

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
ОДЕСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ ЕКОНОМІЧНИЙ УНІВЕРСИТЕТ

Кафедра менеджменту організацій

Допущено до захисту
Завідувач кафедри

(підпис)

“ ____ ” _____ 20 ____ р.

КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА
на здобуття освітнього ступеня бакалавр
зі спеціальності 073 Менеджмент

**на тему: «Формування конкурентної позиції приладобудівного
підприємства»**

Виконавець:

студентка факультету менеджменту,
обліку та інформаційних технологій

Потрібний Микита Сергійович _____

(прізвище, ім'я, по батькові) /підпис/

Науковий керівник:

Кандидат економічних наук, доцент

(науковий ступінь, вчене звання)

Волчек Руслан Миколайович _____

(прізвище, ім'я, по батькові) /підпис/

Одеса 2024

ЗМІСТ

ВСТУП.....	3
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ АСПЕКТИ ФОРМУВАННЯ КОНКУРЕНТНОЇ ПОЗИЦІЇ ПІДПРИЄМСТВА.....	5
1.1. Основні підходи до встановлення сутності поняття «конкурентна позиція» підприємства	5
1.2. Фактори впливу на конкурентну позицію підприємства	12
1.3. Методичні підходи до оцінки конкурентоспроможності підприємства...	19
РОЗДІЛ 2. РОЗРОБКА ЗАХОДІВ ЩОДО ЗМІЦНЕННЯ КОНКУРЕНТНОЇ ПОЗИЦІЇ ТОВ «ТЕЛЕКАРТ-ПРИЛАД».....	28
2.1. Загальна характеристика та аналіз фінансового стану ТОВ «Телекарт-Прилад».....	28
2.2. Оцінка конкурентного середовища ТОВ «Телекарт-Прилад».....	39
2.3. Заходи щодо зміцнення конкурентної позиції ТОВ «Телекарт-Прилад».	54
ВИСНОВКИ.....	64
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ	66

ВСТУП

Актуальність теми полягає в тому, що управління конкурентною позицією підприємства відображає його реальну ефективність в умовах тиску з боку конкурентів. Головна мета підприємства – підтримання сталої конкурентної позиції, яка включає можливість зберігати досягнуті переваги в конкурентному середовищі, забезпечувати стабільний рівень конкурентоспроможності та ефективно адаптуватися до змін зовнішніх факторів, невідконтрольних підприємству.

В сучасних умовах економічного розвитку України особливо важливою є проблема досягнення підприємствами конкурентних переваг, які сприяють підвищенню їхньої ефективності та стабільному економічному зростанню.

Основними передумовами для досягнення високої ефективності підприємств є узгодження економічних інтересів підприємства з інтересами навколишнього середовища, що дозволяє створити стійку до загроз систему, здатну реалізовувати економічні інтереси та місію підприємства.

Проблема забезпечення конкурентоспроможності підприємств різних сфер діяльності широко висвітлена в науковій і професійній літературі. Значний внесок у вирішення окремих питань цієї теми зробили зарубіжні (М. Портер, І. Ансофф, Р. Грант та ін.) і вітчизняні (А. Павленко, І. Смолін, І. Рєпіна, О. Олексюк, А. Наливайко, С. Ілляшенко, С. Кліменко та ін.) дослідники.

Метою роботи є розробка заходів зі зміцнення конкурентної позиції ТОВ «Телекарт-Прилад».

Завдання дослідження. Для досягнення мети в роботі поставлено та вирішено наступні завдання:

- систематизувати поняття «конкурентна позиція» підприємства;
- надати загальну характеристику ТОВ «Телекарт-Прилад» та зробити фінансово-економічний аналіз його діяльності;

- проаналізувати конкурентну позицію ТОВ «Телекарт-Прилад»;
- обґрунтувати заходи зі зміцнення конкурентної позиції та оцінити ефективність запропонованих заходів на ТОВ «Телекарт-Прилад».

Об'єктом дослідження є ТОВ «Телекарт-прилад».

Предметом дослідження є управління конкурентною позицією ТОВ «Телекарт-Прилад».

Методи дослідження. Під час написання кваліфікаційної роботи використовувалися монографії, наукові статті, дані органів державної статистики, а також внутрішня статистична та бухгалтерська звітність підприємства. При написанні роботи використовувались комп'ютерні програми MS Word, MS Excel.

Практична значимість цієї роботи полягає в тому, що результати цього дослідження можуть бути використані для підвищення конкурентоспроможності підприємства шляхом удосконалення конкурентної позиції, що згодом приведе до збільшення долі компанії на ринку. Отримані теоретичні та практичні результати можуть бути використані для підвищення ефективності управління конкурентною позицією досліджуваного підприємства.

Інформаційну базу дослідження склали фінансова звітність підприємства, нормативні акти, статистична звітність та ін.

Обсяг та структура роботи: дипломна робота містить 70 сторінок, складається з вступу, двох розділів, висновку та списку використаної літератури.

РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ АСПЕКТИ ФОРМУВАННЯ КОНКУРЕНТНОЇ ПОЗИЦІЇ ПІДПРИЄМСТВА

1.1. Основні підходи до встановлення сутності поняття «конкурентна позиція» підприємства

Зародження ринку в ході історичного процесу суспільного поділу праці та розвитку виробництва товарів спричинило суперництво різних учасників ринку за найбільш вигідні умови для реалізації своєї підприємницької діяльності, яке у XVIII ст. отримало назву «конкуренція», введена шотландським економістом А. Смітом [2]. Суб'єкти підприємництва беруть участь у конкуренції, передусім оптимізації цільових результатів своєї діяльності проти отриманими результатами суперників. Узагальнювальну роль серед оцінок цільових результатів участі у конкуренції грають займані конкурентні позиції суб'єктами підприємництва.

Конкурентні позиції учасників ринку виступають узагальненим виразом конкретного становища, яке вони займають у конкурентному середовищі по відношенню до конкурентів та іншого оточення у процесі їхньої професійної діяльності з управління власним бізнесом. У процесі взаємодії учасників ринку з оточенням кожен із них обов'язково займає, відстоює, зміцнює конкурентні позиції щодо споживачів, постачальників, найнятих працівників, конкурентів та інших. Ці позиції формуються з їх інтересів і завдань із ведення бізнесу. У свою чергу, середовище формує по відношенню до них власні позиції відповідно до своїх інтересів та завдань діяльності [2].

Наприклад, позиції учасників ринку стосовно споживачів визначаються їх інтересами як виробників, так і продавців. У свою чергу, обсяги попиту, адресовані споживачами конкретним учасникам ринку, а не їх конкурентам, висловлюють позицію споживачів щодо них. Обсяги продажів товарів/послуг/робіт характеризують розміри позицій, які ці учасники ринку

займають у конкурентному середовищі по відношенню до тих чи інших споживачів.

Термін «конкурентна позиція» підприємства як економічна категорія є відносно новим, тому не має єдиного та загальновизнаного трактування. Внаслідок новизни даного терміну у багатьох сучасних наукових працях зустрічаються неоднозначні підходи до його визначення, що є причиною різних авторських трактувань (табл. 1.1.).

Таблиця 1.1

Трактування терміна «конкурентна позиція»

Трактування	Автор
Конкурентна позиція – це позиція, яку та чи інша компанія займає у своїй галузі відповідно до результатів своєї діяльності та зі своїми перевагами та недоліками порівняно з конкурентами.	Карлоф Б.
Займана конкурентна позиція відображає конкурентні переваги, якими володіє підприємство в області.	Румельт Р.
Одні компанії — старі, стійкі, інші — нові та недосвідчені, одні виборюють швидке зростання частки ринку, інші за отримання довгострокового прибутку. Всі ці компанії займатимуть різні конкурентні позиції на цільовому ринку.	Ф. Котлер
Визначають конкурентну позицію компанії як із етапів дослідження конкуренції у галузі. Вони виявляють конкурентну позицію внаслідок аналізу становища конкурентів над ринком.	А. А. Томпсон-мл. та А. Дж. Стрікланд III

Джерело: [2]

Виходячи з різних варіацій трактувань терміна «конкурентна позиція», можна сформулювати таке визначення: конкурентною позицією є фіксоване становище учасника ринку в конкурентному середовищі, яке він захищає, здійснюючи конкурентні дії щодо інших учасників ринку та решти середовища з

метою забезпечення високої конкурентоспроможності у процесі здійснення своєї професійної діяльності на ринку.

У силу того, що єдиного та загальновизнаного поняття конкурентних позицій немає, багато авторів вважають за краще використовувати такі економічні категорії, як «конкурентоспроможність», «конкурентна перевага» та «конкурентний статус». Але дані поняття розрізняються за своєю суттю і є синонімами щодо конкурентних позицій, тому неповністю розкривають її сутність (табл. 1.2.).

Таблиця 1.2

Основні економічні категорії, що розкривають сутність конкурентної позиції підприємства

Категорія	Визначення
Конкурентоспроможність	Здатність учасника ринку зараз і в майбутньому перевершувати конкурентів, пропонуючи споживачеві найбільш відповідні його вимогам товари або послуги.
Конкурентний статус	Знак приналежності учасника ринку до тієї чи іншої групи конкурентів, утвореною сукупністю подібних ознак.
Конкурентне позиціонування	Встановлення учасниками ринку переважних конкурентних позицій порівняно з іншими учасниками та рештою середовища на ринку за допомогою певних конкурентних дій.
Конкурентна позиція	Фіксоване становище учасника ринку у конкурентному середовищі, яке він захищає, здійснюючи конкурентні дії щодо інших учасників ринку та іншого середовища з метою забезпечення високої конкурентоспроможності в процесі здійснення своєї професійної діяльності на ринку.
Конкурентна перевага	Перевага одного учасника ринку над іншими завдяки його унікальному товару чи послугі.

Джерело: [244]

На основі визначень, вказаних у табл. 1.2., можна зробити висновок, що розглянуті економічні категорії тісно взаємопов'язані і є послідовним

ланцюжком. Конкурентні переваги в даному ланцюжку є основною ланкою, що визначає фактори внутрішнього та зовнішнього характеру, що впливають на формування тієї чи іншої конкурентної позиції. Підприємство може займати конкурентні позиції як стосовно конкурентів, так стосовно і постачальників, споживачів і державі. Сукупність таких позицій називається конкурентним позиціонуванням, з урахуванням якого визначаються конкурентні статуси підприємства на ринку стосовно інших його учасників. Утворений, виходячи з конкурентних позицій підприємства, конкурентний статус, який може бути слабким, середнім чи сильним, визначає рівень конкурентоспроможності підприємства, а саме його прибутковість, здатність протистояти конкурентам та мінливому конкурентному середовищі, а також ефективність діяльності в цілому [244]. На основі збудованого ланцюжка можна зробити висновок про те, що конкурентні позиції є його ключовою ланкою. Цей висновок підтверджується завдяки тому, що на основі займаних конкурентних позицій підприємство аналізує свої сильні та слабкі сторони по відношенню до інших учасників ринку, переглядає методи ведення конкурентної боротьби та розробляє нові конкурентні дії, щоб за підсумками прийняття стратегічних управлінських рішень вийти на більш високий рівень конкурентоспроможності.

Конкурентні позиції учасників ринку стосовно споживачів визначаються тим, якою мірою учасники ринку можуть диктувати свої інтереси споживачам і змушувати зважати на них. У свою чергу, конкурентні позиції споживачів щодо учасників ринку визначаються тим, якою мірою вони можуть впливати на асортиментну політику фірм, ціноутворення, якість продукції та ін.

Позиції споживачів та підприємців можуть бути аргументованими та неаргументованими, стійкими та нестійкими, міцними та неміцними, сильними та слабкими тощо. Але вони обов'язково є. Вони відбивають адресовану друг друга позицію сторін щодо обсягів попиту та пропозиції, номенклатури товарів/послуг/робіт, рівнів цін на них та рівнів їх якості [366].

Зрештою, ці позиції фіксуються в здійснюваних обсягах продажів, які стають кількісним виразом розмірів присутності учасників ринку в життєдіяльності даних споживачів. Чим меншу територію присутності виділяють споживачі для виробників/продавців, тим більш скромне місце посідають останні у житті цих споживачів і тим менш значне місце у конкурентному середовищі буде відведено цим виробникам/продавцям, і навпаки.

Таким чином, учасники ринку намагаються займати та відстоювати певні позиції стосовно конкретних споживачів, а ті дозволяють або не дозволяють їм домагатися цього, спираючись на свої власні позиції стосовно учасників ринку та їхньої продукції, зумовлені власним попитом на неї. Споживачі (суб'єкти споживчого бізнесу) є повноправними економічними суб'єктами, як і підприємці (суб'єкти) підприємництва). Їхні позиції стосовно учасників ринку дозволяють їм обґрунтовувати вимоги до складу та обсягів пропозиції товарів/послуг/робіт, до їх якості та цінами на них.

Кожен учасник ринку прагне мати найкращі позиції у відносинах з державою для того, щоб держава в особі органів державного управління зважала на її інтереси. Ці позиції відстоюються, наприклад, за допомогою [3]:

- оптимізації обсягів товарів/послуг/робіт, що виробляються в рамках державних закупівель та державних замовлень, рівнів цін на них та рівнів їх якості;
- участі у соціально значущих проектах;
- постійної демонстрації прихильності до державних пріоритетів у діяльності;
- лобіювання своїх інтересів у процесі ухвалення законів, інших нормативних документів, що регулюють ринок;
- впливу на розподіл на свою користь пільг, преференцій, режимів сприяння, державної підтримки та державного піару.

Позиції учасників ринку по відношенню до держави можуть бути узагальнено представлені таким чином: ми працюємо на інтереси держави і хочемо, щоб держава не тільки не нехтувала інтереси підприємства, а й ставила їх на чільне місце державної політики.

Іноді такі позиції набувають кримінального характеру. Такою, скажімо, є позиція того чи іншого учасника ринку щодо сплати податків або, навпаки, ухилення від сплати податків. Добросовісна сплата податків та ухилення від їх сплати за допомогою різних незаконних схем оптимізації оподаткування є двома діаметрально протилежними позиціями учасників ринку у їхніх відносинах із державою в особі податкових органів.

Особливого значення для кожного учасника ринку мають їхні конкурентні позиції щодо своїх конкурентів. Відносини учасників ринку із конкурентами породили сам зміст поняття «конкуренція» [3]. Тому оцінка конкурентних результатів діяльності учасників ринку за розмірами їх конкурентних позицій стосовно суперників є найважливішою характеристикою результатів їхньої участі у конкуренції.

Кожен учасник ринку формує свою позицію по відношенню до кожного конкурента, прагне її зайняти і відстояти в суперництві з ним. Ці позиції мають фіксувати взаємне становище учасників ринку як конкурентів.

Оскільки учасники ринку не надають послуги конкурентам, як решті оточення, не постачають їм товари і не виконують для них роботи, які б впливали на підвищення їх конкурентної цінності, взаємні конкурентні позиції сторін характеризуються граничною простотою. Бажаними для них є позиції переваги: учасники ринку прагнуть займати та відстоювати найкращі – найвигідніші чи добрі – вигідніші конкурентні позиції, залишаючи суперникам відповідно найгірші – найменш вигідні чи погані – невігідні позиції [30].

Тому забезпечення учасниками ринку переважних, порівняно з конкурентами, позицій у конкурентному середовищі є одним із основних

результатів їхньої участі в конкуренції. Ці результати кількісно фіксуються насамперед у порівняльних розмірах продажів у секторах/сегментах ринку, де відзначається наявність конкуренції, і тих споживачів, які визнаються загальними для порівнюваних учасників ринку.

Учасники ринку займають та відстоюють конкурентні позиції, виступаючи сторонами продуктової, галузевої, чи міжгалузевої конкуренції. Досягнення сторонами конкурентних позицій вказує на те, чого досягли учасники ринку самі, взаємодіючи з конкурентами, і чого вони не дозволили або дозволили досягти суперникам, роблячи власні конкурентні дії. Порівнюючи конкурентні позиції сторін, можна з'ясувати рівень і масштаби випередження учасниками ринку своїх конкурентів чи відставання від них [30].

Зміни у взаємних відносинах конкурентів завжди оцінюються порівняно з тим, як змінилися обсяги продажів кожного із суперників у аналізований період. А це впливає на оцінки інших конкурентних результатів учасників ринку та на характер відносин учасників ринку з усім своїм конкурентним оточенням.

Займаючи та відстоюючи переважні позиції стосовно конкурентів, учасники ринку мають можливість доводити оточенню і самим собі наявність у них конкурентних переваг над тим чи іншим суперником. Більш вигідні позиції висловлюють наявність в учасників ринку фактичних конкурентних переваг, менш вигідні наявність у них фактичних конкурентних недоліків.

Придбання учасниками ринку переважних конкурентних позицій щодо конкурентів свідчить про те, що їм вдалося досягти визнання наявності конкурентних переваг у оточення внаслідок діяльності зі створення та реалізації товарів, робіт чи послуг.

Для конкурентів ті самі конкурентні результати мають прямо протилежне значення. У порівнянні «хто краще за кого» і «хто гірший за кого» вони виявляються володарями менш значних конкурентних позицій, з чого можна зробити висновок про наявність у них конкурентних недоліків [25].

Чим кращими конкурентними позиціями мають ринку ті чи інші його учасники, тим гіршими визнаються конкурентні позиції їхніх суперників. Позиції учасників ринку можуть покращуватися чи погіршуватися порівняно з позиціями конкурентів в очах споживачів, на думку органів державного управління, решти оточення, їх самих. Тому щодо того, які позиції займають на ринку суб'єкти підприємництва, судять про результати участі у конкуренції не тільки їх самих, а й їхніх суперників – успішні результати участі у конкуренції одних суб'єктів підприємництва обертаються безуспішною участю у конкуренції їхніх суперників, і навпаки.

Конкурентні позиції учасників ринку по відношенню до суперників є в конкурентному середовищі, що взаємно виключають. Чим більшу територію присутності мають учасники ринку, чим більшу частку продажів у порівнянні з суперниками вони мають у своєму розпорядженні на тому чи іншому ринку, тим меншу територію вони залишають суперникам, і навпаки. Так само поводяться та їхні суперники стосовно до них самих. Тим самим було територія присутності, місце у конкурентному середовищі є предметом постійного суперництва між конкурентами [25].

Таким чином, конкурентна позиція компанії – це становище компанії, що фіксується в певний момент часу щодо її конкурентів. Вона формується в процесі здійснення суб'єктом підприємництва конкурентних дій (впливів на конкурентів та їх протидії), у ході яких відбувається реалізація потенціалу конкурентоспроможності даної компанії. Придбання конкурентної позиції компанією впливає зміну рівня, і навіть можливості реалізації конкурентоспроможності наступних конкурентних дій.

1.2. Фактори впливу на конкурентну позицію підприємства

Нині існує тенденція збільшення конкуренції над ринком. Це з появою дедалі більшої кількості товарів-аналогів, які оцінюються споживачем як з

погляду платоспроможності, а й у міру задоволення потреб. Важливим завданням в управлінні підприємством є відстеження та своєчасна реакція на вимоги покупців. Але для досягнення високої конкурентоспроможності підприємству потрібно не тільки знати потреби покупця, але й вивчити всі можливі фактори, які можуть вплинути на діяльність організації, а також визначити відносну важливість цих факторів.

Фактор конкурентної позиції – безпосередня причина, наявність якої необхідна і достатньо зміни одного чи кількох критеріїв конкурентоспроможності. На думку М. Портера всі фактори, які впливають на конкурентоспроможність, а також на конкурентну позицію підприємства необхідно розділяти на кілька типів [1].

По-перше, на основні та розвинені. Основні (природні) чинники – це, те що виникли внаслідок впливу природи чи стали результатом тривалого історичного розвитку. До таких факторів належать [1]: географічне розташування, клімат, дороги, природні ресурси. Як правило, країні такі фактори дістаються задарма. Розвинені (штучні) фактори – це фактори, які держава набуває шляхом посилення витрат. До них належать: кваліфіковані кадри, високотехнологічне виробництво, сучасна інфраструктура.

По-друге, на загальні та спеціалізовані. Загальні чинники це, які застосовуються виробництва різної продукції широкому спектрі галузей. До них відносяться: дебетний капітал, система автомобільних доріг, персонал із вищою освітою, технологія здобуття електрики. Спеціалізовані фактори – ті, що застосовуються для обмеженого виду товару або які можна використовувати в якійсь одній галузі [1]. До таких факторів належать: вузькоспеціалізований персонал, венчурний капітал.

Формування тієї чи іншої конкурентної позиції підприємства залежить від впливу на даний процес деяких рушійних сил довкілля, визначених особливістю становища підприємства щодо конкурентів та інших учасників на ринку. Дані

рушійні сили визначаються як фактори впливу на процес формування конкурентної позиції підприємства, що складаються з сукупності процесів і явищ, заснованої на соціально-економічному укладі суспільства та фінансово-господарської діяльності учасників ринку, і впливає на обсяг виробничих витрат підприємства і, як наслідок, на рівень його конкурентоспроможності (рис 1.1.) [10].

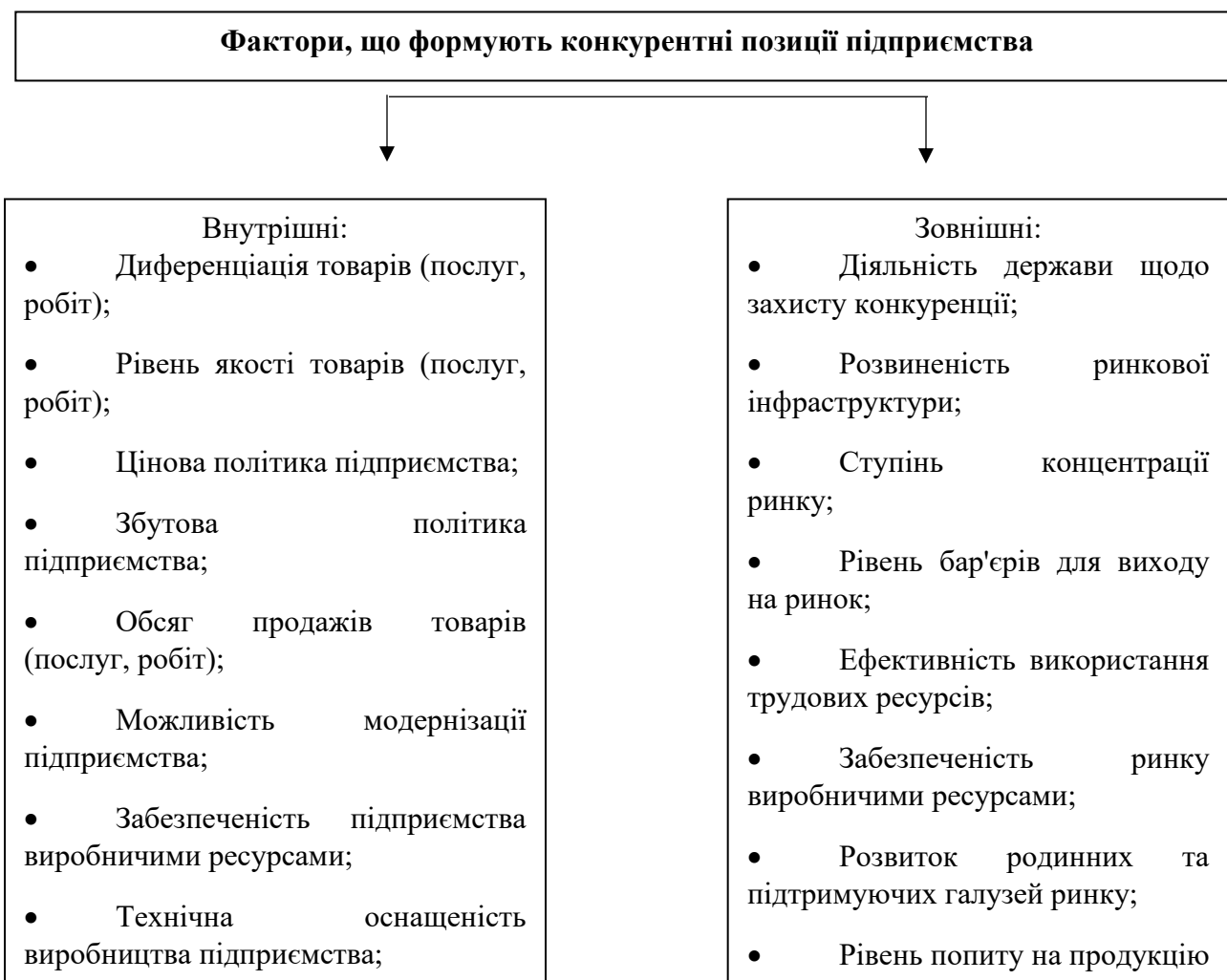


Рис. 1.1. Фактори, що формують конкурентні позиції підприємства

Джерело: запозичено автором з [10]

Інтенсивність впливу внутрішніх та зовнішніх факторів на формування конкурентних позицій підприємств у результаті визначає їх специфіку та різновиди [41]. Різні види конкурентних позицій групуються виходячи з набору класифікаційних ознак, в основі яких знаходяться етапи життєвого циклу підприємства, ефективність використання наявних ресурсів, особливості поведінки щодо інших учасників конкурентного середовища та перспективи розвитку ринку, на якому реалізується підприємницька діяльність (табл. 1.3.).

Таблиця 1.3

Класифікація конкурентних позицій

Класифікаційні ознаки	Види конкурентних позицій
За термінами участі у підприємництві	• стартові; • проміжні; • фінішні.
За втіленням конкурентного потенціалу	• адекватні; • неадекватні.
За ефективністю конкурентних дій	• сильні; • слабкі.
За використанням ресурсів	• гнучкі; • негнучкі.
За перспективами підприємницької діяльності	• перспективні; • безнадійні.
Щодо взаємного впливу на конкурентів	• домінуючі; • нейтральні; • підлеглі.
За стійкістю на ринку	• стійкі; • мінливі.

Джерело: [4]

Виходячи з класифікації конкурентних позицій підприємства, можна зробити висновок, що найкращою конкурентною позицією є та, яка на старті своєї підприємницької діяльності, а також і на перспективу, буде сильною, гнучкою, стійкою, адекватно оцінюватиме і втілюватиме свій конкурентний потенціал і буде домінуючою щодо інших конкурентів на ринку.

Визначення займаючої підприємством конкурентної позиції має велике значення для оптимізації цільових результатів підприємницької діяльності проти результатів суперників. Надбання підприємством переважних конкурентних позицій стосовно конкурентів свідчить про визнання суб'єктами присутності у підприємства конкурентних переваг. Для конкурентів одні й ті самі конкурентні результати мають діаметрально протилежне значення, саме позитивні результати конкурентної боротьби одного підприємства будуть негативними для інших, що вказує на наявність у них конкурентних недоліків. Конкурентні позиції підприємств можуть як покращуватись, так і погіршуватися в очах споживачів, постачальників та держави. Тому конкурентні позиції оцінюються на основі результатів участі в конкуренції не тільки власного підприємства, але і його суперників. Конкурентні позиції можна оцінити лише на рівні галузевих ринків.

Логістика є потужним інструментом конкурентної боротьби в сучасній світовій економіці через те, що сприяє доставці певного товару необхідної якості та в заданій кількості в потрібне місце у потрібний час кінцевого споживача з найменшими витратами. Підприємства, які здійснюють підприємницьку діяльність на ринку логістичних послуг, є за сумісництвом та митними представниками.

Досягнення успіху на ринку безпосередньо залежить від конкурентоспроможності та конкурентної позиції підприємства.

Таблиця 1.4

Класифікація основних факторів, що формують конкурентну позицію
виробничого підприємства на ринку

Класифікація факторів конкурентної позиції	Стратегічні фактори	Тактичні фактори
1	2	3
Широта охоплення ринків організованим продажем	Географічна експансія	Розвиток регіональних виробничо-логістичних центрів
		Організація роботи регіональних торгових представників, підвищення якості їхньої роботи (навчання)
		Досягнення оптимальної кількості та якості дистрибуції у цільових регіонах (оптимальна щільність представленості продукції)
Ефективна модель «пропозиції» підприємства	Вдосконалення асортиментного списку	Оптимізація асортиментного переліку та широти асортименту
		Дослідження потреби ринку (реальної та потенційної)
		Різноманітність моделей/видів продукції
	Можливості та активність у розробці нових товарів	Кількість новинок
	Підвищення рівня якості	Рівень якості продукції порівняно з конкурентами
	Відповідність цінової політики фірми запитам споживачів	Рівень цін у порівнянні з конкурентами
	Вдосконалення рівня сервісу	Підвищення оперативності формування та відстеження проходження замовлення
Ефективне управління витратами	Ефективне керування запасами	Оптимізація сировинного списку
		Оптимізація та жорсткий контроль рівня запасів
	Ефективна логістика	Оптимізація транспортних потоків

Продовження табл. 1.4

1	2	3
Застосування технології лідирування	Створення ефективного механізму імпортозаміщення	Можливість інновацій у виробничому процесі / кількість інновацій
		Навчання персоналу
	Удосконалення технології	Підвищення рівня інноваційності продукції
	Сприятливий імідж виробника	Ступінь популярності виробника
	Брендування продукції	Захист торгівельної марки
		Кількість нових марок
		Кількість відомих марок продукції
	Здатність створювати ефективний промоушн	Індекс комунікаційної активності
		Ступінь популярності марки

Джерело: [21]

Конкурентоспроможність відображає ефективність функціонування підприємства на внутрішньому та зовнішньому ринку; продуктивність використання всіх видів ресурсів. Конкурентоспроможність підприємства не має абсолютного вимірювача, вона може визначатися за окремим або декількома параметрами його діяльності, і одна із найважливіших чинників забезпечення безпеки, тобто. його виживання в умовах ринкової економіки, та подальшого ефективного розвитку. Висока конкурентоспроможність підприємства дає певні гарантії отримання високого прибутку в ринкових умовах. При цьому метою фірми є досягнення такого рівня конкурентоспроможності, який допомагав їй виживати і «триматися на плаву» досить довго. Визнання конкуренції рушійною силою соціально-економічного розвитку має місце не тільки для національної економіки, а й для регіону та окремо узятих підприємств [21].

Особливості впливу конкурентну позицію підприємства, як у внутрішньому, і зовнішніх ринках досліджувалися багатьма вченими економістами, які сформулювали підходи до класифікації таких чинників (табл. 1.4.). Розглянуті класифікації чинників великою мірою мають значення

формування конкурентних переваг країни, національної економіки, а також конкурентної позиції окремого підприємства.

Основними факторами досягнення конкурентоспроможності є природні ресурси, кліматичні умови, географічне положення країни, некваліфікована та напівкваліфікована робоча сила. У той же час до розвинених факторів належать сучасна інфраструктура обміну інформацією, висококваліфіковані кадри, використання високотехнологічних виробництв.

Однак, формування конкурентної переваги сьогодні у багатьох компаніях відбувається в умовах внутрішньої чи зовнішньої нестабільності. В умовах швидкого реагування на кризову ситуацію можливості формування довгострокових стратегічних альтернатив відсутні, тому необхідно класифікувати стратегічні та тактичні фактори, що дозволяють підвищити конкурентоспроможність підприємства у конкурентному середовищі, а також його конкурентну позицію.

Таким чином, розглянуті фактори можуть впливати як у бік підвищення конкурентоспроможності підприємства та його конкретної позиції, та і у бік зменшення. Аналіз конкурентоспроможності підприємства дуже важливий і складний процес, що вимагає уважного відстеження процесів, що відбуваються в середовищі, оцінки факторів та встановлення зв'язку між факторами, сильними та слабкими сторонами організації, а також можливостями та загрозами, які укладені у зовнішньому середовищі.

1.3. Методичні підходи до оцінки конкурентоспроможності підприємства

Аналіз конкурентних позицій проводиться за наступними етапами [39]:

1. Оцінка загального рівня конкурентної боротьби над ринком. На даному етапі необхідно визначити кількість учасників ринку та послуг, а також розмір ринку та темпи його зростання та приросту за певний період часу. Висновки по

даному етапу мають бути зроблені щодо рівня інтенсивності конкуренції, перспектив її ослаблення або посилення і прогнозу змін на найближчі роки.

Інтенсивність конкуренції є характеристикою ступеня протидії конкурентів один одному у конкурентній боротьбі за постачальників, нові ніші ринку та кінцевих споживачів. Ця категорія визначається різними методиками розрахунку. Найчастіше застосовуваною методикою є розрахунок інтенсивності конкуренції з урахуванням темпу зростання обсягу ринку (I_{pk}). Значення цього показника варіюються в діапазоні від 70% (згорання ринку) до 140% (інтенсивний розвиток ринку).

2. Розрахунок частки ринку кожним його учасником та визначення концентрації ринку за допомогою коефіцієнта ринкової концентрації та індексу ринкової концентрації Херфіндаля-Хіршмана.

Відповідно до різних значень коефіцієнта ринкової концентрації (CR_n) та індексу ринкової концентрації Херфіндаля-Хіршмана (HHI) виділяються такі рівні концентрації товарного ринку [15]:

- високий при $80 \% \leq CR_4 \leq 100 \%$ або $1800 \leq HHI \leq 10000$;
- помірний при $45 \% \leq CR_4 \leq 80 \%$ або $1000 \leq HHI < 1800$;
- низький при $CR_4 < 45\%$ або $HHI < 1000$.

3. Побудова карти конкурентів. Реалізація даного етапу дозволить виділити з усієї кількості конкурентів тих, які мають високий рівень конкурентоспроможності. Карта конкурентів проста в побудові, якщо попередньо розрахувати частку ринку, що займає конкурентом, і темпи зростання його продажів.

4. Визначення рушійних сил, які впливають на конкуренцію. Реалізувати даний етап можна шляхом застосування моделі 5 конкурентних сил М. Портера, за результатами якої визначатися фактори, що вплинули на конкурентоспроможність конкурентів, у вигляді таких рушійних сил, як влада

постачальників, споживачів, ймовірність виходу на ринок нових гравців, загроза появи товарів заміників та рівень конкурентної боротьби (рис. 1.2.) [15].

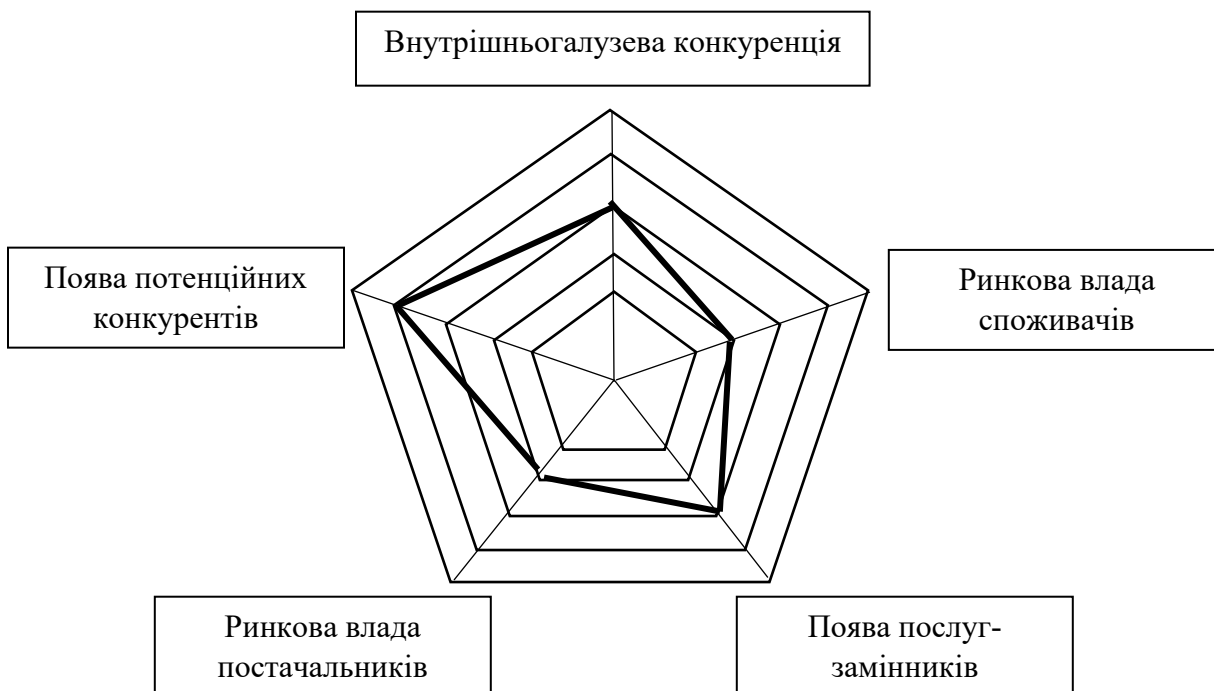


Рис. 1.2. Модель 5 конкурентних сил М. Портера, які впливають на конкуренцію

Джерело: [15]

Для ефективної оцінки конкурентоспроможності необхідно правильно вибрати метод та підхід для оцінки. Існує безліч розрахункових і розрахунково-графічних методів оцінки конкурентоспроможності. Кожен із методів має свої особливості переваги та недоліки. Розглянемо основні та значущі методи у визначенні та оцінці рівня конкурентоспроможності підприємства.

На сьогоднішній день відомо безліч способів збільшення рівня конкурентоспроможності підприємства та продукції загалом. До таких способів можна віднести [9]:

- закупівлю якіснішої сировини та комплектуючих;

- зниження цін на власний продукт щодо цін конкурентів;
- зручне та вигідніше географічне положення виробництв і всієї інфраструктури підприємства;
- використання власних технологій при виробництві та проектуванні виробництва;
- ведення чіткої та грамотної продуктової та інноваційної політики.

Підприємство має пропонувати покупцям те, що вони вважають найбільш прийнятним для себе: хороший товар за низькою ціною або товар покращеної якості, але дорожчий.

Оцінку конкурентоспроможності слід як постійний процес дослідження з метою забезпечення успіху над ринком. Дані, отримані при оцінці, ефективні у разі, якщо вони розглядаються як інформаційний засіб, так і як засіб, що забезпечує керівництво підприємства необхідними даними поліпшення потенційних можливостей.

На підставі розібраних методів оцінки конкурентоспроможності можна зробити порівняльну таблицю за основними найважливішими показниками (табл. 1.5.) [17; 37].

Також з аналізу всіх даних про існуючі методи оцінки конкурентоспроможності можна виділити їх переваги та недоліки, які допоможуть компаніям та підприємствам, спираючись на них, вибрати найбільш підходящий метод для оцінки свого становища на ринку серед існуючих та потенційних конкурентів. (табл. 1.6.) [38].

Таблиця 1.5

Порівняльна характеристика методів оцінки конкурентоспроможності

Критерії порівняння	Оцінка конкурентоспроможності на основі рейтингової оцінки	Оцінка конкурентоспроможності з урахуванням розрахунку ринкової частки	Оцінка конкурентоспроможності з урахуванням норми споживчої вартості	Оцінка конкурентоспроможності на основі теорії ефективної конкуренції	Метод оцінки на основі визначення операційної ефективності та стратегічного позиціонування	Багатокутник конкурентоспроможності	Матриця «Шелл»
1	2	3	4	5	6	7	8
База методу	Експертний метод	Питома вага товарообігу підприємства у загальному обсязі товарообігу	Експертний метод	Експертний та порівняльний метод	Інтегрально-індексний метод	Експертно-графічний метод	Розрахунково-графічний метод
Галузь застосування	Науково-виробничі підприємства	Виробничі, торгові, будівельні, транспортно-експедиторські та в якійсь частині навіть науково-виробничі	Виробничі, транспортно-експедиторські та науково-виробничі підприємства	Промислові підприємства, транспортно-експедиторські, торгові	Промислові підприємства та науково-виробничі	Виробничі, торгові, будівельні, транспортно-експедиторські та в якійсь частині навіть науково-виробничі	Виробничі, торгові, будівельні, транспортно-експедиторські
Спосіб визначення конкурентоспроможності	Основним інструментом оцінки є параметричний аналіз у поєднанні з порівняльним аналізом, що проводиться на підставі ступеня важливості кожного параметра	Розрахунок формули частки ринку суб'єкта та побудова конкурентної карти	Визначення споживчої вартості за основними блоками оцінки та визначення вагових коефіцієнтів кожного з блоку із застосуванням експертного методу та розрахунок на підставі їх показника конкурентоспроможності	Основним інструментом оцінки є параметричний аналіз чотирьох основних груп показників у поєднанні з порівняльним аналізом на підставі ступеня важливості кожного параметра	Аналіз розрахунку трьох коефіцієнтів, а саме, оперативної ефективності, інноваційної, адаптивності та розрахунок сукупної оцінки конкурентоспроможності	Розрахунок значень параметрів конкурентоспроможності та нанесення їх на діаграму, де вісь відображає рівень значень якого показника по кожному досліджуваному підприємству	Розрахунок формули нестабільності та конкурентного статусу фірми на підставі отриманих даних та побудова матриці

Продовження табл. 1.5

1	2	3	4	5	6	7	8
Підхід до оцінки	Поєднує в собі якісний та кількісний підхід	Кількісний аналіз	Поєднує в собі якісний та кількісний підхід	Поєднує в собі якісний та кількісний підхід	Кількісний аналіз	Поєднує в собі якісний та кількісний підхід	Поєднує в собі якісний та кількісний підхід
Надання результатів	Розрахунковий результат. За підсумками розрахунку виходить підсумковий бал підприємства	Результатом оцінки є значення, отримане розрахунковим способом, з урахуванням якого можна графічно відобразити результат	Розрахунковий результат виходячи з приватного показника конкуренто-спроможності	Розрахунковий результат коефіцієнта конкуренто-спроможності	Розрахунковий результат оцінки	Графічний результат оцінки	Розрахунковий результат та перенесення його у графічний вигляд
Період оцінки	Оцінка поточного моменту становища підприємства /продукції над ринком	Може оцінити поточний стан на ринку	Оцінює поточну конкуренто-спроможність із можливістю визначення потенціалу підприємства у майбутньому	Може оцінити як поточний стан на ринку, так і потенціал підприємства у майбутніх періодах	Може оцінити як поточний стан на ринку, так і потенціал підприємства у майбутніх періодах	Дозволяє оцінити поточне становище підприємства на ринку	Може оцінити як поточний стан на ринку, так і потенціал підприємства у майбутніх періодах

Джерело: [37, 17, 38, 5, 35]

Таблиця 1.6

Переваги та недоліки методів оцінки конкурентоспроможності

Метод	Плюси	Мінуси
Оцінка конкуренто-спроможності на основі рейтингової оцінки	Рейтингова оцінка дозволяє враховувати як матеріальні активи підприємства, а й нематеріальні активи. Дозволяє провести аналіз не тільки конкуренто-спроможності підприємства, а й товарів та послуг, які надає підприємство.	Високий рівень суб'єктивності розміщення експертних оцінок, необхідне застосування аналізу узгодженості експерта
Оцінка конкуренто-спроможності з урахуванням розрахунку ринкової частки	Даний метод дозволяє порівняти підприємства з різних галузей, порівнянних з позиції ефективності, відображає та враховує поточне становище на ринку.	Заснований на минулому, немає врахування майбутніх очікувань. Працездатні дані. Необхідно мати дані підприємств конкурентів.
Оцінка конкурентоспроможності з урахуванням норми споживчої вартості	Дозволяє з великою ймовірністю визначити реальні потреби споживача. Враховує не конкретний товар, а рішення, ухвалені керівництвом підприємства.	Високий рівень суб'єктивності розміщення експертних оцінок, необхідне застосування аналізу узгодженості експерта.
Оцінка конкуренто-спроможності на основі теорії ефективної конкуренції	Облік різноманітних елементів діяльності компанії та усунення повторення показників	В основу методу покладено ідею про те, що рівень конкурентоспроможності підприємства можна визначити за допомогою складання здібностей підприємства до досягнення конкурентних переваг. Але сума різноманітних елементів такої складної системи, як підприємство, найчастіше не призводить до того ж результату, як і вся система загалом
Метод оцінки на основі визначення операційної ефективності та стратегічного позиціонування	Враховує всі джерела формування конкурентоспроможності підприємства, а також дозволяє отримати кількісну оцінку	Не дозволяє розмежовувати поняття між галузями та розглядає різногалузеві підприємства на одному рівні
Багатокутник конкурентоспроможності	Досить легке використання оперативного аналізу ситуації над ринком. Найбільш наочний та доступний метод	Високий рівень суб'єктивності розміщення експертних оцінок, необхідне застосування аналізу узгодженості експерта. Якщо багато параметрів порівняння, то графік виходить громіздким і важко читати
Матриця «Шелл»	Дозволяє об'єднати якісні та кількісні змінні в єдину параметричну систему. Враховує тривалість фаз життєвого циклу, технології швидкості зростання попиту	Важко визначити оптимальне число параметрів, необхідне аналізу, і вибір найзначніших їх. Цей вибір дуже умовний

Джерело: [8; 16; 28; 38]

Грунтуючись на даних табл. 1.5. і табл. 1.6., можна сформулювати уявлення, для яких підприємств яка оцінка найкраще підходитиме. Для розгляду виділимо основні категорії підприємства, а саме: науково-виробниче, виробниче, транспортно-експедиторське підприємства та підприємства у сфері послуг (банки, консалтингові компанії, охорона здоров'я, страхування, будівельні підприємства).

Для підприємств у галузі наукового виробництва найбільше підходять такі методи, як метод рейтингової оцінки, оцінка конкурентоспроможності з урахуванням норми споживчої вартості. Також можна застосовувати оцінку конкурентоспроможності на основі розрахунку ринкової частки, метод оцінки на основі визначення операційної ефективності та стратегічного позиціонування, багатокутник конкурентоспроможності та матрицю «Шелл». Це пов'язано з тим, що наукова діяльність є невизначеною та складно прогнозованою та її потенціал та подальший розвиток дуже складно оцінити без залучення експертів. Тому експертна оцінка, яка лежить в основі даних методів, є оптимальною для такого виду діяльності [16].

Що стосується виробничих підприємств, то будь-який із перерахованих методів може бути корисним при оцінці конкурентоспроможності підприємства. Це з тим, що виробнича діяльність включає у собі багато етапів і фаз. Щодо певної фази та етапу можна застосувати різні методи. На етапі зародження ідеї або проектування нового продукту логічно застосовувати методи, що містять експертну оцінку, такі як рейтингова оцінка, багатокутник конкурентоспроможності. Щодо етапу самого виробництва та наступних етапів, логічніше застосовувати такі методи, як оцінку конкурентоспроможності на основі розрахунку ринкової частки, метод оцінки на основі визначення операційної ефективності та стратегічного позиціонування, оскільки є вже показники безпосередньої ефективності виробництва, як оперативні, так і стратегічні [8].

Щодо транспортно-експедиторських компаній найбільше підходить оцінка конкурентоспроможності на основі розрахунку ринкової частки, оцінка конкурентоспроможності на основі норми споживчої вартості, оцінка конкурентоспроможності на основі теорії ефективної конкуренції, багатокутник конкурентоспроможності, матриця «Шелл». Дані методи підходять, тому що вони включають всі найважливіші оцінки господарської діяльності. Методи спрямовано оцінку підприємств за параметрами ефективності роботи підрозділів.

Усі галузі сфери послуг: страхування, охорона здоров'я, консалтинг, банківські послуги можуть оцінюватися за допомогою багатокутника конкурентоспроможності, матриці «Шелл» та оцінки конкурентоспроможності на основі теорії ефективної конкуренції. Що стосується перших двох методів (багатокутник конкурентоспроможності та матриця «Шелл»), в їх основі лежить графічний метод визначення конкурентної позиції. Дані методи застосовуються в оцінці будь-якого підприємства, оскільки є найбільш наочними і простими розуміння і прийняття рішень у сфері послуг. А щодо оцінки теорії ефективності конкурентів, то дана оцінка дозволяє враховувати всі фактори та показники діяльності компанії і дозволяє порівнювати діяльність компанії з численними конкурентами, які діють у сфері послуг [28].

Таким чином, під конкурентоспроможністю підприємства розуміється можливість ефективної діяльності підприємства за всіма її напрямками та її практичною прибутковою реалізацією в умовах конкуренції. Стабільне існування над ринком може бути забезпечене вмінням ефективно використовувати свій виробничий, науково-технічний, трудовий, фінансовий потенціал. В умовах постійної динаміки ринкової економіки необхідно постійно моніторити та аналізувати зовнішнє та внутрішнє середовище, що оточує підприємство. Основою конкурентоспроможності підприємства є операційна ефективність та стратегічне позиціонування, що характеризує адаптивність цього підприємства в умовах довкілля, а також інноваційність у всіх сферах діяльності.

РОЗДІЛ 2. РОЗРОБКА ЗАХОДІВ ЩОДО ЗМІЦНЕННЯ КОНКУРЕНТНОЇ ПОЗИЦІЇ ТОВ «ТЕЛЕКАРТ-ПРИЛАД»

2.1. Загальна характеристика та аналіз фінансового стану ТОВ «Телекарт-Прилад»

ТОВ «Телекарт-Прилад» було створено в 1995 році у місті Одесі. Юридична адреса підприємства: Україна, 65113, Одеська область, місто Одеса, Люстдорфська дорога, будинок 162. Правовий статус компанії – товариство з обмеженою відповідальністю.

Склад підприємства включає:

- завод приладобудівної техніки, обладнаний площею 43 000 м²;
- спеціальне конструкторське бюро;
- випробувальний центр, який отримав акредитацію у Національному агентстві акредитації України;
- сервісний центр.

На підприємстві використовується сучасне обладнання вітчизняного та зарубіжного виробництва, зокрема з Німеччини, Японії, Франції, Швейцарії, Голландії та США.

Завод «Телекарт-Прилад» зареєстрований у реєстрі системи УкрСЕПРО (№ UA 2.051.731 від 06.05.2003) та сертифікований за стандартом ISO 9001:2000, IDT (Сертифікат №131492). Продукція відповідає національним ГОСТам та стандартам МЕК, а також має сертифікат відповідності в Україні (Сертифікат №UA.MI/1-868-2007).

Одним із основних напрямків діяльності компанії є розробка та впровадження виробництва повної лінійки приладів обліку електричної енергії. Також підприємство займається серійним виробництвом багатозонних, багатофункціональних лічильників активної, реактивної та повної енергії.

Продукція компанії експортується до Молдови, Туркменістану, Азербайджану та Узбекистану і постачається найбільшим телекомунікаційним операторам, енергопостачальним компаніям, промисловим та іншим споживачам.

Більше ніж 100 компаній із України, Європи, США та Китаю постачають матеріали для ТОВ «Телекарт-Прилад». У виробництві застосовуються різні технології, включаючи механообробку металів і пластмас, лиття алюмінію і пластмас, нанесення гальванічних, порошкових і лакофарбових покриттів, електромонтаж друкованих плат, складання та тестування електронного устаткування, а також виробництво пластикових карт.

ТОВ «Телекарт-Прилад» активно бере участь у спеціалізованих енергетичних виставках, включаючи міжнародні. Високу якість та надійність їхніх виробів підтверджено різними нагородами, такими як «Золота торгова марка» і «За відмінну якість продукції» в Україні, а також «Золота медаль» від «Асоціації заохочення промисловості і торгівлі» у Франції.

Основними конкурентами на вітчизняному ринку для ТОВ «Телекарт-Прилад» є компанії, такі як ТОВ «Кард Системс», ТОВ «Київприлад», ТОВ «НіК», ПрАТ «Мередіан», ПАТ «Промзв'язок», ТОВ «Комунар», ПАТ «Юінпіком».

Крім виробництва апаратури, ТОВ «Телекарт-Прилад» відзначається провідними позиціями у сфері виробництва приладів для електроенергетики. Вони випускають мікропроцесорні пристрої захисту, які гарантують повний захист електропідстанцій.

Автоматизовані системи обліку та контролю енергоресурсів є важливим інструментом для фахівців, які надають достовірну інформацію про споживання енергії об'єктами. Ці системи дозволяють проводити аналіз, виявляти та припиняти випадки зловживання енергоресурсами, а також зменшують

операційні витрати енергетичних компаній на отримання інформації з облікових приладів.

На основі «розумних» лічильників електроенергії, промислових контролерів, спеціалізованого обладнання та програмного забезпечення власного виробництва створюються автоматизовані системи комплексного обліку енергоресурсів. Ці пристрої мають власні оригінальні конструкційні та програмні рішення, з використанням сучасних технологій та новітньої елементної бази відомих світових виробників. При розробці нових модифікацій дотримуються принципи спадкоємності програмних і конструкторських рішень.

ТОВ «Телекарт-Прилад» постачає продукцію різним споживачам, включаючи енергогенеруючі компанії, обленерго України та провідні підприємства різних галузей національного господарства. Підприємство постійно працює над розробкою нових виробів і модернізацією існуючих, відповідно до власної ініціативи або на замовлення відповідних державних установ.

Для забезпечення високої якості продукції використовується автоматизований оптичний контроль Orbotech (Орботек). Одним з ключових продуктів Orbotech є автоматизований оптичний контроль, який використовується для перевірки якості та виробничої точності електронних компонентів на платі. Цей контрольний процес дозволяє виявляти недоліки у виробництві, такі як дефекти, механічні пошкодження або неправильне розташування компонентів, що допомагає забезпечити високу якість продукції та ефективність виробничих процесів.

Компанія активно займається токарними роботами, пропонуючи послуги з обробки матеріалів, таких як сталь, нержавіюча сталь, чугун, латунь, мідь та пластик. Одним з важливих напрямків діяльності ТОВ «Телекарт-Прилад» є виробництво групи продукції «телекомунікації і захист інформації», включаючи системи контролю доступу.

На підприємстві виготовляються два види систем контролю доступу: «Система управління Дельта-XXI» та «Система управління Сіріус XXI». Це вказує на різноманітність інноваційних рішень та технологічних можливостей, які компанія пропонує в сфері контролю доступу для різних клієнтів та галузей.

Основні види продукції ТОВ «Телекарт-Прилад» представлені в табл. 2.1.

Таблиця 2.1

Продукція ТОВ «Телекарт-Прилад»

Асортимент	Номенклатура
Цифрове телебачення	Цифровий кабельний ресівер DVB-C
Телекомунікації	Таксофонного обладнання «Телекарт - 101»
	ЦСК Квант-Е
	Системи управління
	Система «Альфа-XXI»
Енергетика	Комунікаційне обладнання
	Прилади обліку
	Програмне забезпечення
	Сертифікати і паспорти
Пластикові картки	Таксофонні картки
	Scratch-картки
	Дисконтні картки
	Клубні картки
	Передоплати
	Страхові
	Ідентифікаційні
	Безконтактні картки
Захист інформації	Прості одно рівневі системи контролю доступу
	Складні багаторівневі системи контролю доступу
Касові апарати	ЕККА «Телекарт - 001»
Прилади для силових структур	Засоби зв'язку
	Обладнання для побудови локальних обчислювальних мереж
	Зарядні пристрої для переносних радіостанцій
	Комплекси зв'язку
	Комплекс управління тактичною телекомунікаційною мережею «Синевір»
	Інформаційна система командира «Нарада»
	Продукти програмного забезпечення
Побутова техніка	Тепло вентилятори
	Електричні конвектори

Згідно з рис. 2.1, частка товарів народного споживання складає 10,3%, продукції для енергетичного сектора - 14,1%, а продукції для силових структур - 34%. На даний момент системи контролю та управління доступом складають 11,08% загального обсягу реалізації продукції ТОВ «Телекарт-Прилад».

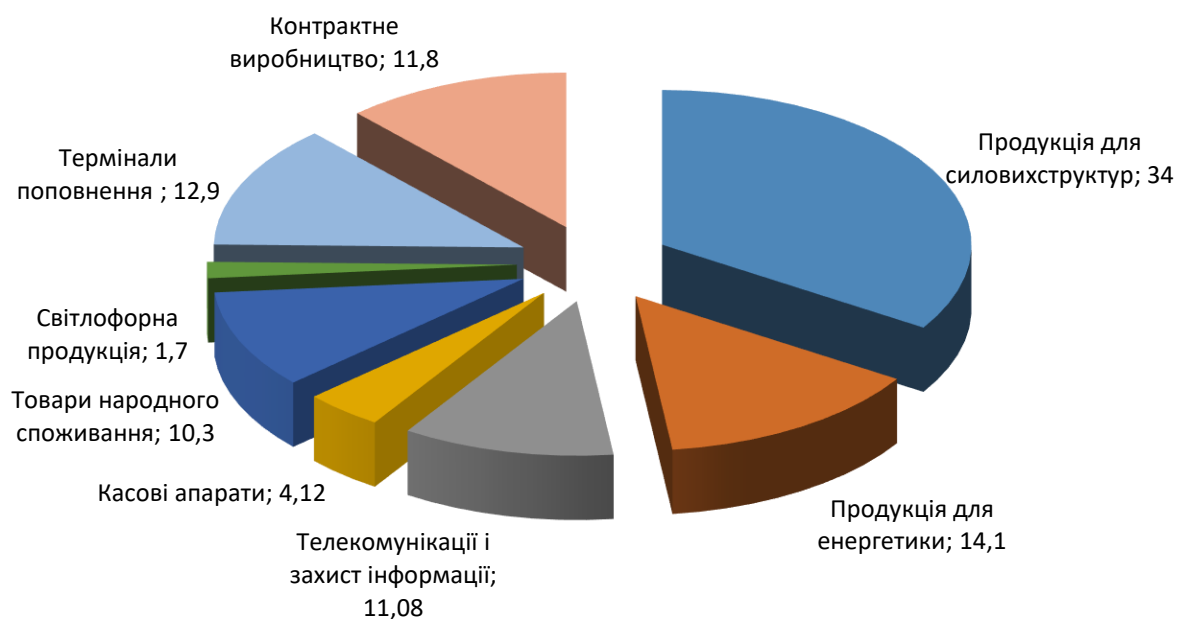


Рис. 2.1. Види продукції ТОВ «Телекарт-Прилад»

Джерело: управлінські дані досліджуваного підприємства

Для визначення доцільності розвитку напрямку виробництва систем контролю і управління доступом на ТОВ «Телекарт-Прилад», потрібен додатковий аналіз тенденцій ринку в цьому сегменті та детальне вивчення факторів внутрішнього середовища підприємства.

У 2004 році був створений випробувальний центр на підприємстві з випробувальною лабораторією, яка пройшла акредитацію в Національному Агентстві акредитації України. Цей центр обладнаний необхідною нормативною документацією, випробувальним устаткуванням та стандартними засобами вимірювань для проведення стандартизованих і фірмових випробувань всієї продукції ТОВ «Телекарт-Прилад».

Підприємство також створило самостійний підрозділ, виробничий комплекс «Акація», для виробництва військового обладнання. Цей комплекс є замкнутим складальним виробництвом з висококваліфікованим інженерно-технічним персоналом, обладнаним приладовою базою та засобами контролю над надійністю виробів. Підприємство розробило і випускає серійно засоби зв'язку та автоматизації військового призначення, які використовуються в силових структурах та були прийняті на озброєння великою кількістю військових підрозділів.

Також важливо відзначити, що підприємство має ліцензії на різні види господарської діяльності, включаючи розроблення, виготовлення, реалізацію, ремонт і модернізацію військової техніки, а також дозволи на діяльність, пов'язану з державною таємницею і технічним захистом інформації. Підприємство також зареєстровано в системі сертифікації УкрСЕПРО і відповідає стандарту ДСТУ ISO 9001:2015. Це свідчить про високий ступінь відповідності якості продукції міжнародним стандартам.

ТОВ «Телекарт-Прилад» має величезний практичний досвід з випуску командних і командно-штабних машин різного призначення, підприємство володіє виробничими потужностями і висококваліфікованим інженерним і робочим персоналом, дозволяє виконувати роботи зі створення різних комплексів і засобів зв'язку та автоматизації.

Далі проаналізуємо фінансово-економічну діяльність ТОВ «Телекарт-Прилад» на протязі трьох років: 2020-2022 рр. Однією з важливих частин фінансового стану підприємства є оцінка його ліквідності. Результати розрахунку основних показників короткострокової ліквідності ТОВ «Телекарт-Прилад» наведено в табл. 2.2.

Для розрахунку коефіцієнта поточної ліквідності (Кпл) використаємо формулу:

$$К_{пл} = ОА/ПЗ \quad (2.1)$$

$$K_{пл2020} = 409288 / 372904 = 1,09$$

$$K_{пл2021} = 256869 / 215885 = 1,18$$

$$K_{пл2022} = 444761 / 432856 = 1,03$$

Отримане значення коефіцієнта поточної ліквідності перевищує одиницю, що свідчить про те, що у підприємства є достатньо оборотних активів для виплати поточних зобов'язань. Це може вказувати на добре організовану фінансову структуру та здатність компанії вчасно погашати свої зобов'язання. Проте, в 2022 р. по відношенню до 2021 р. коефіцієнт поточної ліквідності, хоч і має значення більше одиниці, але знизився на 0,15 пунктів.

Таблиця 2.2

Показники короткострокової ліквідності ТОВ «Телекарт-Прилад»
за 2020-2022 рр.

Показники	Нормативне значення	Роки			Приріст 2022/2021
		2020	2021	2022	
Коефіцієнт поточної ліквідності	>1	1,09	1,18	1,03	-0,15
Коефіцієнт термінової ліквідності	>0,7-1	0,9	0,6	0,7	+0,1
Коефіцієнт абсолютної ліквідності	>0,2-0,3	0,3	0,2	0,1	-0,1
Коефіцієнт забезпечення робочим капіталом	8-11%	8,3	8,3	1,9	-6,4

Джерело: дані звітності ТОВ «Телекарт-Прилад»

Коефіцієнт термінової ліквідності ($K_{тл}$) розраховується як відношення оборотних активів (ОА) за вирахуванням запасів (З) до суми поточних зобов'язань (ПЗ). Він вимірює здатність компанії вчасно погасити свої короткострокові зобов'язання з допомогою високоліквідних активів.

Розрахуємо коефіцієнт термінової ліквідності за формулою:

$$K_{тл} = (ОА - З) / ПЗ \quad (2.2)$$

$$K_{тл2020} = (409288 - 75686) / 372904 = 0,9$$

$$K_{тл2021} = (256869 - 129111) / 215885 = 0,6$$

$$\text{Ктл 2022} = (444761 - 120156) / 432856 = 0,7$$

Коефіцієнт абсолютної ліквідності (Кал) – це відношення суми грошових коштів (ГК) та їх еквівалентів до величини поточних зобов'язань (ПЗ). Показник демонструє частку поточних зобов'язань компанії, яка може бути погашена негайно.

Розрахуємо коефіцієнт абсолютної ліквідності за формулою:

$$\text{Кал} = \text{ГП} / \text{ПЗ} \quad (2.3)$$

$$\text{Кал}_{2020} = 133793 / 372904 = 0,3$$

$$\text{Кал}_{2021} = 50030 / 215885 = 0,2$$

$$\text{Кал}_{2022} = 40861 / 432856 = 0,1$$

Коефіцієнт забезпеченості реалізації робочим капіталом характеризує співвідношення короткострокової платоспроможності та річного операційного грошового потоку. Цей коефіцієнт дозволяє проаналізувати ліквідність з іншого боку, ніж раніше розглянуті коефіцієнти. Він розраховується за наступною формулою (2.4 та 2.5):

$$\text{Кзрк} = (\text{РК} / \text{ЧД}) * 100 \% \quad (2.4)$$

$$\text{РК} = \text{ОА} - \text{ПЗ} \quad (2.5)$$

де, РК - робочий капітал; ЧД - чистий дохід від реалізації продукції;

ОА - оборотні активи; ПЗ - поточні зобов'язання.

Обчислимо коефіцієнт реалізації робочим капіталом ТОВ «Телекард-Прилад» за 2020-2022 роки.

$$\text{Кзрк}_{2020} = (36384 / 438715) * 100\% = 8,3 \%$$

$$\text{Кзрк}_{2021} = (40984 / 495825) * 100\% = 8,3 \%$$

$$\text{Кзрк}_{2022} = (11905 / 618713) * 100\% = 1,9 \%$$

Важлива роль при проведенні фінансово-економічного аналізу, належить показникам фінансової стійкості. Фінансова стійкість характеризується співвідношенням власних і позикових коштів. Стійкий фінансовий стан

досягається при достатності власного капіталу. Результати розрахунку представлені у табл. 2.3

Коефіцієнт власного капіталу – це відношення власного капіталу до загальної величини активів. Коефіцієнт показує частку активів, яку забезпечує власний капітал. Розраховують за формулою (2.6):

$$K_{\text{вк}} = \frac{\text{ВК}}{\text{ВБ}} \quad (2.6)$$

де, ВК - власний капітал; ВБ - валюта балансу.

$$K_{\text{вк}2020} = 70268/443308 = 0,2$$

$$K_{\text{вк}2021} = 76125/ 292010 = 0,3$$

$$K_{\text{вк}2022} = 42979/ 476489 = 0,1$$

Таблиця 2.3

Показники фінансової стійкості ТОВ «Телекарт-Прилад»
за 2020-2022 рр.

Показники	Норматив	Роки			Приріст
		2020	2021	2022	2022/2021
Коефіцієнт власного капіталу	$\geq 0,5$	0,2	0,3	0,1	-0,2
Коефіцієнт фінансової стійкості	$\geq 1,0$	5,3	2,8	10,1	+7,3
Коефіцієнт ефективності використання активів	Зростання	1,07	1,93	1,39	-0,54

Джерело: дані звітності ТОВ «Телекарт-Прилад»

Далі розрахуємо коефіцієнт фінансової стійкості, він використовується для визначення фінансової здатності підприємства або організації витримати труднощі і стресові ситуації без втрати ефективності або загрози його існування. Цей показник дозволяє оцінити фінансовий ризик підприємства. Коефіцієнт фінансової стійкості розраховується як відношення позикового і власного капіталу. Розраховують коефіцієнт за формулою (2.7):

$$K_{\text{фс}} = \frac{\text{ДЗ} + \text{ПЗ}}{\text{ВК}} \quad (2.7)$$

де, ДЗ - довгострокові зобов'язання; ПЗ - поточні зобов'язання; ВК - власний капітал.

$$K_{\text{фс}2020} = (136 + 372904) / 70268 = 5,3$$

$$K_{\text{фс}2021} = (0 + 215885) / 76125 = 2,8$$

$$K_{\text{фс}2022} = (654 + 432856) / 42979 = 10,1$$

Високий коефіцієнт власного капіталу може свідчити про те, що підприємство має стійкі фінанси, оскільки воно має більше власних коштів у порівнянні з позиковими зобов'язаннями. Як бачимо в 2022 році на ТОВ «Телекард-Прилад» цей коефіцієнт зріс на 7 пунктів порівняно з 2021 роком.

Наступний показник це коефіцієнт ефективності використання активів, визначає їх оборот і характеризує швидкість їх трансформації та грошову форму, що безпосередньо впливає на платоспроможність та прибутковість підприємства. Усі коефіцієнти використання поточних активів обчислюються як відношення величини обсягу продажів до обсягу обороту, що підлягає оцінці. Розраховується за наступною формулою:

$$K_{\text{ева}} = \text{ЧД} / \text{ОА} \quad (2.8)$$

$$K_{\text{ева} 2020} = 438715 / 409288 = 1,07$$

$$K_{\text{ева} 2021} = 495825 / 256869 = 1,93$$

$$K_{\text{ева} 2022} = 618713 / 444761 = 1,39$$

Наступним етапом аналізу фінансового стану підприємства є аналіз рентабельності його діяльності, дані якого наведені в табл. 2.4.

Рентабельність є відносним показником прибутковості виробництва. Рентабельність сукупного капіталу вказує на ефективність діяльності всього підприємства і розраховується як відношення операційного прибутку (ОП) до валюти балансу (ВБ). Цей показник показує, скільки прибутку приносить кожна інвестована (вкладена) гривня в активи. Розраховується за формулою (2.9):

$$P_{CK} = (OP / VB) * 100 \quad (2.9)$$

Де, ОП – операційний прибуток / прибуток до оподаткування;

ВБ – валюта балансу.

Розрахуємо рентабельність сукупного капіталу для ТОВ «Телекарт-Прилад» за 2020-2022 роки:

$$P_{CK} 2020 = (67607 / 443308) * 100 = 15,2 \%$$

$$P_{CK} 2021 = (7272 / 292010) * 100 = 2,5 \%$$

$$P_{CK} 2022 = (38726 / 476489) * 100 = 8,1 \%$$

Далі розрахуємо рентабельність власного капіталу для ТОВ «Телекард-Прилад». Це показник ефективного використання власного капіталу, тобто скільки прибутку отримано на одну гривню залучених коштів, цей показник є найважливішим для власників (акціонерів, учасників), оскільки дозволяє визначити зростання їх добробуту за аналізований період. Розраховується за наступною формулою (2.10):

$$P_{BK} = ЧП / ВК * 100\% \quad (2.10)$$

де, ЧП - чистий прибуток; ВК - власний капітал.

$$P_{BK} 2020 = (5900 / 70268) * 100 = 8,4$$

$$P_{BK} 2021 = (5960 / 76125) * 100 = 7,8$$

$$P_{BK} 2022 = (3175 / 42979) * 100 = 7,4$$

Розраховані дані занесемо в таблицю 2.4.

Таблиця 2.4

Аналіз рентабельності діяльності ТОВ «Телекарт-прилад»
за 2020-2022 роки, %

Показники	Нормативне значення	Роки		
		2020	2021	2022
Рентабельність сукупного капіталу	>0	15,2	2,5	8,1
Рентабельність власного капіталу	>0	8,4	7,8	7,4

Джерело: дані звітності ТОВ «Телекарт-Прилад»

Аналіз рентабельності дозволяє зробити висновок, що за аналізований період відбуваються коливання значення даних показників, це вказує на те, що

ефективність діяльності ТОВ «Телекард-Прилад» не є стабільною. Звісно, через пандемію COVID-19, повномасштабні військові дії на території України, багатьом підприємствам важко зберегти стабільність та конкурентоспроможність. Рентабельність сукупного капіталу у період з 2020 по 2021 роки різко скоротилася, проте в 2022 році стан трошки поліпшився. Рентабельність власного капіталу у 2022 р. теж має тенденцію до зниження порівняно з 2021 р., що свідчить про зниження ефективності використання власних коштів.

Проте, показники рентабельності власного та сукупного капіталу є позитивними, це свідчить про ефективну діяльність ТОВ «Телекарт-Прилад» навіть в такі важкі для країни часи.

2.2. Оцінка конкурентного середовища ТОВ «Телекарт-Прилад»

ТОВ «Телекарт-Прилад» спеціалізується на виробництві промислової продукції, що обумовлює специфічні аспекти його діяльності:

- Висока вартість і обмежений обсяг продукції роблять надзвичайно важливими супутній та післяпродажний сервіс.
- Обов'язкова наявність специфікацій та конструкторської документації.
- Ціна продукції залежить від її складності: для стандартних виробів вона фіксована за прейскурантом, а для спеціальних пристроїв визначається під час переговорів або на конкурентних торгах.
- Обмежена кількість та вузький спектр споживачів, зосереджених у певних сегментах ринку (промисловість, енергетика, зв'язок), які купують продукцію для виробничого використання або перепродажу.
- Попит на приладобудівну продукцію є похідним від попиту кінцевих споживачів і схильний до значних коливань, але не сильно залежить від цін.

- Низьке використання реклами – акцент на особистих продажах і технічному консультуванні, участі у виставках, Інтернеті та прямих рекламних зверненнях.
- Короткі канали розповсюдження продукції – рідко використовуються торгові посередники, переважно спеціалізовані постачальники або прямий продаж.
- Довгострокові відносини з контрагентами – укладаються тривалі контракти, багатосторонні договори на обслуговування та оренду обладнання.

Приладобудування – це потужна галузь машинобудування, яка завдяки новітнім технологіям та цифровізації продовжує розвиватися і користується попитом як на вітчизняному, так і на міжнародному ринках. Відновлення цієї сфери в Україні та її постійне зростання дозволяють залучати вигідні інвестиції, створювати нові робочі місця та здійснювати експортно-імпортні операції. Протягом останніх 10 років приладобудівна галузь в Україні демонструє тенденцію до зростання, за винятком 2020 і 2022 років, коли на її розвиток вплинули фактори Covid-19 і війни відповідно.

Проаналізуємо стан галузі приладобудування в Україні. Основною метою приладобудівної галузі є забезпечення усіх галузей промисловості високотехнологічними приладами. До приладобудування входять такі підгалузі як: виробництво комп'ютерів, електронної та оптичної продукції та виробництво електричного устаткування. Проте, незважаючи на найважливішу для розвитку різних виробництв роль приладобудування, стан цієї галузі на сьогодні можна оцінити як кризовий. Це підтверджує динаміка рентабельності підприємств приладобудування України, що представлена в таблиці 2.5.

Таблиця 2.5

Динаміка рентабельності підприємств приладобудування, %

Галузь	Роки				
	2018	2019	2020	2021	2022
Промисловість	0,2	- 0,3	- 9,4	- 7,7	- 1,0
Машинобудування, в тому числі:	5,1	1,8	- 13,3	- 8,0	- 0,4
Виробництво комп'ютерів, електронної та оптичної продукції	3,0	2,0	- 12,3	4,6	9,4
Виробництво електричного устаткування	4,1	1,8	- 15,2	-12,6	-1,3

Джерело: сформовано автором на основі [29]

Таке становище призводить до зменшення кількості підприємств як в цілому по промисловості, так і по машинобудуванню.

Сучасному машинобудівному комплексу України доводиться функціонувати в умовах воєнно-політичної та економічної нестабільності і для виходу з цього кризового становища необхідно застосовувати ефективні механізми господарювання. Слід зробити акцент на діях, спрямованих на поліпшення структури ресурсного потенціалу машинобудівних підприємств, зокрема приладобудівних.

Таблиця 2.6

Питома вага промислових підприємств за 2019-2022 рр, %

Галузь/роки	2019	2020	2021	2022
Промисловість	41,3	37,4	37,6	36,7
Машинобудування, у т.ч.	39,8	32,7	33,0	34,8
виробництво комп'ютерів, електронної та оптичної продукції	36,4	31,4	28,6	33,9
виробництво електричного устаткування	38,3	30,3	30,0	32,3
виробництво машин і устаткування, не віднесених до інших угруповань	39,9	33,8	34,3	35,5
виробництво автотранспортних засобів, причепів і напівпричепів та інших транспортних засобів	46,3	33,7	37,6	37,0

Джерело: сформовано автором на основі [34]

Насамперед це стосується його інноваційної складової, що може надати значну допомогу в підвищенні конкурентоспроможності підприємств і їх продукції, інвестиційній привабливості (табл. 2.7).

Таблиця 2.7

Питома вага підприємств приладобудування,
що займаються інноваційною діяльністю протягом 2019–2022 років, %

Галузь/роки	2019	2020	2021	2022
Машинобудування	22,2	24,5	24,7	28,8
У тому числі:				
виробництво комп'ютерів, електронної та оптичної продукції	19	21,5	21,5	35,7
виробництво електричного, електронного та оптичного устаткування	24,1	26,2	26	28,5
виробництво транспортних засобів та устаткування	28,7	30,7	31,5	38,0

Джерело: сформовано автором на основі [34]

Проведені статистичні дослідження свідчать, що кількість приладобудівних підприємств, які займаються інвестиційною діяльністю постійно зменшується, частка реалізованої інноваційної продукції загалом – лише 3,5–4%; обсяг імпорту високотехнологічної продукції перевищує в рази розміри власного виробництва; наукомісткість промислового виробництва знаходиться на рівні 0,3%.

Приладобудування в Україні характеризується високою зовнішньою залежністю – імпорт цієї продукції у три рази перевищує експорт (табл. 2.8).

Особлива залежність існує від поставок з ЄС та інших країн світу (передусім азійських), імпорт з яких перевищує експорт відповідно у 8,7 і 8,5 рази. Внаслідок цього сальдо зовнішньої торгівлі за цими групами країн є від'ємним. Водночас продукція вітчизняного приладобудування користується попитом у країнах СНД, що забезпечує Україні на цьому ринку статус нетто-експортера та позитивне торговельне сальдо.

Таблиця 2.8

Основні показники зовнішньої торгівлі
продукцією приладобудування в Україні

Регіони	Експорт			Імпорт			Сальдо		
	2020	2021	2022	2020	2021	2022	2020	2021	2022
Країни СНД	161,7	186,7	178,3	156,6	159,8	105,0	5,1	26,9	71,3
Країни ЄС	55,9	40,6	50,3	546,2	471,5	437,0	-490,2	-131,0	-386,7
Інші країни	70,2	66,6	60,7	441,9	555,7	516,1	-371,7	-489,1	-455,4
Усі країни	278,2	292,9	273,5	1019,1	1187,0	811,6	-740,9	-894,2	-533,1

Джерело: сформовано автором на основі [11]

Приладобудування України нині перебуває у складному фінансовому становищі. Відсутність належної державної підтримки галузі, налагоджених внутрішніх ринків збуту, інвестицій в основний капітал приладобудівних підприємств, низькі темпи розроблення, освоєння і випуску нової продукції є одними з причин зростання частки збиткових підприємств.

Розглянемо, які конкурентні стратегії характерні для ТОВ «Телекарт-Прилад»:

- інноваційна технологічна стратегія: випуск нових конкурентоспроможних товарів високої якості, вдосконалення технології виробництва і продажу;
- цінова стратегія: випуск продукції за ціною нижче, ніж у конкурента, вивчення реакції ринку на зміну цін, забезпечення ефективності витрат виробництва і розповсюдження.

Залежно від конкурентного становища компанії, підприємства можуть використовувати стратегію ринкового лідера, челенджера (фірми, яка прагне збільшити частку ринку та стати лідером) або стратегію послідовника (фірми, яка успішно діє на ринку і має на меті зберегти свою позицію, а не зайняти місце лідера). ТОВ «Телекарт-Прилад» використовує стратегію послідовника. Зараз діяльність підприємства більше спрямована на національний ринок, ніж на зарубіжний. Підприємство має ряд постійних замовників із зарубіжних країн і не вдається до активних заходів щодо розширення географічних ринків збуту та

кількості іноземних клієнтів. Тобто, головною ціллю компанії є утримання існуючих споживачів. Вона має незначну конкурентну перевагу на своєму цільовому ринку (розробка програмного забезпечення для приладів і проектів під замовлення) та не допускає агресивних і радикальних методів у конкурентній боротьбі. Доцільність використання такої стратегії пояснюється тим, що витрати і ризик послідовника є значно меншими: усі ризики стосовно товару і ринку збуту покладаються на ринкового лідера, а послідовник наслідує тільки його вдалий, перевірений досвід.

Проаналізуємо фактори зовнішнього середовища, що впливають на діяльність ТОВ «Телекарт-Прилад». Це такі чинники впливу: економічні, демографічні, політико-правові та науково-технічні. Дане середовище має сили широкого впливу соціального плану, яке впливає на саме підприємство і на його внутрішнє середовище (мікросередовище).

Результати аналізу макросередовища товариства наведені в табл. 2.9.

Для аналізу ТОВ «Телекарт-Прилад» за допомогою PEST-аналізу було виділено фактори й оцінено за вагою та балами. Кожна група факторів складає 100%, й кожен показник оцінюється від 1 до 5 балів, де 1 бал – фактор не враховується; 5 балів – вплив фактора максимально враховується під час розробки стратегії підприємства. Результати аналізу зовнішнього середовища господарювання за методикою PEST мають вигляд матриці, яка представлена у табл. 9. Найбільший вплив становлять економічні фактори (загальна сума оцінок 3,55). Ми оцінили найвпливовішими економічними факторами рівень платоспроможності населення – 1 та економічну ситуацію в державі – 1. Менший вплив на діяльність підприємства мають обмінні курси валют, так як питома вага фактора складає 0,20.

Демографічні фактори оцінено на 3,50 балів. Найвищими показниками в даному секторі є вимоги до якості продукції ті рівня сервісу (1) та рівня кваліфікованості та освіченості населення (1).

Таблиця 2.9

PEST-аналіз факторів макросередовища ТОВ «Телекарт-Прилад»

Політико-правові фактори	Питома вага	Бал	Оцінка	Економічні фактори	Питома вага	Бал	Оцінка
Зміни законодавства та політика уряду	0,12	2	0,24	Рівень інфляції	0,10	3	0,30
Воєнні дії на території країни	0,30	5	1,5	Податкова ставка	0,15	3	0,45
Державне регулювання конкуренції	0,11	3	0,33	Рівень платоспроможності населення	0,25	4	1
Бюрократія та рівень корупції	0,15	4	0,60	Економічна ситуація в державі	0,25	4	1
Захищеність ринку урядом	0,10	3	0,30	Обмінні курси валют	0,10	2	0,20
Митні ставки та угоди торгівлі між країнами	0,13	3	0,39	Основні зовнішні витрати: енергоносії, транспорт	0,15	4	0,60
Всього	1		3,36		1		3,55
Соціально-демографічні фактори	Питома вага	Бал	Оцінка	Науково-технічні фактори	Питома вага	Бал	Оцінка
Чисельність населення	0,15	3	0,45	Розвиток конкурентних технологій	0,17	2	0,34
Міграція населення	0,15	3	0,45	Розвиток інтернет-торгівлі	0,25	4	1
Віковий склад населення	0,12	3	0,36	Витрати на дослідження та розробки	0,15	3	0,45
Вимоги до якості продукції і рівня сервісу	0,25	4	1	Зміна і адаптація до нових технологій	0,12	2	0,24
Рівень кваліфікованості і освіченості населення	0,25	4	1	Рівень інновацій	0,15	4	0,60
Сімейний стан населення	0,08	3	0,24	Поява нової продукції	0,16	3	0,48
Всього	1		3,50		1		3,11

Джерело: власна розробка автора

Політико-правові фактори (3,36 бали). Основний вплив мають воєнні дії на території нашої країни (1,5).

Наступними факторами впливу виділимо науково-технічні фактори (загальний бал складає 3,11). Розвиток інтернет-торгівлі має найбільший вплив (питома вага складає 0,25 та максимальна оцінка при формуванні стратегії 1), адже вплив інтернету має високе значення в сучасному житті. За допомогою інтернету люди можуть знайти будь-яку інформацію у будь який час. На офіційних сайтах підприємств залишають відгуки, рекламують новий товар та розповсюджують інформацію, цікаву для клієнтів. До того ж в період пандемії інтернет-торгівля набуває особливої актуальності.

Проведений аналіз дозволяє виділити низку особливостей і чинників зовнішнього характеру, які формуватимуть динаміку розвитку підприємства в найближчій перспективі:

- істотне зниження всіх макроекономічних показників (падіння ВВП, зниження купівельної спроможності населення, реальної заробітної плати, зайнятості, рівня доходів тощо) не дозволяє підприємствам галузі сподіватися на швидке нарощення темпів продажів у найближчий період;
- дестабілізуючим чинником розвитку приладобудування є нестабільність української валюти і недосконалість законодавчої бази;
- негативним чинником можна вважати і відсутність державної цільової економічної програми розвитку промисловості та регулювання ринку.

З метою визначення рівня конкурентоспроможності ТОВ «Телекарт-Прилад» за допомогою дослідження його сильних та слабких сторін, а також пошуку можливостей і виявлення загроз, необхідно скористатися методом SWOT-аналізу, який представлений в табл. 2.10.

Таблиця 2.10

Матриця SWOT-аналізу ТОВ «Телекарт-Прилад»

Фактори зовнішнього середовища Фактори внутрішнього середовища	О: Можливості 1. Зростання попиту на продукцію у зв'язку зі зростанням попиту на теплоносії та економію електроенергії. 2. Можливість участі у тендерах на виконання замовлень для армії	Т: Загрози 1. Зростання імпорту продукції в Україну. 2. Зростання цін на сировину у зв'язку з нестабільною економічною ситуацією. 3. Посилення конкурентної боротьби у галузі
S: Сильні сторони	СіМ:	СіЗ:
1. Великі обсяги виробничих потужностей. 2. Діяльність згідно з міжнародними стандартами якості. 3. Широкий асортимент продукції. 4. Наявність власної науково-технічної бази. 5. Налагоджена система поставок сировини, матеріалів. 6. Лояльність споживачів. 7. Висококваліфікований персонал.	1с+2м: розширення ринків збуту завдяки достатнім обсягам виробничих потужностей; 3,4с+5м: можливість подальшого розвитку підприємства за рахунок широкого асортименту продукції та розвиненої науково-технічної бази; 3,6с+4м: широкий асортимент продукції та лояльність споживачів дозволить збільшити продажі за рахунок зростання ролі комунікацій.	2с+2з: підприємство виробляє високоякісну продукцію, яка відповідає вимогам ринку; 6с+2,5з: лояльність споживачів забезпечить високу конкурентоспроможність відносно імпортної продукції; 4с+3з: власна науково-технічна база дозволяє підприємству бути сучасним та відповідати вимогам часу; 5с+4з: самостійне виготовлення сировини для власного виробництва
W: Слабкі сторони	СліМ:	СліЗ:
1. Застаріла програмна база. 2. Дефіцит інструментів оцінки ефективності мір. 3. Недосконалість прогнозування й планування діяльності. 4. Неефективність маркетингової програми.	1,2сл+2в: розширення ринків збуту та залучення інвестицій дозволить збільшити грошовий потік та оновити програмну базу; 3сл,4сл+4в,5в: розробка маркетингової програми та складання прогнозів дозволить збільшити попит.	3,4сл+1у: розробка стратегії дозволить укріпити свої позиції на зовнішньому і внутрішньому ринці; 1сл+5у: оновлення програмної бази дозволить привабити нових покупців і утримати старих; 4сл+5у: ефективна маркетингова політика посилить лояльність споживачів.

Джерело: власна розробка автора

Для використання своїх сильних сторін та можливостей, а також для мінімізації впливу слабких сторін та загроз, ТОВ «Телекарт-Прилад» може:

- інвестувати в оновлення програмної бази та впровадження сучасних технологій, що підвищить ефективність роботи;
- розробити та впровадити ефективну маркетингову стратегію для залучення нових клієнтів та підвищення ринкової частки;
- моніторити ринок сировини та укласти довгострокові контракти для зниження ризику зростання цін.

У процесі аналізу існуючих конкурентів підприємства, було встановлено, що основними конкурентами ТОВ «Телекарт-Прилад» є: ТОВ «Київприлад» та ТОВ «Комунар» (табл. 2.11).

Таблиця 2.11

Зважена оцінка конкурентоспроможності ТОВ «Телекарт-Прилад»
щодо конкурентів

Критерії оцінки	Вага	ТОВ «Телекарт-Прилад»		ТОВ «Київприлад»		ТОВ «Комунар»	
		Оцінка	Зв. оцінка	Оцінка	Зв. оцінка	Оцінка	Зв. оцінка
Зручне розташування підприємства	0,1	3	0,3	5	0,5	5	0,5
Наявність вигідних для покупця пропозицій та програм лояльності	0,15	4	0,6	5	0,75	5	0,75
Широкий товарний асортимент	0,2	5	1	4	0,8	5	1
Сервісне обслуговування	0,1	4	0,4	5	0,5	4	0,4
Клієнтоорієнтованість персоналу та бізнесу	0,15	5	0,75	5	0,75	5	0,75
Наявність продукції різних цінових сегментів	0,15	3	0,45	5	0,75	4	0,6
Рівень торговельної націнки	0,15	4	0,6	5	0,75	4	0,6
Зважений рейтинг оцінки конкурентоспроможності	1,00	-	4,1	-	4,8	-	4,6

Шкала оцінки: нижча - 1, вища – 5

Джерело: власна розробка автора

За результатами оцінки конкурентоспроможності ТОВ «Телекарт-Прилад» щодо конкурентів, можна зробити висновок, що конкурентоспроможність підприємства досягається за рахунок: широкого товарного асортименту; клієнтоорієнтованості персоналу та бізнесу в цілому. Разом із тим є резерви для підвищення конкурентоспроможності підприємства, а саме: представлення продукції різних цінових сегментів та зручне розташування, підвищення привабливості цінової політики, розвитку інтернет-торгівлі, освоєння нових інтернет платформ для збільшення обсягів продажу.

Одним з найефективніших інструментів, для визначення конкурентної позиції підприємства є методика SPACE-аналізу. SPACE-аналіз є ефективним інструментом для оцінки стратегічної позиції підприємства за чотирма основними напрямками: фінансова сила (Financial Strength – FS), конкурентна перевага (Competitive Advantage – CA), стабільність оточення (Environmental Stability – ES) та привабливість індустрії (Industry Strength – IS).

Для оцінки ТОВ «Телекарт-Прилад» необхідно проаналізувати кожен із цих напрямків за наведеними критеріями: фінансова сила (фінансовий важіль, ліквідність, ступінь задоволеності потреби в капіталі, платежі на користь фірми, ризикованість бізнесу, оборотність запасів); конкурентні переваги (ринкова частка, якість продукту, прихильність споживачів, використання виробничих потужностей, використання технологічних інновацій, ступінь вертикальної інтеграції); стабільність оточення (технологічні зміни, варіація попиту, розкид цін конкуруючих товарів, тиск конкурентів, бар'єри для входження на ринок, еластичність попиту) та привабливість галузі (потенціал росту, потенційний прибуток, ступінь використання ресурсів, капіталоемність).

Кожний напрямок необхідно оцінити за критеріями. Для оцінювання використаємо шкалу від 0 до 6 балів.

Оцінювання проведемо з залученням групи експертів до якої залучимо робітників підприємства, а також існуючих клієнтів підприємства.

Результати оцінювання висвітливо у таблиці 2.12.

Таблиця 2.12

Оцінювання фінансової сили ТОВ «Телекарт-Прилад»

Фактор	Якісне визначення оцінки в 0 балів	Оцінка							Якісне визначення оцінки в 6 балів
Фінансовий важіль	незбалансована	0	1	2	3	4	5	6	збалансована
Ліквідність	незбалансована	0	1	2	3	4	5	6	збалансована
Ступінь задоволеності потреби в капіталі	низька	0	1	2	3	4	5	6	висока
Платежі на користь фірми	малі	0	1	2	3	4	5	6	великі
Ризикованість бізнесу	висока	0	1	2	3	4	5	6	низька
Оборотність запасів	повільна	0	1	2	3	4	5	6	швидка

Джерело: власна розробка автора

Отже, як можна побачити з таблиці 2.12, ТОВ «Телекарт-прилад» має середні показники фінансової сили. Значення показника «фінансової сили» становить: $((2 + 4 + 2 + 3 + 3 + 4) / 6) = 3$

У табл. 2.13 представлено фактори, які визначають конкурентні переваги ТОВ «Телекарт-Прилад»

Таблиця 2.13

Фактори, які визначають конкурентні переваги ТОВ «Телекарт-Прилад»

Фактор	Якісне визначення оцінки в 0 балів	Оцінка							Якісне визначення оцінки в 6 балів
Ринкова частка	мала	0	1	2	3	4	5	6	велика
Якість продукту	низька	0	1	2	3	4	5	6	висока
Прихильність споживачів	низька	0	1	2	3	4	5	6	висока
Використання виробничих потужностей	мінімальне	0	1	2	3	4	5	6	максимальне
Використання технологічних новацій	мінімальне	0	1	2	3	4	5	6	максимальне
Ступінь вертикальної інтеграції	низька	0	1	2	3	4	5	6	висока

Джерело: власна розробка автора

За результатами експертного оцінювання факторів, які визначають конкурентні переваги ТОВ «Телекарт-Прилад» має низьку конкурентну перевагу за такими критеріями як: «ринкова частка» та «використання технологічних новацій». За критеріями «якість продукту» має оцінку «4». За іншими критеріями підприємство володіє середніми перевагами. Розрахуємо показник «конкурентної переваги» як середньоарифметичну величину шляхом поділу суми факторів на їх кількість за вирахуванням максимальної бальної оцінки «6».

Значення показника «конкурентної переваги» становить:

$$((3 + 4 + 3 + 3 + 3 + 2)/6) - 6 = -3.$$

Фактори, що визначають привабливість галузі для ТОВ «Телекарт-Прилад» та їх якісне оцінювання представлено у табл. 2.14.

Таблиця 2.14

Оцінювання факторів, що визначають привабливість галузі
для ТОВ «Телекарт-Прилад»

Фактор	Якісне визначення оцінки в 0 балів	Оцінка								Якісне визначення оцінки в 6 балів
Потенціал росту	низький	0	1	2	3	4	5	6	високий	
Потенційний прибуток	низький	0	1	2	3	4	5	6	високий	
Фінансова стабільність	низька	0	1	2	3	4	5	6	висока	
Використання ресурсів	неефективне	0	1	2	3	4	5	6	ефективне	
Капіталоемність	висока	0	1	2	3	4	5	6	низька	

Джерело: власна розробка автора

За факторами «потенціал росту» та «потенційний прибуток» галузь має найвище значення привабливості, за іншими показниками – середні значення привабливості. На основі даних таблиці 2.14 розрахуємо показник привабливості для ТОВ «Телекарт-Прилад» як середньоарифметична величина шляхом поділу суми факторів на їх кількість:

$$(6 + 5 + 3 + 5 + 4) / 5 = 4,6.$$

Оцінювання за останнім показником «рівень стабільності оточення» проведемо за наступними факторами: технологічні зміни, варіація попиту, розкид цін, тиск конкурентів, бар'єри входу на ринок, еластичність попиту.

Результати оцінювання рівня стабільності оточення ТОВ «Телекарт-Прилад» представлена у табл. 2.15.

Таблиця 2.15

Оцінювання факторів, що визначають стабільність оточення
для ТОВ «Телекарт-Прилад»

Фактор	Якісне визначення оцінки в 0 балів	Оцінка							Якісне визначення оцінки в 6 балів
Технологічні зміни	багато	0	1	2	3	4	5	6	небагато
Варіація попиту	велика	0	1	2	3	4	5	6	мала
Розкид цін конкуруючих товарів	великий	0	1	2	3	4	5	6	малий
Тиск конкурентів	високий	0	1	2	3	4	5	6	низький
Бар'єри для входження на ринок	мало	0	1	2	3	4	5	6	багато
Еластичність попиту (за ціною)	еластичний	0	1	2	3	4	5	6	нееластичний

Джерело: власна розробка автора

Показник «стабільність оточення» розраховується як середньоарифметична величина шляхом ділення суми факторів на їх кількість за вирахуванням максимальної бальної оцінки «6»:

$$((3 + 4 + 3 + 5 + 3 + 3) / 6) - 6 = - 2,5.$$

У результаті відображення на осі координат позицій, що відповідають значенням показників за напрямками ми отримаємо стратегічну позицію ТОВ «Телекарт-Прилад» на ринку.

На рис. 2.2 відображено стратегічну позицію ТОВ «Телекарт-Прилад».

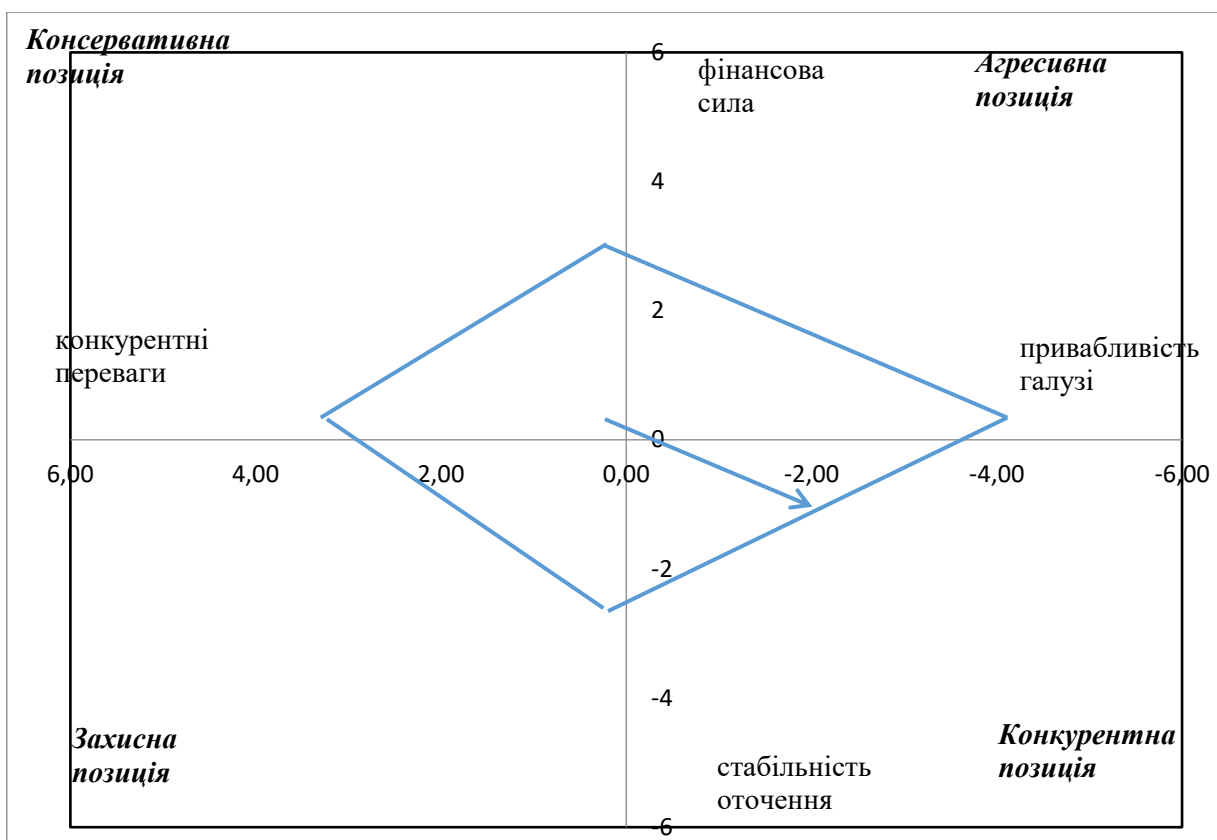


Рис. 2.2. Стратегічна позиція ТОВ «Телекарт-Прилад»
методом SPACE-аналізу

Джерело: власна розробка автора

На основі результатів побудови матриці SPACE було встановлено, що вектор ТОВ «Телекарт-Прилад» спрямований у квадрат, який відповідає конкурентній позиції підприємства. Ця позиція свідчить про діяльність компанії в привабливій галузі, але в умовах порівняно нестабільного зовнішнього середовища. Становище підприємства характеризується наявністю виробничих переваг, таких як велика виробнича потужність, висококваліфікований персонал та широкий асортимент продукції. Це дозволяє компанії ефективно конкурувати на ринку та є основою для реалізації наступальної стратегії.

Для формування конкурентної позиції ТОВ «Телекарт-Прилад» вважаємо звернути увагу керівництва на наступні моменти:

- продовжувати інвестувати в новітні технології та автоматизацію виробництва для підтримання і посилення конкурентних переваг;
- впроваджувати нові маркетингові підходи для залучення нових клієнтів та зміцнення ринкової позиції;
- диверсифікувати ринки збуту продукції, зменшуючи залежність від зовнішніх факторів та підвищуючи стабільність доходів;
- впроваджувати стратегії управління ризиками для мінімізації негативного впливу нестабільного зовнішнього середовища, таких як економічні та політичні ризики, а також зростання цін на сировину.

Загалом, ТОВ «Телекарт-Прилад» має міцні конкурентні позиції в привабливій галузі, що створює умови для активної наступальної стратегії, спрямованої на зростання та розвиток.

2.3. Заходи щодо зміцнення конкурентної позиції ТОВ «Телекарт-Прилад»

Результати проведеного нами у п. 2.2 SWOT-аналізу свідчать, що ТОВ «Телекарт-Прилад» має кваліфікований персонал, який вміє розробляти конкурентоспроможну продукцію. З огляду на ситуацію, яка виникла у 2023-2024 роках в вітчизняній енергетиці – коли внаслідок численних ударів по об'єктах енергетики спостерігається їх виведення з ладу, що викликає перебої із енергопостачанням, на ринку виник високий попит на резервні джерела електричної енергії. Це є сприятливою умовою для ТОВ «Телекарт-Прилад» для розширення асортименту та збільшення обсягів виробництва резервних джерел електроенергії, що може забезпечити стабільний розвиток підприємства в умовах поточної економічної ситуації. Більш того, розвиваючи відновлювальні джерела енергії досліджуване підприємство зможе зробити вагомий внесок у розвиток екологічної інфраструктури та покращення енергетичної незалежності країни.

На нашу думку, найбільш перспективним напрямком розвитку нового виду продукції для ТОВ «Телекарт-Прилад» є сонячні панелі, інвертори до них із чистою синусоїдою та зарядні станції для електричних автомобілів. Такий висновок ми робимо з того, що:

1. Попит на відновлювані джерела енергії постійно зростає, особливо в умовах нестабільного енергопостачання. Виробництво сонячних панелей може забезпечити стабільний прибуток та допоможе зменшити залежність споживачів від традиційних джерел енергії. Крім того, розвиток цього напрямку сприятиме зменшенню викидів парникових газів та сприятиме екологічній стійкості.

2. Інвертори з чистою синусоїдою є необхідним компонентом для ефективної роботи сонячних панелей. Вони перетворюють постійний струм, який генерують сонячні панелі, в змінний струм, який можна використовувати в побутових і промислових умовах. Такі інвертори забезпечують стабільну та якісну електроенергію, що важливо для надійного функціонування чутливих електронних пристроїв.

3. Зростаюча популярність електричних автомобілів створює високий попит на зарядні станції. Впровадження цього виду продукції допоможе ТОВ «Телекарт-Прилад» зайняти значну частку на цьому ринковому сегменті. Зарядні станції можуть стати ключовим елементом інфраструктури для електромобілів, сприяючи швидкому переходу на більш екологічні види транспорту.

Тому виходячи із можливостей, які виникли в Україні для розвитку виробництва резервних джерел електрики, доцільно здійснити відповідні розрахунки, які дозволять визначити, наскільки доцільно керівництву ТОВ «Телекарт-Прилад» вдатися до виробництва сонячних електричних панелей, інверторів із чистою синусоїдою. Які здатні у купі із акумуляторами запустити й підтримувати важливі для дому системи та пристрої (наприклад, роботу електричного двоконтурного котла у кожному помешканні, де він

встановлений або інверторного холодильника). Також варто рекомендувати управлінському персоналу ТОВ «Телекарт-Прилад» розглянути варіант виробництва зарядних станцій для електричних автомобілей. Тим більше, що до початку масованих атак на вітчизняні енергетичні системи все більше пересічних українців прагнули й фактично купляли електрокари з Сполучених Штатів Америки та інших країн, оскільки прагнули бути незалежними від постійно зростаючих цін на паливо в Україні. Нам вбачається, що сформульована рекомендація дозволить поліпшити конкурентні позиції ТОВ «Телекарт-Прилад» на вітчизняному ринку електроприладів, оскільки на цей час – 2024 рік, прогнози, які звучать по радіо та телебаченню щодо проблем із світлом, які будуть спостерігатися восени та взимку в Україні, тільки підштовхують як фізичних осіб, так й суб'єктів господарювання до пошуку альтернативних джерел, за рахунок яких можливо було б забезпечити тепло в оселях та створити більш-менш комфортні умови роботи.

Нами було вивчено попит в Україні на сонячні панелі, інвертори та зарядні станції для електрокарів й з урахуванням проведеного проведено у п. 2.2, SWOT-аналізу, розраховано, що придбання нового обладнання, модернізація існуючого та витрати на навчання персоналу й сертифікацію виробництва нових для ТОВ «Телекарт-Прилад» електроприладів вартуватиме 105,4 млн. грн.

Прогнозування попиту на сонячні панелі, інвертори та зарядні станції для електромобілів в Україні в умовах поточної політичної та економічної нестабільності в Україні здійснено нами із врахуванням наступних чинників:

- внаслідок зростання курсу валют вартість імпортованих сонячних панелей, інверторів та зарядних станцій зростає, що робить вітчизняну продукцію більш привабливою для споживачів;
- поглиблення війни зменшує доступність імпортованої продукції та підвищує необхідність у надійних джерелах енергії, що робить сонячні панелі, інвертори та зарядні станції більш привабливими;

– часті перебої в електропостачанні підвищують попит на автономні джерела енергії, включаючи сонячні панелі та інвертори. Це також збільшує попит на зарядні станції для електромобілів, оскільки власники шукають більш надійні способи зарядки своїх транспортних засобів.

Зазначені чинники з одного боку формують підґрунтя для обмеженості імпортованих в Україну електричних товарів через падіння добробуту населення й здороження імпортової продукції, а з іншого боку – країна-агресор створює умови, за яких формується стійкий попит на зазначені електричні прилади. Тому ґрунтуючись на інформації, яка наявна на спеціалізованих інтернет-порталах, таких як «Українська Енергетика» [14] та «DW» [13], надаємо прогноз попиту в штуках на вказані електроприлади (табл. 2.16).

Таблиця 2.16

Прогноз попиту на сонячні панелі, інвертори та зарядні станції для електромобілей в Україні на 2024-2026 роки

№ з/п	Назва електроприладу	Роки		
		2024	2025	2026
1	Сонячні панелі, шт.	2 857 000	4 285 000	5 714 000
2	Інвертори, шт.	70 000	100 000	140 000
3	Зарядні станції для електромобілей, шт.	2000	2500	3000

Джерело: сформовано автором за даними [6; 7; 12; 13; 14;]

Для визначення прогнозних показників доходів та витрат, які необхідно здійснити задля того, щоб виробляти зазначені види електроприладів, доцільно навести планові калькуляції для кожного виду електроприладу (табл. 2.17). Для розрахунку планової калькуляції, ми визначали витрати на одиницю кожного виду продукції із розрахунку середньої ринкової ціни компонентів для інверторів, яка коливається в межах 0.10-0.20 дол. США за Вт залежно від типу і якості компонентів. Наприклад, сучасні трансформатори, мікроконтролери, силові транзистори та інші електронні компоненти складають основу інвертора.

Враховуючи дані з декількох джерел, середня вартість компонентів для якісного інвертора оцінюється приблизно в 0.15 дол. США за Вт.

Таблиця 2.17

Планова калькуляція на виробництво одиниці таких видів продукції: «сонячної панелі», «інвертора із чистою синусоїдою» та «зарядної станції для електромобіля» на ТОВ «Телекарт-Прилад» у 2024 році

Показники	Сума, грн		
	Сонячна панель потужністю 350 Вт	Інвертор із чистою синусоїдою на 5 кВт	Зарядна станція для електромобіля
Сировина та матеріали	2863	24 949	20 450
Амортизація обладнання	81,8	409	613,5
Заробітна плата працівників	204,5	1022,9	2045
Нарахування на заробітну плату робітників	44,99	225,04	449,9
Загальновиробничі витрати	614,85	2454	4499
Виробнича собівартість одиниці продукції	3 809,14	26 605,94	23 558,4
Адміністративні витрати	316,98	2556,25	2454
Витрати на збут	224,95	2300,63	2249,5
Повна собівартість одиниці виробленої продукції	4351,07	31 472,82	28 261,9
Прибуток	409,9	2045	3067,5
Відпускна ціна одиниці продукції (без ПДВ)	4760,97	33517,82	31 329,4
ПДВ (20%)	952,19	6703,56	6265,88
Відпускна ціна з ПДВ	5713,16	40221,38	37 595,28

Джерело: власна авторська розробка

При виборі інвертора потужністю 5 кВт та визначенні вартості компонентів на рівні 0.15 дол. США за Вт, ми враховували типові потреби домогосподарств, середню ринкову вартість компонентів, а також оптимальне співвідношення потужності та ефективності. Це забезпечує конкурентоспроможну продукцію, яка відповідає потребам українського ринку в умовах зростання попиту на сонячну енергію та інвертори. Наприклад, для домашніх сонячних електростанцій (СЕС) найчастіше використовуються інвертори потужністю від 3

до 5 кВт. Це забезпечує достатню потужність для покриття середньодобових потреб домогосподарства. Інвертори такого класу (5 кВт) є оптимальними за співвідношенням потужності, вартості та ефективності. Вони дозволяють обслуговувати середньостатистичний набір електроприладів, що є типовим для домогосподарств, які встановлюють сонячні панелі. Більш того, інвертор потужністю 5 кВт забезпечує певну гнучкість у збільшенні кількості сонячних панелей у майбутньому, якщо буде потреба у додатковій потужності.

Надана планова калькуляція для запуску трьох нових видів продукції на ТОВ «Телекарт-Прилад» показує, що основною витратною статтею для всіх трьох видів продукції є сировина та матеріали. Собівартість зростає з урахуванням амортизації, зарплат, загальновиробничих та адміністративних витрат. Найбільша маржа зафіксована для зарядних станцій для електромобілів (10,8%), що вказує на потенційно вищу рентабельність цього продукту. Сонячні панелі мають найнижчу маржу (8,6%), що може бути зумовлено високою конкуренцією на ринку.

Відпускні ціни встановлені з урахуванням ПДВ, що є стандартною практикою в Україні. Враховуючи поточні макроекономічні умови, ціни можуть бути переглянуті з урахуванням інфляції, змін курсів валют та вартості імпортованих компонентів.

Прогнозоване зростання попиту на продукцію ТОВ «Телекарт-Прилад» (табл. 2.18), вказує на значні можливості для досліджуваного підприємства у найближчі роки. Зокрема, прогнозується значне зростання продажів у всіх трьох категоріях продукції, що свідчить про високу потенційну рентабельність інвестування у виробництво електроприладів. Найбільший приріст передбачається для сонячних панелей, що вказує на підвищений інтерес і попит на відновлювані джерела енергії в Україні.

Таблиця 2.18

Прогнозний дохід від реалізації електроприладів на ТОВ «Телекарт -Прилад»

Показники	Роки		
	2024	2025	2026
Реалізація сонячних панелей потужністю 350 Вт			
Прогнозна кількість, од	142850	257100	514260
Відпускна ціна сонячної панелі потужністю 350 Вт (без ПДВ), грн	4760,97	5213,27	5588,63
Чистий дохід від продажу сонячних панелей, тис. грн	680104,5645	1340331,717	2874008,864
Реалізація інверторів із чистою синусоїдою потужністю 5 кВт			
Прогнозна кількість, од	3 500,00	6 000,00	12600
Відпускна ціна інвертора із чистою синусоїдою потужністю 5 кВт (без ПДВ), грн	33517,82	36492,26	38681,8
Чистий дохід від продажу інверторів, тис. грн	117 312,37	218 953,56	487 390,68
Реалізація зарядних станцій для електромобілей			
Прогнозна кількість, од	200	425	630
Відпускна ціна зарядної станції для електромобіля (без ПДВ), грн	31329,4	34211,7	36264,4
Чистий дохід від продажу зарядних станцій, тис. грн	6265,88	14539,9725	22846,572
Загальний дохід від реалізації електроприладів (без ПДВ), тис. грн	803 682,81	1 573 825,25	3 384 246,12

Джерело: власна розробка автора

Наведемо прогнозні значення поточних витрат ТОВ «Телекарт -Прилад» протягом 2024-2026 років, які передбачається здійснити (табл. 2.19).

Таблиця 2.19

Планові значення поточних витрат 2024-2026, тис. грн

№ з/п	Показник/період	Роки		
		2024	2025	2026
1	Поточні витрати, у т.ч.:	736512,4	1407004,5	3106727
2	Матеріальні витрати	556920,32	1162266,1	2798242,49
3	Витрати на оплату праці	127809	174842,7	215802,3
4	Нарахування	28178,98	38465,4	47476,51
5	Інші операційні витрати	23604,1	31430,3	45205,7

Джерело: власна розробка автора

Зростання планових поточних витрат на 2024-2026 роки відображає запропоновану стратегію підприємству щодо розширення своєї діяльності та виходу на нові ринки з інноваційними продуктами. Основними драйверами зростання витрат є матеріальні витрати, що вказує на збільшення обсягів закупівлі сировини та комплектуючих для виробництва нової продукції.

Зростання витрат на оплату праці та нарахування також є важливим показником, оскільки воно вказує на необхідність залучення та утримання висококваліфікованих працівників. Це викликане потребою у висококваліфікованих спеціалістах з розробки, виробництва та обслуговування нових технологій.

Інші операційні витрати, хоча і складають меншу частку загальних витрат, також мають значний вплив на загальну ефективність. Ці витрати включають маркетингові заходи, логістичні витрати та інші супутні витрати, необхідні для успішного запуску та просування нових продуктів на ринку.

Строк здійснення інвестиційного проекту – 3 роки (2024-2026) з можливістю продовження. Ставка дисконтування – 25%.

Таблиця 2.20

Вихідні дані для аналізу ефективності інвестиційного проекту, тис. грн

Показники	Роки		
	2024	2025	2026
Прогнозований чистий дохід	803682,81	1573825,25	3384246,12
Поточні витрати	736512,40	1407004,45	3106727,00
Амортизація	1845,00	1917,60	1935,40
Прибуток до оподаткування	66325,41	165903,20	276583,72
Чистий прибуток	54386,84	136040,62	226798,65
Чисті грошові надходження(3+5)	55231,84	136958,22	227734,05
Коефіцієнт приведення	0,80	0,64	0,512
Чисті грошові надходження приведені	44185,47	87653,26	116599,83
Сумарні чисті грошові надходження приведені	44185,47	131838,74	248438,57

Джерело: власна розробка автора

Визначимо показники ефективності впровадження запропонованого заходу за допомогою розрахунку чистого приведеного доходу (NPV) та терміну окупності (ТО).

NPV – визначимо як різницю між сукупними приведеними грошовими надходженнями та інвестиційними витратами.

$$NPV = 248,43857 - 105,358 = 143,08057 \text{ млн грн.}$$

Це свідчить про те, що запропонований нами проект генеруватиме значний прибуток, перевищуючи початкові інвестиції.

Індекс дохідності (ІД) – розрахуємо шляхом ділення NPV на суму інвестицій. Рекомендоване значення вказаного коефіцієнту >1 , що означає прийнятність проекту до впровадження. В даному випадку ІД становить 1,358, що є позитивним показником для впровадження проекту.

$$ІД = 143,08057 / 105,358 = 1,358$$

$ІД = 1,358 > 1$, отже проект прийнятний до впровадження.

Термін окупності (ТО) – термін, через який запропонований нами інвестиційний проект почне приносити прибуток.

$$ТО = I / П \quad (2.11)$$

де: I – сума інвестиційних витрат;

П – середня сума приведенного чистого грошового потоку за період часу, прийнятий у розрахунках

$ТО = 105\,358\,000 / (143\,080\,570 / 3) = 105\,358\,000 / 82\,812\,855 = 1,28$ року або майже 16 місяців.

У даному випадку ТО становить 1,28 року або майже 16 місяців, що є прийнятним терміном для інвестиційних проектів у промисловому секторі.

Таким чином, запропонований інвестиційний проект є економічно доцільним для ТОВ «Телекарт -Прилад».

Розрахунки NPV, ІД та ТО демонструють, що інвестиційний проект є економічно вигідним та доцільним для реалізації. Високі значення NPV та ІД підтверджують позитивний фінансовий вплив проекту на підприємство. Висока рентабельність проекту дозволяє підприємству краще протистояти зовнішнім економічним ризикам, таким як зростання цін на імпорту продукцію та курсові коливання, а також впливу військових конфліктів. Запуск нових продуктів сприятиме зміцненню позицій ТОВ «Телекарт-Прилад» на ринку, вкладення в інноваційні технології та розвиток нових продуктів допоможуть підприємству залишатися лідером у галузі та підтримувати високу репутацію як надійного виробника високоякісної продукції. Планові ж витрати вказують на необхідність ефективного управління ресурсами для забезпечення максимальної продуктивності та мінімізації витрат.

Наведемо порівняльну характеристику зміни рентабельності реалізованої продукції до та після впровадження заходу (табл.2.21).

Таблиця 2.21

Розрахунок прогнозного значення рентабельності реалізованої продукції
ТОВ «Телекарт-Прилад»

№ з\п	Показники	2022 рік (до здійснення заходу)	Прогноз на 2024 рік (1-й рік здійснення заходу)
1	Чистий дохід від реалізації продукції, тис. грн	618 713,0	803 682,81
2	Повна собівартість реалізованої продукції, тис. грн	577 267,0	737 357,4
3	Прибуток від реалізації продукції, тис. грн	41 446	66 325,41
4	Рентабельність реалізованої продукції,%	7,2	9,0

Джерело: власна розробка автора

Таким чином, проведений аналіз та розрахунки показують, що запропонований інвестиційний проект є економічно вигідним та доцільним для реалізації на ТОВ «Телекарт-Прилад». Впровадження нових видів продукції сприятиме підвищенню конкурентної позиції досліджуваного підприємства ай зростанню його доходів.

ВИСНОВКИ

В результаті проведеного дослідження ми дійшли до наступних висновків:

1. У процесі критичного аналізу літератури, ми дійшли до висновку, що конкурентна позиція – це становище компанії, що фіксується в певний момент часу щодо її конкурентів. Вона формується в процесі здійснення суб'єктом підприємництва конкурентних дій (впливів на конкурентів та їх протидії), у ході яких відбувається реалізація потенціалу конкурентоспроможності даної компанії. Придбання конкурентної позиції компанією впливає зміну рівня, і навіть можливості реалізації конкурентоспроможності наступних конкурентних дій. Аналіз факторів впливу на формування конкурентної позиції довів, що вони можуть впливати як у бік підвищення конкурентоспроможності підприємства та його конкурентної позиції, та і у бік зменшення. Аналіз конкурентоспроможності підприємства дуже важливий і складний процес, що вимагає уважного відстеження процесів, що відбуваються в середовищі, оцінки факторів та встановлення зв'язку між факторами, сильними та слабкими сторонами організації, а також можливостями та загрозами, які існують у зовнішньому середовищі.

2. Проведений аналіз рентабельності діяльності ТОВ «Телекарт-Прилад» дозволив зробити висновок, що за аналізований період відбулися коливання значення даних показників, це вказує на те, що ефективність підприємства не є стабільною. Звісно, через пандемію COVID-19, повномасштабні воєнні дії на території України, багатьом підприємствам важно зберігати стабільність та конкурентоспроможність. Рентабельність сукупного капіталу у період з 2020 по 2021 роки різко скоротилася, проте в 2022 році стан трошки поліпшився. Рентабельність власного капіталу у 2022 р. теж має тенденцію до зниження порівняно з 2021 р., що свідчить про зниження ефективності використання власних коштів.

3. Для формування конкурентної позиції ТОВ «Телекарт-Прилад» вважаємо звернути увагу керівництва на наступні моменти:

- продовжувати інвестувати в новітні технології та автоматизацію виробництва для підтримання і посилення конкурентних переваг;
- диверсифікувати ринки збуту продукції, зменшуючи залежність від зовнішніх факторів та підвищуючи стабільність доходів;
- впроваджувати стратегії управління ризиками для мінімізації негативного впливу нестабільного зовнішнього середовища, таких як економічні та політичні ризики, а також зростання цін на сировину.

Загалом, ТОВ «Телекарт-Прилад» має міцні конкурентні позиції в привабливій галузі, що створює умови для активної наступальної стратегії, спрямованої на зростання та розвиток.

4. З огляду на ситуацію, яка виникла у 2023-2024 роках в вітчизняній енергетиці, на ринку виник високий попит на резервні джерела електричної енергії. Це є сприятливою умовою для ТОВ «Телекарт-Прилад» для розширення асортименту та збільшення обсягів виробництва резервних джерел електроенергії, що може забезпечити стабільний розвиток підприємства в умовах поточної економічної ситуації. Більш того, розвиваючи відновлювальні джерела енергії досліджуване підприємство зможе зробити вагомий внесок у розвиток екологічної інфраструктури та покращення енергетичної незалежності країни. На нашу думку, найбільш перспективним напрямком розвитку нового виду продукції для ТОВ «Телекарт-Прилад» є сонячні панелі, інвертори до них із чистою синусоїдою та зарядні станції для електричних автомобілів. Проведений аналіз та розрахунки показують, що запропонований інвестиційний проект є економічно вигідним та доцільним для реалізації на ТОВ «Телекарт-Прилад». Впровадження нових видів продукції сприятиме підвищенню конкурентної позиції досліджуваного підприємства та зростанню його доходів.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Бельтюков Є. А., Некрасова Л. А. Конкурентна стратегія підприємства: сутність та формування на основі оцінки рівня конкурентоспроможності. *Економіка: реалії часу. Науковий журнал*. 2019. № 2. С. 6–13.
2. Белова Т. Г. Конкурентні позиції підприємства на ринку : проблеми визначення та оцінювання. *Формування ринкових відносин в Україні : Збірник наукових праць*. 2020. № 4. С. 101-105.
3. Близнюк С. В., Остапенко А. В. Конкурентний потенціал підприємництва як категорія сучасних економічних досліджень. Інвестиції: практика та досвід. 2018. № 7. С. 41-42.
4. Брінь Н. П. Конкурентоспроможність підприємства: сутність, показники та методичні засади динамічної оцінки. *Причорноморські економічні студії*. 2021. № 64. С. 36–43. URL: <https://doi.org/10.32843/bses.64-7>. (дата звернення: 19.02.2024).
5. Брінь П.В., Прохоренко О.В., Васильченко М.С. Оцінка конкурентоспроможності стратегічної зони господарювання диверсифікованого підприємства. *Приазовський економічний вісник*. 2018. № 6(11). С. 103–106.
6. Вартість компонентів інверторів. URL: <https://alton.com.ua/ua/solnechnye-batarei/inventory/> (дата звернення: 19.02.2024).
7. Вартість різних типів інверторів. URL: <https://kvolts.com.ua/hibrydni-inventory-z-pravylnoiu-synusoidoiu/> (дата звернення: 19.02.2024).
8. Волошин А. В. Характеристика конкурентоспроможності та визначення її сутності. *Економіка: реалії часу. Науковий журнал*. 2023. № 4. С. 83–88.

9. Гамова О. В. Методичні основи управління конкурентоспроможністю підприємств машинобудування та напрямки її підвищення. *Вісник Хмельницького національного університету*. 2020. Т. 2, № 4. С. 27–32.
10. Дейнега І.О. Конкурентоздатність підприємства: визначення суті та впливу факторів. *Інфраструктура ринку : електрон. наук.-практ. журн.* Одеса, 2020. Вип. 40. С. 171-175.
11. Динаміка обсягу реалізованих товарів та послуг за галузями. URL: https://www.ukrstat.gov.ua/operativ/menu/menu_u/size_20.htm (дата звернення: 17.04.2024).
12. Динаміка цін на мережеві сонячні інвертори Huawei. URL: https://www.moyo.ua/ua/odessa/tovary_dlya_doma/alternativnaya_energ/inventory/ (дата звернення: 19.02.2024).
13. Інтернет-портал «DW». URL: <https://www.dw.com/uk/sonacni-paneli-proti-blekautiv-ak-zaraditi-vidklucennam-elektriki-i-skilki-ce-kostue-13062024/video-69356028> (дата звернення: 04.03.2024).
14. Інтернет-портал «Українська Енергетика». URL: <https://ua-energy.org/uk/posts/yakymy-ie-perspektyvy-rozvytku-soniachnoi-enerhii-v-ukraini> (дата звернення: 04.03.2024).
15. Кемза Р. Г. Методи оцінки та шляхи підвищення конкурентоспроможності підприємства. *Цифрова трансформація та диджитал технології для сталого розвитку всіх галузей сучасної освіти, науки і практики : матеріали Міжнар. науково-практ. конф.*, м. Київ, 28 трав. 2021 р. Київ, 2021. С. 40–43.
16. Колмакова О. М., Андріянова О. А. Методи оцінки конкурентоспроможності підприємства. *Young Scientist (Kharkiv National University of Civil Engineering and Architecture)*. 2018. № 5. С. 37–41.
17. Кравчук Б. В., Лазоренко Т. В. Фактори забезпечення конкурентоспроможності підприємства. *Держава та регіони*. 2020. № 5. С.

- 50–54. URL: <https://doi.org/10.32840/1814-1161/2020-5-9>. (дата звернення: 19.02.2024).
18. Кузнецова І. О. Стратегічне управління підприємством на засадах ресурсного підходу. *Науковий вісник ОНЕУ*. Одеса. 2023. №7-8. С. 308-319.
 19. Кузнецова І. О., Балабаш О.С. Сценарне планування як інструмент стратегічного управління розвитком альтернативної енергетики. *Вісник соціально-економічних досліджень: зб. наук. праць*. Одеса. ОНЕУ. 2022. № 3-4 (82-83). С. 137-150.
 20. Кузнецова І., Горбатюк В. Конкурентна стратегія лідирування за витратами: сутність, особливості та підходи до реалізації. *Науковий вісник ОНЕУ*. Одеса, 2021. № 1-2 (278-279). С.59-66.
 21. Кузнецова І.О., Горбатюк В.В. Сучасні підходи до формування конкурентної стратегії підприємства. *Вісник соціально-економічних досліджень: зб. наук. праць*. Одеса: ОНЕУ. 2020. № 3-4 (74-75). С.109–120.
 22. Кузнецова І.О., Карпенко Ю.В. Технології управління організацією: Навчальний посібник. Харків: «Діса плюс», 2023. 104 с.
 23. Кузнецова, І. О., Балабаш, О. С. Сценарне планування як інструмент стратегічного управління розвитком альтернативної енергетики. *Вісник соціально-економічних досліджень: зб. наук. праць*. Одеса: ОНЕУ. 2022. № 3-4 (82-83). С. 137-150. URL: [https://doi.org/10.33987/vsed.3-4\(82-83\).2022.137-150](https://doi.org/10.33987/vsed.3-4(82-83).2022.137-150) (дата звернення: 27.03.2024).
 24. Мельник К.М. Управління конкурентними позиціями підприємства: сутність та взаємозв'язок категорій. *Економіка підприємства, теорія та практика. Збірник матеріалів VI Міжнародної науково-практичної конференції*. 2022. С. 260 -262.
 25. Мізюк С.Г., Коваленко Н.В. Міжнародна конкурентоспроможність підприємства: сутність, основні складові та джерела формування

- конкурентних переваг. *Науковий журнал Класичного Приватного Університету*. 2019. Випуск №2 (13). С. 26-30.
26. Огляд ринку сонячних панелей в Україні. URL: <https://joule.ua/blog/tsiny-na-soniachni-batarei-v-ukraini/> (дата звернення: 20.03.2024).
27. Прийняття управлінських рішень: методи та моделі: моногр. / Кузнецова І.О., Балабаш О.С., Карпенко Ю.В., Сокурєнко І.А.; за заг. ред. І.О. Кузнецової. Харків: Діса плюс, 2022. 156 с.
28. Пучкова С. І., Сергєєв П. П. Про підходи до визначення конкурентоспроможності як економічної категорії. *Вісник соціально-економічних досліджень*. 2019. № 3. С. 143–149.
29. Рентабельність операційної та усієї діяльності підприємств за видами економічної діяльності з розподілом на великі, середні, малі та мікропідприємства (2010-2022). URL: https://www.ukrstat.gov.ua/operativ/operativ2018/fin/rodp/rodp_pr/rodp_pr_u/rodp_pr_1218_u.htm (дата звернення: 04.03.2024).
30. Собко В. О., Салоїд С. В. Управління конкурентною позицією підприємства на основі впровадження нової продукції. *Сучасні підходи до управління підприємствами*. 2018. № 3. С. 251–259.
31. Сучасні технології управління: колективна монографія / За заг. ред. І. О. Кузнецової, О. С. Балабаш. Одеса: ОНЕУ, 2023. 320 с.
32. Технології прийняття управлінських рішень: колективна монографія / За заг. ред. І. О. Кузнецової. Харків: «Діса плюс», 2023. 430 с.
33. Технології управління як складова формування конкурентних переваг підприємства: моногр. / І.О. Кузнецова, О. С. Балабаш, Д.О. Хетагурова, та інш.; за заг. ред.: І. О. Кузнецової, О. С. Балабаш. Харків: Діса плюс, 2023. 226 с.

34. Фінансові результати до оподаткування підприємств за видами економічної діяльності з розподілом на великі, середні, малі та мікропідприємства за 2010-2022 роки. URL: <https://ukrstat.gov.ua/> (дата звернення: 04.03.2024).
35. Швед Т. В., Біла І. С. Оцінка конкурентоспроможності підприємства. *Економіка і суспільство*. 2019. № 8. С. 405–410.
36. Шпильова В. О., Кравчик Ю. В., Ященко І. В. Управління конкурентними позиціями підприємства. *Вісник Хмельницького національного університету*. 2022. № 1. С. 23–30.
37. Щадило М. І. Характеристика ключових факторів конкурентоспроможності підприємства. *Соціально-правові студії*. 2022. № 4. С. 171–175.
38. Янковий О. Г. Теоретичні, методологічні та практичні аспекти конкурентоспроможності підприємств : монографія. Одеса : Атлант, 2017. 514 с
39. Яременко О., Чечоткіна Г. Методи оцінки та шляхи підвищення конкурентоспроможності підприємства. *Економічні інновації*. 2017. № 1 (8). С. 55–61.
40. Balabash Olha, Kuznetsova Inna, Levytska Inna, Zaika Svitlana, Skrypko Tetyana. Strategic Management of the Enterprise: Analysis of Sectoral Determinants. *Independent Journal of Management & Production*. Volume 13. Issue 3. May 2022. P. 196-214.
41. Gartner W. B. (1985). [Review of Competitive Strategy; Competitive Advantage, by M. E. Porter & M. E. Porter]. *The Academy of Management Review*, 10(4), 873–875. URL: <https://doi.org/10.2307/258056> (дата звернення: 19.02.2024).
42. Karpenko Y., Kuznetsova I., Chykurkova A., Matveyeva M., Hridin O., Nakonechna K. Formation of the Enterprise Strategy based on the Industry Life Cycle. *Independent Journal of Management & Production*. 2021. Vol. 12 №3. P. 262-280. URL: <http://www.ijmp.jor.br/index.php/ijmp/article/view/1537> (дата звернення: 27.03.2024).