереженні значного впливу оптової торгівлі; поява спеціалізованих роздрібних мереж; зростаючі вимоги до професіоналізму спеціалізованих мереж; та зацікавленість західних мереж у вході на український ринок.

Починаючи з 24 лютого 2022 року, бізнес перебуває у стані постійної нестабільності. Багато господарських суб'єктів не були готові до воєнних подій, що підтверджується фактичною відсутністю достатніх обсягів резервів. Лише 5 % господарських суб'єктів мали фінансові резерви, які були достатні для підтримки активності протягом більше, ніж на рік. Значна частина респондентів (29 %) взагалі не мала резервного капіталу, що було компенсовано за рахунок скорочень і зниження заробітних плат. Проте фінансові резерви не можуть гарантувати збереження бізнесу, оскільки існують значні ризики його руйнування чи пошкодження. Найменше 109 великих та середніх підприємств зазнали прямих збитків у 2022 році внаслідок повномасштабного вторгнення, при цьому переважна більшість

цих підприємств сконцентрована в шести областях: Київській та Донецькій (по 17 % від загальної кількості), Запорізькій (14 %), Харківській (13 %), Луганській (10 %) та Миколаївській (8 %).

Можна зробити висновок, що сектор підприємництва України є вразливим до воєнних подій. Великі підприємства проявляють більшу стійкість, тоді як МСП зазнають значних втрат. За результатами 2022 року майже 20% суб'єктів підприємництва припинили свою діяльність, але більшість підприємств продовжують шукати методи адаптації до нових обставин. Вони залучають резерви для підтримки своєї діяльності, проводять трансформацію чи релокацію своїх об'єктів, ресурсів та виробничих потужностей. Атаки на енергетичну інфраструктуру продовжують руйнувати бізнес, паралізують життя підприємств, громадян та економічну систему в цілому. З огляду на це, подальші дослідження доцільно зорієнтувати на формування стратегії та тактики реалізації програм фінансування інвестиційних проєктів у сфері енергозабезпечення, впровадження кредитних та грантових державних механізмів, проведення моніторингу їх результатів та коригування відповідно до цілей, що стоять перед державою – збереження підприємницького потенціалу та його зростання.

Внутрішній ринок та операції організації постійно піддаються впливу політичних подій і рішень, тому керівництво повинно слідкувати за законами та рішеннями, які приймаються на рівні України та на місцевому рівні.

Після визначення зважених оцінок кожного фактору (див. табл. 2.5), були отримані наступні результати: зважена оцінка політичного фактору складає 3,80; соціально-демографічного – 2,30; економічного – 4,45; технологічного – 3,15. Аналіз цих даних показав, що потрібно приділити більше уваги оцінці впливу економічних та політичних факторів на підприємство. При цьому політичний та економічний чинники у сумі мають меншу оцінку, ніж технологічний і соціальний фактори, хоча вони мають найбільший вплив на підприємство. Це свідчить про економічну та політичну стабільність даного підприємства як одного з лідерів на ринку України.

Таблиця 2.5

PEST-аналіз ТОВ «Телекарт-Прилад»

Фактор	Вагомість	Сила впливу	Зважена оцінка	Фактор	Вагомість	Сила впливу	Зважена оцінка
Політичні чинники				Соціально-демографічні чинники			
1. Нестабільні умови чинного законодавства в країні	0,05	5	0,25	1. Міграційні процеси всередині країни	0,3	2	0,60
2. Міжнародне законодавство	0,25	5	1,25	2. Зниження народжуваності та зростання смертності	0,20	2	0,40
3. Політична нестабільність та дія воєнного стану	0,10	7	0,70				
4. Політичний курс	0,05	3	0,15	3. Мобілізація працюючого населення, у т.ч. рідких професіоналів виробництва	0,30	3	0,90
5. Зміна податкового законодавства	0,10	4	0,40				
6. Митні податки	0,15	2	0,30				
7. Фінансування та дотації машинобудівної галузі	0,15	3	0,45	4. Міжнародна міграція, у т.ч. нелегальна	0,20	3	0,60
8. Державне регулювання економіки	0,15	2	0,30				
Усього	1,00	x	3,80	Усього	1,00	x	2,30
Економічні чинники				Технологічні чинники			
1. Економічна ситуація в країні	0,10	5	0,50	1. Технологічна політика держави	0,15	2	0,30
2. Спеціалізація галузі	0,15	2	0,30				
3. Міжнародні економічні зв'язки	0,10	3	0,30	2. Фінансування роздроблення	0,25	1	0,25
4. Інвестиційний клімат	0,20	6	1,20	3. Терміни впровадження інновацій	0,15	4	0,60
5. Достатність ресурсів	0,10	2	0,20				
6. Рівень інфляції	0,20	6	1,20	4. Патенти, ноу-хау	0,25	4	1,00
7. Стабільність курсу валют	0,15	5	0,75	5. Доступність нових розробок	0,20	5	1,00
Усього	1,00	x	4,45	Усього	1,00	x	3,15

Джерело: розроблено автором

Сумарна оцінка чотирьох факторів складає 13,70. Шкала оцінки впливу за двадцятибальною системою (де менша загальна зважена оцінка за чотирма факторами вказує на кращу ситуацію) дозволяє визначити, що ТОВ «Телекарт-Прилад» є достатньо розвиненим підприємством, здатним

своєчасно реагувати на поточні та прогнозовані фактори зовнішнього середовища й мінімізувати їх вплив. Згідно з даною шкалою та аналізом даних, підприємство опиняється у зоні сильного впливу факторів зовнішнього середовища на його діяльність.

Треба здійснити аудит зовнішнього середовища для Товариства зосереджуючись на факторах з найвищими зваженими оцінками, зокрема економічними та політичними.

Під час аналізу середовища підприємства важливо усвідомлювати, що можливості та загрози можуть змінюватися: нереалізована можливість може перетворитися на загрозу, якщо її використає конкурент, або навпаки, попередньо виявлена загроза може стати додатковою перевагою для підприємства, якщо конкуренти не реагували на неї. Для підведення підсумків та оцінки становища підприємства можна скористатися SWOT-аналізом. Цей метод підкреслює, що стратегія має максимально поєднувати внутрішні можливості компанії (сильні та слабкі сторони) з зовнішнім середовищем, що частково відображене у можливостях та загрозах. Використовуючи SWOT-аналіз, можна встановити взаємозв'язки між сильними та слабкими сторонами, характерними для підприємства, з зовнішніми загрозами та можливостями (табл. 2.6).

Таблиця 2.6

SWOT-аналіз ТОВ «Телекарт-Прилад»

Потенційні внутрішні сильні сторони	Потенційні внутрішні слабкі сторони
- оптимальна внутрішня мережа збуту; - високий стандарт якості продукції; - кваліфікований персонал; - вигідне географічне положення; - конкурентоспроможні ціни; - розмаїття асортименту товарів.	- відсутність визначеної стратегії розвитку; - застаріла технічна база; - недостатня рекламна присутність.
Потенційні зовнішні можливості фірми	Потенційні зовнішні загрози
- послаблення позицій конкуруючих компаній; - розширення асортименту товарів для задоволення зростаючого попиту; - вдосконалення існуючого виробничого процесу; - розроблення стратегії подальшого розвитку.	- поглиблення конкурентної боротьби; - негативне політико-економічне середовище; - недостатня підтримка від держави у галузі; - збільшення виробничих витрат.

Джерело: розроблено автором

Підприємство «Телекарт-Прилад» піддається аналізу, що виявив певні можливості для розвитку, а також наявність загроз, які включають як сильні, так і слабкі сторони. Серед сильних сторін виділяються досвідчений персонал, висока якість продукції, ефективна збутова мережа, вигідне географічне розташування і т. д. Продукція, що виробляє підприємство, характеризуються якістю, надійністю і екологічністю. Ціни на товари також є сильною стороною фірми, але вони порівняні зі схожими товари у деяких конкурентів. Важливо приділити увагу збуту та просуванню товару на ринку. Основуючись на сильних сторонах, підприємство має потенціал збільшити обсяги виробництва, впровадити передові технології виготовлення продукції, підвищити професійний рівень кадрів тощо. Ретельно спланована маркетингова кампанія може сприяти успішному просуванню продукції на ринку Дніпропетровської області, інших регіонів країни та зарубіжних ринків.

Висновки до 2 розділу

В якості об'єкта дослідження в кваліфікаційній було обрано ТОВ «Телекарт-Прилад», під час аналізу якого ми змогли дійти наступних висновків:

ТОВ «Телекарт-Прилад» є національним лідером у виробництві спеціальної продукції для силових структур, передових цифрових засобів зв'язку, телекомунікаційного обладнання, електроенергетичного устаткування та систем автопаркування.

Обсяг виручки від реалізації виріс за 2021-2023 рр. на 101,5 % або на 503157 тис. грн., що є позитивним моментом і зумовлено збільшенням обсягів випуску продукції (особливо продукції воєнної промисловості). Найбільшого зростання зазнав чистий прибуток підприємства, який за останні два роки виріс більше ніж в 17 разів. Подібна ситуація пов'язана з тим, що середній темп зростання доходів Товариства випереджало середній

темپ зростання виробничої собівартості – в 3,4 рази; витрат на збуту – в 1,1 рази; адміністративних витрат – в 4,4 рази; інших операційних витрат – 12,6 рази. Рентабельність діяльності Товариства вказує на прибутковість від реалізації продукції і показує, скільки прибутку отримує підприємство на кожен гривню доходу.

Головні причини деструктивних змін українського машинобудування, окрім військової агресії Росії та її наслідків, включають: недооцінку національних економічних інтересів, зокрема у контексті міжнародної конкурентоспроможності та стратегічного значення розвитку машинобудування в угодах із СОТ, ЗВТ і ЄС, що регулюють лібералізацію зовнішньої торгівлі та впливають на дану галузь промисловості; неефективна державна політика щодо створення сприятливих умов для залучення капітальних інвестицій у виробництво машинобудівних виробів.

Під час війни деякі сектори машинобудування в Україні відповідають на потреби в оборонній техніці, розробляючи та виробляючи нові інноваційні моделі. З моменту липня 2022 року Український фонд стартапів (USF) надає гранти до 35 тис. доларів США для проектів у сфері розвитку оборонних технологій, кібербезпеки тощо. На базі USF було створено кластер розвитку оборонних технологій «Brave1», щоб підтримати українських розробників та інвесторів.

ТОВ «Телекарт-Прилад» виявляється одним із найбільш конкурентоспроможних, що підтверджується другим максимальним значенням показника конкурентоспроможності. Основними шляхами забезпечення необхідного рівня конкурентоспроможності підприємств у приладобудівній галузі є підвищення якості продукції та зниження її собівартості. У сучасних умовах перше завдання вимагає значних фінансових витрат, тому важливим напрямом стає підвищення конкурентоспроможності через впровадження ресурсозберігаючих технологій та енергоефективних рішень.

ТОВ «Телекарт-Прилад» є учасником ринку машинобудування, де головними макроекономічними чинниками є зростання промислових проєктів у реальному секторі економіки та збільшення попиту на машинобудівну продукцію у регіональних центрах України.

В Україні наразі спостерігається невигідна економічна ситуація. Платоспроможність споживачів та бізнес-суб'єктів зменшується, умови кредитування стають жорсткішими, а їх вартість зростає, що призводить до зниження покупчельної спроможності клієнтів і, відповідно, попиту на товари. Валютний курс напрямку впливає на ціни на продукцію, оскільки значна частина матеріалів закуповується за кордоном, що призводить до збільшення вартості товарів у деяких сегментах на 120-300%. Товариство користується як вітчизняними, так і іноземними постачальниками матеріалів, тому підвищення курсу іноземної валюти спричиняє підвищення цін на сировину, необхідну для виробництва продукції.

РОЗДІЛ 3. ШЛЯХИ УДОСКОНАЛЕННЯ МАРКЕТИНГОВОЇ СТРАТЕГІЇ ТОВ «ТЕЛЕКАРТ-ПРИЛАД»

3.1. Портфельний аналіз ТОВ «Телекарт-Прилад»

Ми плануємо побудувати БКГ-матрицю на основі оцінки портфеля бізнесу ТОВ «Телекарт-Прилад», яка включатиме збір та аналіз інформації щодо динаміки ринків збуту та ринкових позицій компанії за кожним стратегічним господарським підрозділом (табл. 3.1).

Таблиця 3.1

Вихідні дані для побудови матриці БКГ

Вид продукції	Обсяг реалізації продукції, млн. грн.	Місткість ринку, млн. грн.	Темпи зростання ринку, %
Прилади обліку однофазні	200	1030	2
Прилади обліку трифазні	275	2330	12
Пристрої телекомунікації	312	5473	5
Програмні продукти	98	628	8
Системні рішення	113	1269	3

Джерело: розроблено автором

Встановимо межі для зміни розмірів ринку збуту. У нашому випадку, найменше значення становить 2%, а найбільше – 12%. Цей діапазон будемо відображати на вертикальній осі матриці БКГ (рис. 3.1). Для зручності побудови матриці, на вертикальній осі встановимо незначно ширший діапазон: від 0 до 14%.

У деяких сценаріях може відбуватися зменшення попиту, і зростання ринку збуту відбуватиметься у зворотному напрямку, позначаючись знаком «-».

На горизонтальній осі матриці БКГ розміщуємо діапазон зміни відносної ринкової частки стратегічних господарських одиниць ТОВ «Телекарт-Прилад», починаючи з найбільшого і закінчуючи найменшим. Відносну ринкову частку обчислюємо як відношення ринкової частки

компанії до найсильнішого у галузі конкурента ТОВ «Електронпобутприлад» (табл. 3.2).

Таблиця 3.2

Результати розрахунку відносної ринкової частки ТОВ «Телекарт-Прилад» за видами продукції

Вид продукції	Ринкова частка ТОВ «Телекарт-Прилад», %	Ринкова частка найсильнішого у галузі конкурента ТОВ «Електронпобутприлад», %	Відносна ринкова частка ТОВ «Телекарт-Прилад», %
Прилади обліку однофазні	19,4	18,2	1,1
Прилади обліку трифазні	11,8	13,3	0,9
Пристрої телекомунікації	4,6	5,7	0,8
Програмні продукти	23,7	15,6	1,5
Системні рішення	8,9	7,2	1,2

Джерело: створено автором

Поле матриці буде розділене на чотири частини. Горизонтальні та вертикальні роздільні лінії будуть проходити через середні значення діапазонів, відкладених по відповідних осях координат. Значення для горизонтальної вісі – 1%, для вертикальної – 7%.

Кожен стратегічний господарський підрозділ (СПП) буде позначений на полі матриці згідно з координатами відносної частки ринку та темпів зростання його ринку збуту. Позицію кожного СПП у матриці будемо відображати у вигляді круга, діаметр якого відповідає питомій вазі СПП у загальному обсязі реалізації підприємства. Результати подаємо у табл. 3.3.

Таблиця 3.3

Розрахункові дані для побудови матриці БКГ

Вид продукції	Обсяг реалізації продукції ТОВ «Телекарт-Прилад», тис. грн.	Доля певного СПП у загальному обсязі продажу фірми, %
Прилади обліку однофазні	200	20,0
Прилади обліку трифазні	275	27,6
Пристрої телекомунікації	312	31,3
Програмні продукти	98	9,8
Системні рішення	113	11,3
Усього	998	100,0

Джерело: сформовано автором

Матриця БКГ для ТОВ «Телекарт-Прилад» наведена на рис 3.1.

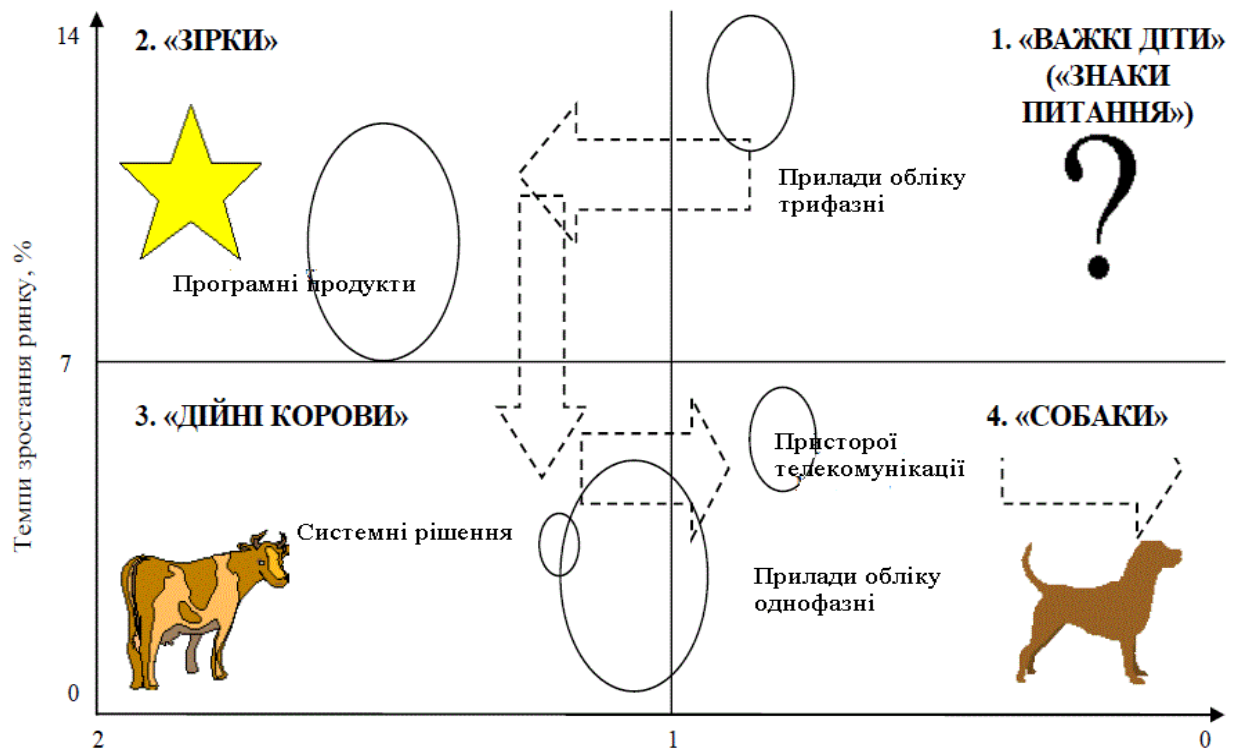


Рис. 3.1. Матриця БКГ для ТОВ «Телекарт-Прилад»

Джерело: створено автором на основі [40-41]

Поле матриці розділене на чотири сектори, відповідно до розташування у них основних видів стратегічних господарських підрозділів (СГП) підприємства. «Важкі діти» – це СГП, що попали в цей сектор, діють на перспективних ринках, але займають невелику частку ринку. Для них виділяється значний обсяг фінансових ресурсів підприємства. Такі СГП можуть в майбутньому стати «зірками» або «дійними корівками», і в такому разі їх потрібно підтримувати. Однак, якщо у підприємства немає вільних коштів, доцільно буде розглянути можливість вилучення цих груп товарів зі складу бізнес-портфеля. При цьому рішення про доцільність слід базувати на об'єктивних економічних розрахунках. Ці СГП можуть бути проблемними.

У даному випадку це СГП, що спеціалізується на продажу однофазних приладів обліку. Рекомендована стратегія – зосередженість на інтенсифікації зусиль, тобто активні інвестиції у розвиток цього СГП.

«Зірки» – це сектор, в якому розташовуються СГП з високою часткою ринку на швидкозростаючих ринках. Для них потрібні значні витрати на маркетинг і збут, проте рівень прибутків відносно великий, оскільки ці товари є лідерами на своїх ринках. Наявність «зірок» впливає на загальний стан бізнес-портфеля підприємства. Якщо ринкова динаміка характеризується сповільненням темпів зростання (або їх зниженням), вони можуть перетворитися на «дійних корів».

У цьому прикладі йдеться про СГП, що спеціалізується на продажу програмних продуктів. Рекомендована стратегія – стратегія збереження конкурентних переваг, оскільки цей СГП має великий внесок у загальний бізнес-портфель підприємства.

«Дійні корови» – це СГП з високою часткою ринку, які утримують стабільні позиції на ринках з низькими темпами росту. Вони приносять більше прибутку, ніж на них витрачено коштів. Ці СГП є найціннішими, оскільки вони визначають фінансове становище підприємства. Вони забезпечують можливість генерації коштів для розвитку проблемних СГП. У умовах жорсткої конкуренції «дійні корови» можуть перейти до категорії «собак».

У нашому контексті це СГП, що спеціалізується на виготовленні приладів обліку однофазних. Рекомендовані стратегії – підтримання конкурентних переваг та стратегія «збирання урожаю». Це обумовлено тим, що однофазні прилади обліку складають значну частку в обсягах продажу ТОВ «Телекарт-Прилад», у той час як продаж системних рішень, навпаки, становить досить невеликий відсоток.

«Собаки» – це продукти з низькою ринковою часткою і повільними темпами зростання ринку. Вони не приносять прибутку, а лише вимагають витрат ресурсів компанії. Для ефективного розвитку їх рекомендується

видалити або мінімізувати їх присутність в товарному асортименті підприємства. Якщо фахівці з маркетингу не бачать перспектив розвитку, їх слід вивести з ринку. Утримання цих товарів потребує значних витрат.

У нашому випадку це СГП, що торгує пристроями обліку однофазними. Рекомендована стратегія – стратегія елімінації, тобто вилучення зі складу бізнес-портфеля. Доцільно зосередити зусилля на більш привабливих СГП.

Загальний висновок про склад та стан бізнес-портфеля ТОВ «Телекарт-Прилад» є позитивним. Компанія має два стратегічних господарських підрозділи з категорії «дійних корів» і один «зірковий», що забезпечує стабільні прибутки та накопичення коштів на розвиток перспективного підрозділу з категорії «важкі діти».

Отже, узагальнена характеристика основних видів стратегічних господарських підрозділів підприємства представлена в табл. 3.4.

Таблиця 3.4

Характеристика основних видів СГП ТОВ «Телекарт-Прилад» за матрицею БКГ

	СГП			
	Зірки	Дійні корови	Собаки	Важкі діти
Зміст	Сфера, що стрімко просувається вперед; продукти з високою ринковою часткою	Сегменти ринку або товари з повільним темпом зростання, але великою часткою ринку.	Продукти зі скромною ринковою часткою на динамічно розвиваючихся ринках	Сфери діяльності або товари з обмеженими темпами зростання та невеликою часткою ринку.
Характеристика	Переважні гравці на ринку; забезпечують прибуток; потребують великих вкладень; мають перспективний ринок збуту.	Значна рентабельність; мінімальна потреба в інвестиціях; зменшення ринку збуту.	Ринок з невеликими перспективами; мінімальні прибутки; обмежена конкурентоспроможність; непродуктивні позиції на ринку.	Ринок з великими можливостями; обмежені прибутки; вимагають значних інвестицій.
Стратегічні альтернативи	Підтримання конкурентних переваг	Збереження вже досягнутих позицій. Стратегія «заповнення ринку».	Стратегія просування вперед, підвищення активності. Стратегія максимізації вигоди. Стратегія виключення.	Стратегія розвитку. Стратегія елімінації

Джерело: сформовано автором

Стратегія розвитку та збільшення активності полягає в алокації фінансових ресурсів для певного стратегічного господарського підрозділу компанії з метою активізації маркетингових зусиль та збільшення його частки на ринку. Ця стратегія використовується для перспективних сегментів, що потребують підтримки.

Стратегія збереження конкурентних переваг передбачає захист стратегічних господарських підрозділів компанії для збереження їхніх ринкових позицій та збереження наявної частки на ринку. Ця стратегія передбачає вкладення коштів, хоча менших, ніж у попередній стратегії. Вона використовується для «зірок» та «дійних корів».

Стратегія «збору урожаю» означає зменшення уваги до слабких стратегічних господарських підрозділів підприємства, які втрачають свої ринкові позиції та не можуть відновити їх, але все ще можуть приносити певний прибуток протягом певного часу. Ця стратегія застосовується до слабких «дійних корів», які втрачають частку ринку і вимагають великих капіталовкладень для збереження, а також до «знаків питання», які не можуть стати «зірками» або «собаками».

Стратегія елімінації полягає у вилученні стратегічних господарських підрозділів з портфеля бізнесу компанії. Ця стратегія застосовується до тих підрозділів, які втратили свої ринкові позиції і опинилися (або мають потенційно опинитися) у зоні не вигідності, таких як «собаки» або «знаки питання».

Після проведення портфельного аналізу за допомогою матриці БКГ, ТОВ «Телекарт-Прилад» отримує можливість оцінити баланс свого портфеля, ухвалити рішення щодо довгострокової стратегії виробництва з урахуванням їхньої конкурентоспроможності та визначити потреби у фінансуванні кожного з бізнес-підрозділів.

Таким чином, використовуючи відповідні стратегії для кожної товарної групи, портфель продукції Товариства складатиметься з товарів для програмних продуктів («зірка»), а також продажу приладів обліку трифазних

(«Дійна корова»). Виробництво продукції для продажу приладів обліку однофазних слід припинити, оскільки вона перейшла в категорію «Собаки», та використовувати стратегію скорочення.

Застосовані стратегії для кожної товарної групи спрямовані на оптимізацію асортименту продукції ТОВ «Телекарт-Прилад» в його маркетинговій діяльності як на внутрішньому, так і на міжнародному ринку. Проведений аналіз діяльності компанії на внутрішньому ринку обґрунтовує економічну доцільність реструктуризації асортименту продукції підприємства, зокрема удосконалення товарів категорії «Знаки питання» та розробку стратегій для їх перетворення у товари категорії «Зірки».

3.2. Обґрунтування вибору маркетингової стратегії ТОВ «Телекарт-Прилад»

Стратегія ТОВ «Телекарт-Прилад» складається з кількох етапів (рис. 3.2):

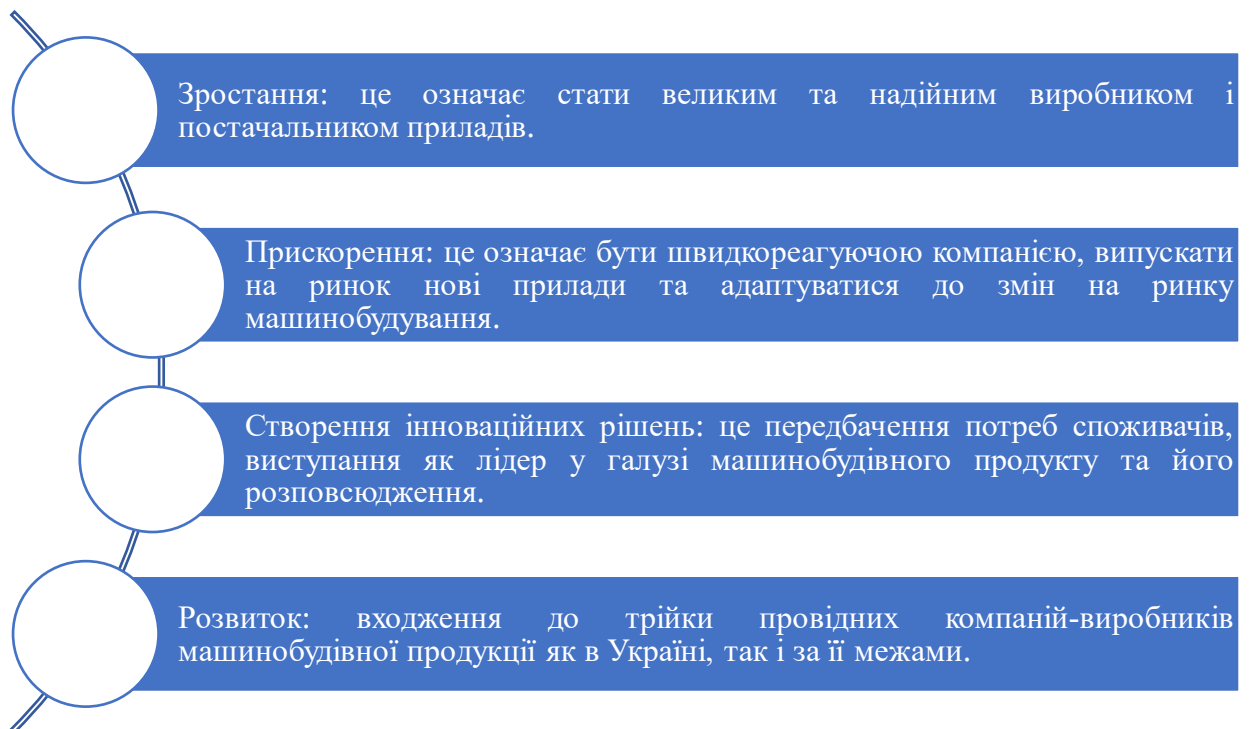


Рис. 3.2. Етапи стратегії ТОВ «Телекарт-Прилад»

Джерело: сформовано автором

На підставі проведеного аналізу, ТОВ «Телекарт-Прилад» розробляє загальну систему цілей, яка перетворює стратегічне бачення та напрямок розвитку компанії на конкретні завдання, що пов'язані з результатами її діяльності.

Система показників ефективності маркетингу на аналізованому підприємстві включає різноманітні оцінки, які відображають результативність його діяльності загалом та його співробітників зокрема, а також виконання ними відповідних маркетингових функцій. Контроль ефективності маркетингової діяльності у Товаристві здійснюється за допомогою наступних показників:

1. Показники ефективності в конкурентній боротьбі, такі як якість додаткових послуг, конкурентоспроможність цін та наявна технологія.
2. Показники ефективності в продажах: зміна частки ринку, рівень маржі, ефективність економії в масштабах.
3. Показники ефективності замовлень дозволяють виявити неприбуткові замовлення, аналізуючи їх розміри, типи продуктів та регіони. Ця інформація допомагає визначити оптимальні території збуту.
4. Показники ефективності в роботі з клієнтами включають зростання кількості лояльних клієнтів та частоту повторних замовлень.
5. Показники ефективності за обсягом продажів та обсягом ринку.

Ураховуючи маркетингові виклики щодо збільшення прибутку через модифікацію маркетингового комплексу підприємства, а також обмежену свідомість споживачів про ТОВ «Телекарт-Прилад» та відсутність узгодженої маркетингової стратегії, маркетингові цілі компанії орієнтовані на упріоритизацію лідерської позиції у галузі постачання меблів на внутрішньому ринку України та закордонних ринках до 2025 року.

Основні маркетингові цілі підприємства включають:

1. Створення конкурентоздатної продукції.
2. Збільшення попиту на вироби.
3. Формування позитивної репутації та іміджу компанії.

4. Підвищення рівня інформованості про компанію та її асортимент.
5. Зміцнення конкурентних позицій продукції.
6. Цілі для внутрішнього ринку до 2025 року включають: зростання частки ринку на 7%; збільшення обсягів поставок на 12%.

Постійне прагнення ТОВ «Телекарт-Прилад» до створення оптимальних та комфортних умов співпраці сприяє їхній взаємовигідності та ефективності для партнерів і клієнтів. Однією зі стратегічних цілей Товариства є підтримка та посилення вже досягнутих провідних позицій у певних категоріях товарів на національному рівні, пошук нових видів товарів у цих категоріях, а також лідерство у сегментах системних рішень і програмних продуктах.

Реалізацію запланованої стратегії розвитку бізнесу планується здійснювати шляхом роботи з персоналом, виробництва приладів, удосконалення продажів існуючого асортименту, а також створення максимально ефективної організаційно-логістичної структури. Серед пріоритетних завдань компанії є розширення мережі збуту.

Усі зусилля керівництва ТОВ «Телекарт-Прилад» спрямовані на досягнення максимального прибутку та його раціональне використання, що включає поповнення запасів, технічне переозброєння та інші заходи. Основними напрямками розвитку компанії є:

- розширення асортименту продукції та розробка нових видів продукції;
- впровадження енергоефективних технологій, що включає виведення з експлуатації застарілого енергетичного обладнання, заміну та модернізацію котельного устаткування, вдосконалення систем тепло- та енергопостачання;
- підвищення якості продукції та її конкурентоспроможності через удосконалення технологічних процесів та впровадження нових технологій;
- збільшення термінів зберігання продукції шляхом використання сучасних матеріалів, таких як термоплівка;
- проведення гнучкої цінової політики з метою прискорення надходження коштів та максимізації прибутку;

- розширення ринків збуту за рахунок освоєння нових видів продукції та розвитку зовнішньоекономічної діяльності.

Однією з основних стратегічних цілей ТОВ «Телекарт-Прилад» є утримання стійких позицій на ринку та забезпечення конкурентних переваг. Це досягається завдяки виготовленню продукції високої якості за помірну ціну, що дозволяє компанії займати стійкі позиції серед конкурентів. Розвиток маркетингового механізму є ще одним ключовим аспектом стратегії компанії, оскільки це дозволяє ефективно адаптуватися до змін на ринку та виходити на нові сегменти споживачів.

Головна мета підприємства полягає в збільшенні обсягів продажу своєї продукції та зміцненні позицій на конкурентному ринку. Щоб досягти цього, важливо визначити головні маркетингові цілі компанії, які мають спрямовувати її діяльність. Такі цілі можуть включати розширення асортименту продукції, підвищення рівня відомостей про бренд, розвиток нових ринків збуту та підвищення рівня задоволеності клієнтів. Ці стратегічні напрямки допоможуть не лише збільшити свою частку на ринку, але й зміцнити своє лідерство в галузі машинобудування.

Однією з ключових цілей підприємства ТОВ «Телекарт-Прилад» є покращення технологій та виробів. Цю мету можна досягти різними способами. По-перше, розширення асортименту продукції через створення нових ліній товарів, наприклад для необхідностей ВСУ. Це розширення спектру продукції приведе до збільшення цільової аудиторії підприємства. По-друге, впровадження новітніх технологій сприятиме створенню екологічно безпечних виробів та образу компанії, що піклується про екологію. Наприклад, розробка екологічного упакування для продукції. Ці заходи сприятимуть збільшенню попиту на ринку та підвищенню репутації господарюючого суб'єкта.

Наступною ключовою метою є збільшення частки ринку на 3-5% щорічно. Для досягнення цієї мети потрібно провести маркетингові дослідження як конкурентного середовища, так і думок потенційних

споживачів, включаючи аналіз конкурентів та вивчення попиту через проведення акцій. Ці заходи дозволять визначити позицію товару на ринку, з'ясувати конкурентні переваги і прийняти важливі рішення щодо діяльності на ринку.

Крім того, одним із способів збільшення частки ринку є залучення нових клієнтів за допомогою покращення якості обслуговування через контроль і стимулювання продавців та проведення анкетування покупців. Аналіз анонімних опитувань споживачів дозволить підвищити якість обслуговування, що сприятиме популяризації фірмових торговельних закладів.

Третьою ключовою метою є покращення цінової політики, що досягається за рахунок таких підцілей другого рівня, як зниження собівартості на 1% щоквартально. Ця ціль в свою чергу залежить від досягнення підцілей третього рівня, таких як підвищення продуктивності праці на 3% щоквартально через проведення компетентних курсів підвищення кваліфікації персоналу та матеріального заохочення працівників, а також зниження витрат виробництва на 2% щорічно через уникнення позапланових втрат та простоїв обладнання.

Друга мета другого рівня є збереження постійних клієнтів, що досягається завдяки таким підцілям третього рівня, як введення системи накопичуваних знижок. Гнучка цінова політика сприятиме стимулюванню постійних клієнтів в умовах жорсткої конкуренції на ринку приладів.

Останнім у списку, хоча й не за важливістю, є цілі комунікаційної стратегії, які включають «Вдосконалення методів стимулювання продажів», щоб досягти чого реалізується ціль «Розробка нових рекламних стратегій». Це включає такі заходи, як видання рекламно-інформаційних буклетів про акції, нові продукти і т. д., які ініціюються самим підприємством для поширення інформації про товари, ідеї та послуги, що представляються як новини, а також для запобігання та усунення негативних чуток; розширення благодійних заходів, наприклад, подарунків для потребуючих на свята, що

спрямовані на формування та підтримку позитивного іміджу підприємства через встановлення відносин з різними контактними аудиторіями.

Безумовно, глобальні цілі компанії можуть бути досягнуті лише у разі виконання всіх цілей на нижчому рівні. Отже, основна мета ТОВ «Телекарт-Прилад» полягає у збільшенні обсягів продажу продукції та зайнятті провідної позиції на ринку шляхом поліпшення якості продукції, оптимізації цін, розширення збуту та розгортання мережі збуту, що може бути досягнуто за умови послідовного виконання поставлених цілей і завдань.

Згідно з матрицею Ансоффа, у компанії є можливість вибору однієї з трьох стратегій інтенсивного зростання: глибокого проникнення на ринок, розвитку ринку і розвитку товару. Рекомендації стосовно обраних елементів цих стратегій наведено в табл. 3.5.

Таблиця 3.5

Матриця Ансоффа для ТОВ «Телекарт-Прилад»

Ринок	Товар	
	Існуючий	Новий
Існуючий	1. Продовження проникнення на ринок: 1.1. Розробка та впровадження промоційних заходів. 1.2. Поширення усвідомлення серед споживачів про переваги використання продукції підприємства. 1.3. Легке зниження ціни на найбільш дорогі товари, що виготовляє підприємство.	3. Розроблення товару: 3.1. Виявлення нових сфер використання товару
Новий	2. Розширення географії ринку: 2.1. Зростання обсягів постачання продукції до прилеглих областей. 2.2. Вихід на нові міжнародні ринки.	4. Диверсифікація: 4.1 Розробка асортименту товарів для ЗСУ.

Джерело: розроблено автором

За результатами аналізу у табл. 3.5, можна зазначити, що у ТОВ «Телекарт-Прилад» є багато перспектив, які в майбутньому можуть забезпечити стійкий прибуток. Для успішної реалізації стратегії підприємству необхідно створити відповідні умови, зокрема, вдосконалити організаційну структуру, створивши відділ маркетингу та продажів для ефективного просування продукції та налагодження якісних комунікацій з клієнтами та торговими посередниками.

На основі експертних оцінок конкурентних переваг підприємства та аналізу сильних та слабких сторін конкурентів (табл. 3.6) формується матриця конкурентних переваг підприємства (табл. 3.7).

Таблиця 3.6

Аналіз сильних та слабких сторін конкурентів ТОВ «Телекарт-Прилад»

Показник зовнішнього середовища	Коефіцієнт вагомості	Рейтинг (від 1 до 10 балів)			Експертна оцінка (гр. 2 x гр. 3)		
		Конкурент			Конкурент		
		A	B	C	A	B	C
Фінанси							
Можливість отримання кредиту	0,10	7	9	4	0,70	0,90	0,40
Державна підтримка (пільги)	0,10	3	3	2	0,30	0,30	0,20
Митні пільги	0,10	3	2	2	0,30	0,20	0,20
Податкові пільги	0,10	2	2	3	0,20	0,20	0,30
Ефективність використання капіталу	0,05	0	5	0	0,00	0,25	0,00
Виробництво							
Ресурсне забезпечення	0,02	7	8	7	0,14	0,16	0,14
Технічний рівень	0,02	8	9	7	0,16	0,18	0,14
Виробничі потужності	0,03	9	8	6	0,27	0,24	0,18
Структура витрат	0,03	8	7	5	0,24	0,21	0,15
Збут							
Якість товару	0,05	9	9	8	0,45	0,45	0,40
Послуги після продажного обслуговування	0,05	8	8	7	0,40	0,40	0,35
Наявність привабливості фірмового найменування	0,04	8	9	7	0,32	0,36	0,28
Сучасна розвинена система збуту	0,04	8	9	6	0,32	0,36	0,24
Широта асортименту	0,05	8	8	7	0,40	0,40	0,35
Знання споживчих потреб	0,05	9	8	8	0,45	0,40	0,40
Якість реклами	0,05	8	9	6	0,40	0,45	0,30
Технологія нововведення							
Сучасні технології	0,03	8	9	7	0,24	0,27	0,21
Обсяг НДР	0,03	5	6	2	0,15	0,18	0,06
Наявність патентних розробок	0,03	7	8	3	0,21	0,24	0,09
Здатність розробляти нові товари	0,03	6	6	2	0,18	0,18	0,06
УСЬОГО (сукупна експертна оцінка сильних (СК) и слабких (СЛК) сторін конкурента)	1,00				5,83	6,33	4,45
Сильні сторони конкурента (загрози галузі), які набрали рейтинг у 5-10 балів					5,03	5,63	3,14
(n) Слабкі сторони конкурента (можливості галузі), які набрали рейтинг у 1-4 бали (m)					0,80	0,70	1,31

Джерело: сформовано автором

Суперники компанії «Телекарт-Прилад»: суперник А – ТОВ «Електронпобутприлад»; суперник В – ТОВ «ДНДЗ 2022»; суперник С – ТОВ «Анод».

Розрахунок був здійснений за наступними формулами:

$$\text{КПР(В)А} = 6,49 - 0,7 \cdot 5,03 + 0,3 \cdot 0,8 = 3,20;$$

$$\text{КПР(С)А} = 6,49 - 0,5 \cdot 5,03 + 0,5 \cdot 0,8 = 4,37;$$

$$\text{КПР(Н)А} = 6,49 - 0,3 \cdot 5,03 + 0,7 \cdot 0,8 = 5,54;$$

$$\text{КПР(В)В} = 6,49 - 0,7 \cdot 5,63 + 0,3 \cdot 0,7 = 2,75;$$

$$\text{КПР(С)В} = 6,49 - 0,5 \cdot 5,63 + 0,5 \cdot 0,7 = 4,02;$$

$$\text{КПР(Н)В} = 6,49 - 0,3 \cdot 5,63 + 0,7 \cdot 0,7 = 5,29;$$

$$\text{КПР(В)С} = 6,49 - 0,7 \cdot 3,14 + 0,3 \cdot 1,31 = 4,68;$$

$$\text{КПР(С)С} = 6,49 - 0,5 \cdot 3,14 + 0,5 \cdot 1,31 = 5,57;$$

$$\text{КПР(Н)С} = 6,49 - 0,3 \cdot 3,14 + 0,7 \cdot 1,31 = 6,46.$$

Таблиця 3.7

Матриця конкурентних переваг підприємства ТОВ «Телекарт-Прилад»

Характеристика сторін конкурента	Конкурент	Конкурентні переваги регіону		
		Ймовірність впливу зовнішніх факторів		
		висока	середня	низька
Сильні сторони конкурента (загрози регіону)	А	0,7	0,5	0,3
	В	0,7	0,5	0,3
	С	0,7	0,5	0,3
Слабкі сторони конкурента (можливості регіону)	А	0,3	0,5	0,7
	В	0,3	0,5	0,7
	С	0,3	0,5	0,7
УСЬОГО (сукупні конкурентні переваги підприємства з урахуванням ймовірності здійснення прогнозу)	КПР(В)А(В,С) = КП – 0,7СКА + 0,3СЛКА			
	КПР(С)А(В,С) = КП – 0,5 СКА + 0,5 СЛКА			
	КПР(Н)А(В,С) = КП – 0,3 СКА + 0,7 СЛКА			

Джерело: створено автором

Матриця вибору стратегії розвитку компанії «Телекарт-Прилад» була використана для визначення оптимальної стратегії (рис. 3.3).

Оцінка експертів стосовно вибору стратегії розвитку підприємства включає:

1. Стратегія утримання позицій: вкладення в розширення ринку та акцентування на підтримці та зміцненні конкурентних переваг.

2. Стратегія розвитку А: інвестування в ринкові сегменти з метою здобуття лідерства; цільове вкладення в розвиток сильних аспектів підприємства.

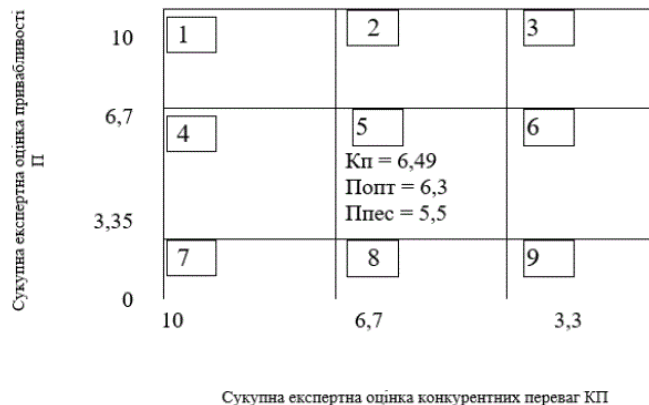


Рис. 3.3. Матриця вибору стратегії розвитку ТОВ «Телекарт-Прилад»

Джерело: сформовано автором

3. Стратегія розвитку В передбачає значні інвестиції у найбільш привабливі сегменти ринку, підтримку конкурентоздатності та збільшення прибутковості завдяки ефекту масштабу.

4. Стратегія вибіркового розвитку А спрямована на захист конкурентних позицій, акцент на привабливих сегментах та короткострокове підвищення прибутковості.

5. Стратегія вибіркового розвитку В полягає в пошуку шляхів здобуття конкурентних переваг, інвестуванні у високоприбуткові сегменти з низьким ризиком.

6. Стратегія вибіркового розвитку С включає спеціалізацію на основі сильних сторін, усунення слабких сторін та вихід з неперспективних сегментів ринку.

7. Стратегія збору врожаю А орієнтована на захист позицій у найбільш прибуткових сегментах, максимізацію інвестицій та короткострокові перспективи.

8. Стратегія збору врожаю В полягає в органічному розширенні діяльності підприємства, пошуку можливостей розширення у нових сферах з низьким ризиком та оптимізації управлінської структури.

9. Стратегія збору врожаю С передбачає відмову від неприбуткових сегментів або їх реструктуризацію, зниження постійних витрат шляхом впровадження інновацій та приваблення інвестицій.

Отже, в умовах ринкової економіки виникають специфічні вимоги до підприємств, які діють на цьому ринку. Однією з ключових вимог є здатність підприємств адаптуватися до змін зовнішнього середовища. Цю адаптацію можна забезпечити через розробку маркетингової стратегії, яка враховує вплив як зовнішніх, так і внутрішніх факторів на підприємство, і дозволяє досягти високої ефективності у маркетинговому управлінні. На нашу думку, для ТОВ «Телекарт-Прилад» найбільш підходящою є «Стратегія вибіркового розвитку В». Ця стратегія передбачає акцент на досягненні конкурентних переваг, зокрема шляхом покращення якості продукції та рівня обслуговування, а також концентрацію інвестицій у високоприбуткових сегментах з низьким ризиком.

3.3. Розробка заходів щодо реалізації маркетингової стратегії підприємства

При аналізі системи управління ТОВ «Телекарт-Прилад» виявлено необхідність в певній модифікації організаційної структури. Перш за все, необхідно створити окремий відділ маркетингу. Впровадження маркетингової концепції в практику дозволить підприємству оперативно реагувати на ринкову ситуацію та забезпечити конкурентоспроможність.

Організація маркетингу передбачає наступне: вдосконалення структури управління маркетингом; найм кваліфікованих фахівців з маркетингу; розподіл завдань та відповідальності серед працівників маркетингового відділу; створення сприятливих умов для ефективної роботи маркетингового

персоналу; забезпечення ефективної співпраці між маркетинговим відділом та іншими підрозділами компанії.

Функції маркетингу реалізує служба маркетингу, яка може мати різні організаційні структури, включаючи функціональну, регіональну, товарну, ринкову та різноманітні комбінації цих підходів. У функціональній організації служби маркетингу обов'язки розподіляються між структурними підрозділами за окремими функціями маркетингової діяльності. Цей підхід є найпоширенішим і найпростішим, але його ефективність знижується при зростанні асортименту товарів та розширенні ринків збуту. При цій організаційній структурі відсутня окрема особа, відповідальна за маркетинг певних товарів або на конкретних ринках. Регіональна організація служби маркетингу застосовується в компаніях, що працюють на широких географічних ринках. Вона передбачає створення підрозділів, які відповідають за маркетинг продукції в окремих регіонах, що дозволяє збутовому персоналу бути ближче до своїх споживачів і працювати з мінімальними витратами часу і коштів на реалізацію продукції.

На підприємствах з широким асортиментом товарів застосовується товарна (продуктова) організація. Це форма управління маркетингом, в якій керівник по товару відповідає за розроблення та реалізацію стратегій та планів маркетингу для конкретного товару або групи товарів. Цей підхід має свої переваги: керівник, який відповідає за певний товар, може координувати всі аспекти маркетингу для цього товару та швидко реагувати на вимоги ринку; увага приділяється як головним, так і менш важливим товарам; легше виявити талановитих співробітників, оскільки їх залучають до всіх аспектів оперативного маркетингу.

Однак, цей тип організаційної структури, особливо коли функціональні маркетингові служби також працюють на підприємстві, має свої недоліки:

1. Керівник, відповідальний за певний товар, може не мати всіх необхідних повноважень для ефективної роботи.

2. Товарна організація іноді може вимагати більших витрат, ніж очікувалося, через значні витрати на утримання великої кількості персоналу.

3. У працівників товарних підрозділів може виникати подвійне підпорядкування: вони підпорядковані своїм безпосереднім керівникам і керівникам функціональних маркетингових служб.

Ринкова організація служби маркетингу дозволяє врахувати специфіку роботи на різних ринках: споживчому, промисловому, державному тощо. Керівник, відповідальний за роботу з ринком, розробляє перспективні і річні плани збуту продукції та здійснює інші функціональні обов'язки.

Перевага такої організаційної структури полягає у тому, що вона дозволяє зосередити маркетингову діяльність на потребах конкретних сегментів ринку. Проте, недоліки аналогічні недолікам товарної організації служби маркетингу.

При виборі організаційної структури маркетингу ТОВ «Телекарт-Прилад» важливо дотримуватися основних принципів побудови: чітко сформульованих цілей та завдань, що стоять перед підприємством; оперативного обміну інформацією між маркетинговими службами; відсутності подвійного підпорядкування; обмеження кількості персоналу; обмеження кількості ланок управління; чіткого визначення та координації завдань лінійного керівництва і функціональних служб; загальної координації дій вищого керівництва.

Розробка нових продуктів, що приваблюють споживачів, у поєднанні з політикою низьких цін, що базуються на ефективних витратах, об'єднує елементи стратегії розвитку продукту та стратегії оптимальних витрат. Нові рішення щодо оформлення, фасування та упаковки продуктів не вимагають значних додаткових витрат і є маркетинговими інноваціями, спроможними збільшити обсяги продажів.

Щодо всього асортименту продукції, підприємству рекомендується застосовувати стимулюючий маркетинг для вдосконалення всіх елементів маркетингового комплексу. Проте в умовах економічної та фінансової

нестабільності у країні та впливу інших макро- та мікроекономічних чинників на діяльність ТОВ «Телекарт-Прилад» ця ситуація може змінитись. Тому, новому відділу маркетингу підприємства рекомендується вживати такі заходи у процесі управління товарним асортиментом:

1. Періодично переглядати наявний асортимент і приймати рішення про доповнення товарного асортименту новими продуктами.
2. Постійно контролювати вплив зовнішніх факторів, таких як коливання попиту на конкретні товари на різних сегментах ринку, зміни в товарній пропозиції конкурентів та інші.
3. Забезпечувати якісне обслуговування споживачів під час використання продуктів із наявного асортименту, допомагати клієнтам сформулювати індивідуальні вимоги до товарів.
4. Здійснювати необхідні заходи для створення попиту під час оцінки, розробки та пропозиції нового товару на ринку, активно застосовуючи комунікаційну політику.

Для поліпшення цінової політики Товариства рекомендується зробити ціни на свою продукцію більш гнучкими. Це можна досягти шляхом коригування прогнозованого рівня цін та створення умов для їх ефективного використання. Підприємство надає певні види цінових знижок, але рекомендується розробити більш досконалу систему цінових пропозицій, що може збільшити обсяги продажів і підвищити конкурентоспроможність на ринку. Тому пропонується розробити систему знижок для постійних клієнтів.

Ми запропонуємо наступну стратегію для розвитку маркетингової служби в ТОВ «Телекарт-Прилад»:

1. Підбір оптимальної організаційної структури для відділу маркетингу.
2. Визначення конкретних обов'язків та функціональних областей працівників.
3. Розробка системи контролю, спрямованої на оцінку ефективності діяльності відділу маркетингу.

4. Проведення розрахунків економічної доцільності впровадження покращень у маркетинговій службі на підприємстві.

У службі маркетингу ТОВ «Телекарт-Прилад» можуть бути різноманітні структурні підрозділи, такі як групи (бюро, сектори, відділи) для дослідження ринку, замовлення та планування, управління асортиментом, процесами товарного руху, ціноутворення, реклами, сервісу, збуту, контролю і т. д. Ці підрозділи можуть бути включені до різних відділів (децентралізовані маркетингові структури) або об'єднані відповідно до функцій у відповідні управління або відділи (централізовані маркетингові структури). Останнє є більш раціональним, оскільки дозволяє координацію маркетингових заходів та вплив на споживачів. Таким чином, враховуючи структуру підприємства, доцільно обрати централізовану маркетингову структуру, яка підпорядковується безпосередньо генеральному директору підприємства. Це визначення організації маркетингу на підприємстві дозволить перейти до формулювання його цілей і основних завдань, а відтак, до формування організаційної структури. При цьому можуть бути використані різні моделі побудови відділу маркетингу (рис. 3.3).



Рис. 3.3. Реструктуризована маркетингова служба ТОВ «Телекарт-Прилад»

Джерело: створено автором

Підрозділ Special Events створено з метою підтримання та зміцнення іміджу Товариства на відповідному рівні. Команда нового підрозділу Special Events буде займатися наступними завданнями: аналіз сприйняття об'єкту позиціонування споживачами за визначеними критеріями; вивчення факторів внутрішнього середовища, що впливають на наявність відповідних критеріїв; дослідження основних напрямів діяльності та нових напрямків конкурентів; організація рекламних заходів та рекламної підтримки під час проведення будь-яких заходів спільно з відділом зі стимулювання збуту; створення рекламного матеріалу для відділів компанії; координація виконання експортних замовлень та розроблення рекламної стратегії для зовнішньоекономічної діяльності; організація спонсорства на різних благодійних та рекламних заходах.

Згідно з поставленими завданнями, підрозділ Special Events у ТОВ «Телекарт-Прилад» має складатися з двох співробітників, які входять до штату компанії.

У відповідності з оновленою структурою, важливо, щоб цілі маркетингу та інших підрозділів підприємства були взаємопов'язаними, оскільки можуть виникати розбіжності. Для чіткого розподілу обов'язків між окремими працівниками використовується матричний підхід, який полягає в побудові відповідних лінійних карт, де відображається, хто і в якій мірі бере участь у прийнятті рішень. При цьому використовуються такі позначення: Р – прийняття рішення; П – підготовка рішення; У – участь у підготовці рішення; С – участь в узгодженні рішення; К – контроль за виконанням рішення; В – виконання рішення (табл. 3.8).

Згідно з встановленою структурою та функціями відділу маркетингу, відбувається відбір його персоналу. Важливо визначити наступні вимоги до кандидатів, які будуть працювати у перебудованому відділі маркетингу: відповідність загальним критеріям управлінських кадрів, таким як компетентність, високі моральні якості, пунктуальність та дисциплінованість; систематичність знань і ерудиція; комунікабельність; готовність до нового,

динамізм; дипломатичність та вміння запобігати конфліктам; знання іноземних мов.

Таблиця 3.8

Лінійна карта розподілу функціональних обов'язків ТОВ «Телекарт-Прилад»

Функції	Менеджер з аналізу ринку	Менеджер з ціноутворення	Підрозділ Special Events	Менеджер товарних груп	Начальник відділу зовнішньо-економічної діяльності
Дослідження	Р	С	П	С	П
Управління асортиментом	К	У	С	В	С
Реклама	К	Р	В	С	Р
Встановлення ціни	П	В	У	П	У

Джерело: розроблено автором

Спільне об'єднання зусиль та фінансів підприємств для поліпшення організації відділу маркетингу має бути ефективнішим, ніж на сьогоднішній момент. Для цього потрібно встановити показники, за якими буде оцінюватися ефективність запропонованих заходів з поліпшення відділу маркетингу.

Основним показником є загальний обсяг витрат на маркетинг у підприємстві. Проведемо розрахунок витрат на переведення працівника на посаду керівника відділу маркетингу та переведення двох осіб на посади маркетологів у підрозділі Special Events, що працюють на сучасному етапі.

Витрати складатимуть з двох частин – витрати на заробітну плату фахівцям та на створення робочих місць. Також витрати, що плануються на всі заходи по комплексу маркетингу. Виручка від реалізації запланована на плановий рік в розмірі 2% від обсягу збуту продукції ТОВ «Телекарт-Прилад» у 2023 р.: 1018962 тис. грн. Собівартість реалізованої продукції визначається з коригуванням її збільшення на 2%: 826324 тис. грн.

Розрахуємо додаткові витрати на рік, пов'язані із провадженням проєкту: заробітна плата проєкт-менеджера 20,0 тис. грн; нарахування на заробітну плату – 4,4 тис. грн. Загальновиробничі витрати (70 % від заробітної плати без нарахувань, куди увійшли витрати на відрядження, електроенергія, податки, банківські послуги) – 14,0 тис. грн. Всього в місяць 38,4 тис. грн. Всього в рік 460,8 тис. грн.

На основі розрахованих даних здійснено моделювання економічних показників в проєктному році з врахуванням досвіду минулих років (табл. 3.9).

Таблиця 3.9

Економічний ефект від запропонованих заходів для ТОВ «Телекарт-прилад»

Показник	Значення показника у 2024 р.
Виручка від реалізації, тис. грн.	1018962,0
Собівартість реалізованої продукції, тис. грн.	826324,0
Додаткові витрати, тис. грн.	460,8
Валовий прибуток, тис. грн.	192177,2
Рентабельність господарської діяльності як відношення валового прибутку до виручки, %	18,7

Джерело: розроблено автором

Після аналізу результатів розрахунків можна зробити висновок, що запропоновані заходи є економічно ефективними. Підприємство очікує отримати валовий прибуток у розмірі 192177,2 тис. грн. Це на 3317,2 тис. грн. більше, ніж у 2023 році. Таке покращення показників свідчить про підвищений якісний рівень використання ресурсів. Крім того, збільшення обсягу виробництва може призвести до відносної економії сукупних ресурсів.

Таким чином, впровадження запланованих заходів призведе до позитивного економічного та організаційного впливу, оскільки стратегічний рівень і конкурентоспроможність підприємства значно підвищаться. Для оцінки ефективності інвестицій у проєкт потрібно розрахувати відповідні

показники, що базуються на грошовому потоці. Загальна вартість проекту становить 460,8 тис. грн., а очікуваний щорічний додатковий валовий прибуток – 3317,2 тис. грн. Приплив грошей з проекту, відрахування оподаткування та щорічне зростання чистого прибутку на 2 % слід також враховувати при оцінці ефективності інвестицій.

Отже, на підставі обчислень можна зазначити, що інвестування коштів у впровадження запропонованого портфелю проектів на ТОВ «Телекарт-Прилад» є виправданим. Компанія отримає прибуток, якісний рівень використання ресурсів підвищиться, а обсяг продажів зросте.

Таким чином, запропоновані заходи з впровадження маркетингової стратегії Товариства сприятимуть досягненню синергетичного ефекту через збільшення фінансових ресурсів, призначених на маркетингові заходи, і можливість залучення кваліфікованого досвідченого персоналу. Рекомендується створити спеціалізований підрозділ у відділі маркетингу підприємства – Special Events.

Об'єднання зусиль та фінансів підприємств для удосконалення організації відділу маркетингу повинно бути більш ефективним, ніж на сучасному етапі. За результатами обчислень можна зробити висновок, що запропоновані заходи є економічно доцільними.

Висновки до 3 розділу

Оглянуті характеристики щодо складу та стану бізнес-портфеля ТОВ «Телекарт-Прилад» показують позитивні результати. Компанія має два продукти, які генерують стабільний прибуток («дійні корови») та один потенційно перспективний продукт («зірка»), що дозволяє накопичувати ресурси для розвитку нового продукту («важкі діти»). При впровадженні індивідуальних стратегій для кожної товарної групи у бізнес-портфелі Товариства, компанія буде зосереджуватися на продажу товарів для програмних продуктів («зірка»), а також системних рішень («дійні корови»).

Продукцію приладів обліку однофазних, яка була перепрофільована у товари «Собаки», слід відновити та використовувати стратегію зменшення виробництва.

Розглянуті стратегії для кожної товарної групи спрямовані на оптимізацію товарного портфеля аналізованого підприємства у маркетинговій діяльності на внутрішньому та міжнародному ринку. Проведений аналіз діяльності на внутрішньому ринку обґрунтовує економічну доцільність перепрофілювання продуктового портфеля підприємства, що означає поліпшення продуктів «знаків питань» та розробку стратегій для їх трансформації у продукти «зірки».

Ми вважаємо, що для ТОВ «Телекарт-Прилад» найбільш відповідною є «Стратегія вибіркового розвитку В». Основні риси цієї стратегії включають пошук шляхів отримання конкурентних переваг через високу якість продукції та підвищення рівня обслуговування, а також спрямованість інвестицій у високоприбуткові та відносно малоризиковані сегменти. Основні напрями маркетингової стратегії розвитку включають утримання лідерства на ринку, забезпечення конкурентних переваг через виробництво високоякісної продукції за помірну ціну, розвиток маркетингових механізмів та визначення загальної маркетингової стратегії у різних сегментах ринку.

Основною метою «Телекарт-Прилад» є збільшення обсягів продажу своєї продукції та зміцнення позицій на конкурентному ринку. Для досягнення цієї мети рекомендується розглянути ключові маркетингові цілі підприємства.

Прогноз ефективності нових заходів для впровадження маркетингової стратегії ТОВ «Телекарт-прилад» показав, що створення відділу маркетингу є більш доцільним для підприємства. Цей захід може призвести до синергетичного ефекту, за рахунок акумуляції коштів на маркетингові заходи та можливості використати кваліфікований персонал. Рекомендується створити підрозділ Special Events у відділі маркетингу підприємства. Об'єднання зусиль та фінансів для вдосконалення організації відділу

маркетингу має бути ефективнішим, ніж наразі. За результатами розрахунків можна зробити висновок, що запропоновані заходи є економічно ефективними. Підприємство очікує валовий прибуток у розмірі 192177,2 тис. грн. Очікуваний щорічний додатковий валовий прибуток становитиме 3317,2 тис. грн. (на 3317,2 тис. грн. більше, ніж у 2023 році). Якісний рівень використання ресурсів зросте, що призведе до відносної економії сукупних ресурсів. Здійснення запланованих заходів матиме позитивний вплив як на економічну, так і на організаційну сферу, оскільки підвищиться стратегічний рівень і конкурентоспроможність підприємства.

ВИСНОВКИ

Результати аналізу теоретичних та практичних аспектів визначення та обґрунтування маркетингової стратегії ТОВ «Телекарт-Прилад» надають основу для наступних висновків та рекомендацій.

Маркетингова стратегія представляє собою основний довгостроковий план маркетингової діяльності підприємства, спрямований на визначення цільових сегментів споживачів. Вона включає в себе елементи комплексу маркетингу, на основі яких підприємство розробляє та реалізує свої ефективні маркетингові заходи для досягнення поставлених маркетингових цілей. Деякі автори розглядають поняття «стратегія маркетингу» як засіб впливу на споживача, спрямований на задоволення його потреб за допомогою комплексу маркетингових заходів.

Стан зовнішнього середовища розглядається як важливий фактор, що впливає на специфіку структури та соціальних відносин в організації. Цей вплив визначає логіку організаційного розвитку та інших форм змін у самій організації. З мінливим та багатofакторним характером взаємодії зовнішнього середовища із діяльністю підприємства впливає необхідність формування різноманітних моделей зовнішнього середовища.

Аналіз маркетингового середовища є ключовим етапом у процесі розробки маркетингової стратегії, оскільки він допомагає підприємству зорієнтуватися на ринку, визначити свої конкурентні переваги та ризики, інноваційно реагувати на зміни та досягати успіху на динамічному ринковому середовищі.

Аналіз дозволяє виявити можливості для росту та розвитку, а також ідентифікувати потенційні загрози і виклики, що можуть вплинути на діяльність підприємства. Аналіз маркетингового середовища допомагає підприємству передбачити можливі ризики і пристосувати стратегію для їх зменшення або уникнення. Інформація, отримана в результаті аналізу, надає

підґрунтя для прийняття обґрунтованих рішень щодо напрямків розвитку, маркетингових заходів та ресурсного розподілу.

Існують три основні групи методів для розробки маркетингових стратегій: графічно-матричні моделі, аналітично-експертні підходи та економіко-математичні моделі. Графічно-матричні моделі включають такі інструменти, як матриця БКГ, матриця МакКінсі, матриця SPACE, і «дерево рішень» інше. Аналітично-експертні підходи включають SWOT-аналіз, PEST-аналіз, матрицю оцінки можливостей та PIMS-аналіз.

Використання одного лише методу під час формування маркетингових стратегій не дозволяє врахувати всіх різноманітних чинників та їх значення. Результати досліджень, проведених з використанням цих методів аналізу, допомагають підприємству сформулювати відповідну маркетингову стратегію, що повністю враховує можливості та потреби фірми, а також адаптується до змін на ринку та конкурентному середовищі.

В якості об'єкта дослідження в кваліфікаційній було обрано ТОВ «Телекарт-Прилад», який є національним лідером у виробництві спеціальної продукції для силових структур, передових цифрових засобів зв'язку, телекомунікаційного обладнання, електроенергетичного устаткування та систем автопаркування.

Обсяг виручки від реалізації виріс за 2021-2023 рр. на 101,5 % або на 503157 тис. грн., що є позитивним моментом і зумовлено збільшенням обсягів випуску продукції (особливо продукції воєнної промисловості). Найбільшого зростання зазнав чистий прибуток підприємства, який за останні два роки виріс більше ніж в 17 разів. Подібна ситуація пов'язана з тим, що середній темп зростання доходів Товариства випереджало середній темп зростання виробничої собівартості – в 3,4 рази; витрат на збуту – в 1,1 рази; адміністративних витрат – в 4,4 рази; інших операційних витрат – 12,6 рази. Рентабельність діяльності Товариства вказує на прибутковість від реалізації продукції і показує, скільки прибутку отримує підприємство на кожен гривню доходу.

Головні причини деструктивних змін українського машинобудування, окрім військової агресії Росії та її наслідків, включають: недооцінку національних економічних інтересів, зокрема у контексті міжнародної конкурентоспроможності та стратегічного значення розвитку машинобудування в угодах із СОТ, ЗВТ і ЄС, що регулюють лібералізацію зовнішньої торгівлі та впливають на дану галузь промисловості; неефективна державна політика щодо створення сприятливих умов для залучення капітальних інвестицій у виробництво машинобудівних виробів.

Під час війни деякі сектори машинобудування в Україні відповідають на потреби в оборонній техніці, розробляючи та виробляючи нові інноваційні моделі. З моменту липня 2022 року Український фонд стартапів (USF) надає гранти до 35 тис. доларів США для проектів у сфері розвитку оборонних технологій, кібербезпеки тощо. На базі USF було створено кластер розвитку оборонних технологій «Brave1», щоб підтримати українських розробників та інвесторів.

ТОВ «Телекарт-Прилад» виявляється одним із найбільш конкурентоспроможних, що підтверджується другим максимальним значенням показника конкурентоспроможності. Основними шляхами забезпечення необхідного рівня конкурентоспроможності підприємств у приладобудівній галузі є підвищення якості продукції та зниження її собівартості. У сучасних умовах перше завдання вимагає значних фінансових витрат, тому важливим напрямом стає підвищення конкурентоспроможності через впровадження ресурсозберігаючих технологій та енергоефективних рішень.

ТОВ «Телекарт-Прилад» є учасником ринку машинобудування, де головними макроекономічними чинниками є зростання промислових проєктів у реальному секторі економіки та збільшення попиту на машинобудівну продукцію у регіональних центрах України.

В Україні наразі спостерігається невідгідна економічна ситуація. Платоспроможність споживачів та бізнес-суб'єктів зменшується, умови

кредитування стають жорсткішими, а їх вартість зростає, що призводить до зниження покупчельної спроможності клієнтів і, відповідно, попиту на товари. Валютний курс напряду впливає на ціни на продукцію, оскільки значна частина матеріалів закуповується за кордоном, що призводить до збільшення вартості товарів у деяких сегментах на 120-300%. Товариство користується як вітчизняними, так і іноземними постачальниками матеріалів, тому підвищення курсу іноземної валюти спричиняє підвищення цін на сировину, необхідну для виробництва продукції.

Оглянуті характеристики щодо складу та стану бізнес-портфеля ТОВ «Телекарт-Прилад» показують позитивні результати. Компанія має два продукти, які генерують стабільний прибуток («дійні корови») та один потенційно перспективний продукт («зірка»), що дозволяє накопичувати ресурси для розвитку нового продукту («важкі діти»). При впровадженні індивідуальних стратегій для кожної товарної групи у бізнес-портфелі Товариства, компанія буде зосереджуватися на продажу товарів для програмних продуктів («зірка»), а також системних рішень («дійні корови»). Продукцію приладів обліку однофазних, яка була перепрофільована у товари «Собаки», слід відновити та використовувати стратегію зменшення виробництва.

Розглянуті стратегії для кожної товарної групи спрямовані на оптимізацію товарного портфеля аналізованого підприємства у маркетинговій діяльності на внутрішньому та міжнародному ринку. Проведений аналіз діяльності на внутрішньому ринку обґрунтовує економічну доцільність перепрофільовання продуктового портфеля підприємства, що означає поліпшення продуктів «знаків питань» та розробку стратегій для їх трансформації у продукти «зірки».

Ми вважаємо, що для ТОВ «Телекарт-Прилад» найбільш відповідною є «Стратегія вибіркового розвитку В». Основні риси цієї стратегії включають пошук шляхів отримання конкурентних переваг через високу якість продукції та підвищення рівня обслуговування, а також спрямованість інвестицій у

високоприбуткові та відносно малоризиковані сегменти. Основні напрями маркетингової стратегії розвитку включають утримання лідерства на ринку, забезпечення конкурентних переваг через виробництво високоякісної продукції за помірну ціну, розвиток маркетингових механізмів та визначення загальної маркетингової стратегії у різних сегментах ринку.

Основною метою «Телекарт-Прилад» є збільшення обсягів продажу своєї продукції та зміцнення позицій на конкурентному ринку. Для досягнення цієї мети рекомендується розглянути ключові маркетингові цілі підприємства.

Прогноз ефективності нових заходів для впровадження маркетингової стратегії ТОВ «Телекарт-прилад» показав, що створення відділу маркетингу є більш доцільною для підприємства. Цей захід може призвести до синергетичного ефекту, за рахунок акумуляції коштів на маркетингові заходи та можливості використати кваліфікований персонал. Рекомендується створити підрозділ Special Events у відділі маркетингу підприємства. Об'єднання зусиль та фінансів для вдосконалення організації відділу маркетингу має бути ефективнішим, ніж наразі. За результатами розрахунків можна зробити висновок, що запропоновані заходи є економічно ефективними. Підприємство очікує валовий прибуток у розмірі 192177,2 тис. грн. Очікуваний щорічний додатковий валовий прибуток становитиме 3317,2 тис. грн. (на 3317,2 тис. грн. більше, ніж у 2023 році). Якісний рівень використання ресурсів зросте, що призведе до відносної економії сукупних ресурсів. Здійснення запланованих заходів матиме позитивний вплив як на економічну, так і на організаційну сферу, оскільки підвищиться стратегічний рівень і конкурентоспроможність підприємства.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Багиев Г. Л., Тарасевич В.М. Маркетинг.К. : Економіка, 2017. 625 с.
2. Березін О.В., Безпарточний М.Г. Стратегія підприємства: навчальний посібник. К. : Ліра-К, 2013. 224 с.
3. Берницька Д.І. Аналіз зовнішнього мікросередовища підприємств пивоварної промисловості. *Інноваційна економіка*. №2. 2013. С. 31-35.
4. Бриндіна О. А., Труш М.С. Стратегічний набір товарної політики та стратегії управління товарним портфелем. *Агросвіт*. 2020. № 11. С. 107-114.
5. Величко Т. Г. Основні напрями стратегічного управління підприємством в умовах сталого розвитку. *Агросвіт*. 2020. № 7. С. 92-96.
6. Векслер Д. М. Вдосконалення системи управління маркетинговою діяльністю на підприємстві. *Вісник ХНАУ. Серія : Економічні науки*. 2018. № 4. С. 74-81.
7. Вініченко І. І., Павленко О.С., Маховський Д.В. Вибір стратегій підвищення управління конкурентоздатністю підприємств. *Агросвіт*. 2020. № 11. С. 20-25.
8. Гаркавенко С. С. Маркетинг : підручник для студ. екон. спец. вищ. навч. закл. 4-е. вид., доп. К. : Лібра, 2013. 717 с.
9. Герасимчук В.Г. Стратегічне управління підприємством. Графічне моделювання. К.: КНЕУ, 2014. 360 с.
10. Гірченко Т. Д. Маркетинг : навч. посібн. Львів : Львівський банківський інститут НБУ, 2014. 256 с.
11. Гордієнко П. Л. Стратегічний аналіз : [навч. посібн.] / П. Л. Гордієнко, Л. Г. Дідковська, Н. В. Яшкіна [2-ге вид., перероб. і доп.]. К. : Алтера, 2013. 478 с.
12. Карбовська Л. О., Могилевська О.Ю. Стратегічне управління зовнішньоекономічною діяльністю підприємства на засадах маркетингу в

умовах конкурентного середовища. *Сучасні питання економіки і права*. 2019. №2. С. 33-42.

13. Ковальчук С. В. Вибір пріоритетів маркетингової стратегії – основа комерційного успіху підприємств легкої промисловості. *Вісник Хмельницького національного університету*. 2018. № 6, т. 3. С. 52.

14. Коц А. І. Етапи розроблення маркетингової стратегії для підприємства. *Управління розвитком*. 2013. № 12. С. 144-146.

15. Кустріч Л. О. Маркетингова конкурентна стратегія як необхідний елемент системи управління підприємством. *Науковий вісник Херсонського державного університету. Сер. : Економічні науки*. 2019. №33. С. 112-116.

16. Мелушова І. Ю. Визначення цілей управління результативністю маркетингу на засадах сталого розвитку підприємства. *Економічна стратегія і перспективи розвитку сфери торгівлі та послуг*. 2018. №2. С. 200-211.

17. Мурована Т. О., Антонюк Я.Ю. Управління бізнес-процесами в контексті стратегічного розвитку підприємств. *Економіка та держава*. 2020. № 3. С. 100-103.

18. Олейникова О. О. Управління конкурентним потенціалом підприємства на засадах стратегічного та системного підходів. *Економіка. Фінанси. Право*. 2019. № 5(3). С. 16-19.

19. Пастухова В.В. Стратегічне управління підприємством: філософія, політика, ефективність. К.: КНТЕУ, 2012. 301 с.

20. Прокопенко О. В. Менеджмент як система управління для забезпечення стратегічного розвитку підприємств. *Вісник Харківського національного технічного університету сільського господарства імені Петра Василенка*. 2019. № 206. С. 396-403.

21. Прохорова В.В. Стратегічний аналіз діяльності авіабудівних підприємств на основі технології SWOT та PEST-аналізу. *Технічний прогрес та ефективність виробництва*. 2010. №59. С. 31-35.

22. Журавель Н.О. Використання SWOT-аналізу при визначенні відносин підприємства з постачальниками. *Управління розвитком*. 2013. №12. С. 123 – 126.
23. Дубодєлова А.В., Гербут М.В. SWOT-аналіз конкурентних можливостей підприємства. *Вісник Національного університету «Львівська політехніка»*. №657. 2019. С. 34-39.
24. Рибінцев В. О. Особливості стратегічного аналізу зовнішнього середовища виноробних підприємств України в ринкових умовах. *Проблеми системного підходу в економіці*. 2012. № 1. С. 33-45.
25. Таран О. М. Теоретичні засади формування системи стратегічного управління організацією. *Вісник ХНАУ. Серія : Економічні науки*. 2019. № 3. С. 106-118.
26. Шершньова З.Є. Стратегічне управління. Підручник. К: КНЕУ, 2016. 699 с.
27. Храбатин О. І., Яворська Л. В. Маркетинг: навч. посіб. Київ: Видавництво, 2014. 284 с.
28. Тімонін О. М., Небилиця О. А. Маркетинг: навч. посіб. Харків: ХНЕУ ім. С. Кузнеця, 2015. 151 с.
29. Петровська А. Екологізація економіки України в контексті моделі сталого розвитку. *Проблеми і перспективи економіки та управління*. № 4(20). 2019. С. 95–104.
30. . Ілляшенко С. М., Шипуліна Ю. С., Райко Д. В. Вступ до спеціальності «Маркетинг»: навч. посіб. Суми: Триторія, 2020. 123 с.
31. Буднікевич І. М., Вардеванян В. А., Кифяк О. В. Маркетинг для бакалаврів: навч. посіб. Чернівці: Рута, 2018. 395 с.
32. Балацький Є. О., Бондаренко А. Ф. Маркетинг: навч. посібник. Суми: ДВНЗ «УАБС НБУ», 2015. 397 с.
33. Багорка М. О., Писаренко В. В., Кадирус І. Г., Юрченко Н. І. Антикризовий маркетинг: навч. посіб. Дніпро: Пороги, 2021. 340 с.

34. Курбан О. В., Курбан С. О. Нейромаркетинг: реклама, PR, digitalmarketing, брендинг: навч. посіб. Київ: Білий Тигр, 2019. 148 с.
35. Аналіз тенденцій розвитку машинобудівної сфери України. URL: <http://oldconf.neasmo.org.ua/node/327> (дата звернення: 14.05.2024).
36. Остапук Б.Я., Груник І.С., Легенький М.І., Легенький Ю.І. Особливості розвитку промисловості України в сучасних умовах. Вісник економіки транспорту і промисловості. 2018. № 62. С. 45–52.
37. Герасимчук В.Г., Липисієнко А.П. Тенденції розвитку машинобудівного комплексу України. Науковий вісник Ужгородського національного університету. Серія «Міжнародні економічні відносини та світове господарство». 2018. Вип. 19. Ч. 1. С. 75–79.
38. Розвиток машинобудування в Україні: проблеми та шляхи їх вирішення: монографія; ДУ “Інститут регіональних досліджень імені М.І. Долишнього НАН України”; наук. редактор д.е.н., проф. С. О. Іщук. – Львів, 2022. – 137 с. (Серія “Регіони: моніторинг, прогнози, моделі”).
39. Дикань В.Л. Комплексний підхід до управління стійким розвитком підприємств машинобудування. Вісник економіки транспорту і промисловості. 2015. № 49. С. 11–18.
40. . Могилевська О. Ю., Романова Л. В., Скиба О. М. Словник сучасного маркетингу. Київ: КиМУ, 2018. 213 с.
41. Попова Н. В. Маркетинг: підручник. Харків: Вид-во «В деле», 2016. 300 с.