

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
ОДЕСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ ЕКОНОМІЧНИЙ УНІВЕРСИТЕТ
Кафедра менеджменту організацій

Допущено до захисту

Завідувач кафедри

д.е.н., проф. Кузнецова І.О.

_____ 2024 р.
“ ___ ” _____

КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА

на здобуття освітнього ступеня бакалавра

зі спеціальності 073 Менеджмент

за темою:

«ФОРМУВАННЯ КОНКУРЕНТНОЇ СТРАТЕГІЇ ТЕЛЕКОМУНІКАЦІЙНОГО ПІДПРИЄМСТВА»

Виконавець

студент факультету менеджменту,
обліку та інформаційних технологій

Толмачевська Дар'я Вадимівна

/підпис/

Науковий керівник

Д.е.н., професор

Кузнецова Інна Олексіївна

/підпис/

Одеса 2024

ФОРМУВАННЯ КОНКУРЕНТНОЇ СТРАТЕГІЇ ТЕЛЕКОМУНІКАЦІЙНОГО ПІДПРИЄМСТВА

ЗМІСТ

ВСТУП	3
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ АСПЕКТИ ФОРМУВАННЯ КОНКУРЕНТНОЇ СТРАТЕГІЇ ПІДПРИЄМСТВА	5
1.1 Еволюційний процес розвитку конкурентної стратегії	5
1.2 Порівняльний аналіз видів конкурентної стратегії.....	9
1.3 Етапи формування конкурентної стратегії	20
РОЗДІЛ 2. ОСОБЛИВОСТІ СТРАТЕГІЧНОГО УПРАВЛІННЯ ТОВ «ТЕЛЕКОМУНІКАЦІЙНІ ТЕХНОЛОГІЇ»	23
2.1 Характеристика господарської діяльності ТОВ «Телекомунікаційні технології»	23
2.2 Стратегічний аналіз функціонування телекомунікаційного підприємства	32
2.3 Формування конкурентної стратегії підприємства	50
2.4 Обґрунтування заходів конкурентної стратегії ТОВ «TeleТес».....	53
ВИСНОВОК	59
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ	62

ВСТУП

Формування конкурентної стратегії є надзвичайно важливим аспектом діяльності будь-якого підприємства, оскільки воно визначає здатність компанії виживати та процвітати в умовах постійно змінюваного ринкового середовища. Сучасний бізнес-світ характеризується високим рівнем конкуренції, де лише найсильніші та найгнучкіші компанії здатні утримувати свої позиції та розвиватися. Конкурентна стратегія дозволяє підприємству не лише вирізнитися серед суперників, але й створює основу для довгострокового успіху.

Актуальність теми дослідження. Актуальність формування конкурентних стратегій також полягає в необхідності підтримувати та розвивати конкурентні переваги, задовольняти змінні потреби споживачів, враховувати ризики та можливості міжнародних та місцевих ринків, а також впроваджувати ефективні механізми стратегічного управління для досягнення бажаних результатів в умовах нестабільності та невизначеності.

Об'єкт дослідження: приватне підприємство ТОВ «Телекомунікаційні технології», яке розташоване за адресою: м.Одеса, Митна площа, буд.1, Одеська обл., Україна. Компанія являється українським виробником сучасних продуктів в області телекомунікацій та систем обліку споживаних ресурсів. «TeleTec» представляє ринку таку продукцію: «розумні» лічильники для вимірювання електроенергії, телевізійні приставки, широкосмугові комутатори і маршрутизатори для організації оптоволоконних цифрових мережевих з'єднань, вуличні світлодіодні ліхтарі та інші не менш корисні товари.

Предметом дослідження являється вивчення та аналіз теоретичних аспектів сутності конкурентних стратегій підприємств.

Метою дослідження є систематичний аналіз сучасних підходів формування конкурентної стратегії підприємств з урахуванням динаміки ринкових умов, конкуренції та технологічних зрушень. Дослідження також націлене на ідентифікацію ключових чинників, що впливають на конкурентну позицію ТОВ «Телекомунікаційні технології» на ринку.

Виходячи з мети, основними завданнями кваліфікаційної роботи є:

- дослідити теоретичні аспекти розвитку конкурентної стратегії від часів зародження до сьогодення;

- визначити основні відмінності та спільні риси стратегій М.Портера, І.Ансоффа, М.Трейсі та Ф.Вірсема;

- розглянути основні етапи формування конкурентної стратегії;

- ознайомитися з особливостями функціонування ТОВ «Телекомунікаційні технології», його корпоративною культурою та політикою;

- проаналізувати фінансовий стан компанії;

- зробити стратегічний аналіз внутрішнього та зовнішнього середовища «TeleТес» за допомогою інструментів: PEST-аналізу, SNW-аналізу та «5-ти конкурентних сил М.Портера»;

- розробити рекомендовані заходи по вдосконаленню діяльності «TeleТес».

У написанні дипломної роботи використовувалися різні методи дослідження. Перш за все, проводився аналіз літературних джерел для ознайомлення з теоретичними основами та підходами до формування конкурентних стратегій. Додатково застосовувалися аналітичні методи, зокрема аналіз SWOT, PEST, «5 конкурентних сил М. Портера» для оцінки внутрішніх та зовнішніх факторів, що впливають на конкурентоспроможність компаній у телекомунікаційній галузі. Використовувалися статистичні методи для обробки та аналізу отриманих даних, щоб дізнатися динаміку певних показників, таких як рівень народжуваності, смертності, коливання інфляційних процесів.

РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ АСПЕКТИ ФОРМУВАННЯ КОНКУРЕНТНОЇ СТРАТЕГІЇ ПІДПРИЄМСТВА

1.1 Еволюційний процес розвитку конкурентної стратегії

Легенями бізнес-середовища без перебільшення можна назвати конкуренцію, поняття, яке являється поштовхом для повноцінного розвитку підприємств і організацій. Конкуренція стимулює підприємства постійно експериментувати над створенням нових видів продукції, покращувати її якість, адаптуватися до потреб споживачів і сприяти прогресу науки, технологій та інформаційних систем. З іншого боку, конкуренція може породжувати нестабільність у бізнесі, спричиняти інфляцію, безробіття та призводити до банкрутства підприємств. Франк Найт наділив це поняття своєрідним значенням: «Конкуренція – це свобода індивідуумів мати справу з тими чи іншими індивідуумами й вибирати кращі, з їх точки зору, умови серед запропонованих» [1]. Основним динамічним чинником ринку, який визначається протистоянням старого та нового товару, була конкуренція, за словами Йозефа Шумпетера. Дане питання турбувало багатьох вітчизняних та зарубіжних економістів, які присвятили чимало наукових розробок темі, пов'язаній з поняттям «конкурентна стратегія». В численному списку світових науковців відзначаються особистості, такі як Г. Азоев, І. Ансофф, Дж. Ассель, Ф. Буккерель, О. Віханський, І. Герчикова, Є. Голубков, Г.Я. Гольдштейн, А. Дайан, П. Діксон, Б. Карлофф, Ф. Котлер, Ж.-Ж. Ламбен, А. Марченко, Г. Мінцберг, М. Портер, Д. Рікардо, Р. Фатхутдінов, А. Юданов. До числа видатних вітчизняних науковців входять, зокрема Л. Балабанова, В. Геєць, В. Герасимчук, С. Кваша, В. Немцов, І. Решетнікова, П. Саблук, М. Саєнко та багато інших. Незважаючи на різноманітність трактування поняття «конкурентна стратегія», універсального тлумачення терміну не існує, адже кожен із вищеперелічених науковців приділив цьому питанню якусь частку свого життя, тому має право бути розглянутим. Проаналізуємо декілька думок науковців щодо сутності поняття (табл.1.1).

Таблиця 1.1

Визначення поняття «конкурентна стратегія» вітчизняними та зарубіжними дослідниками

Автор	Характеристика поняття «конкурентна стратегія»
М. Портер	Ділова стратегія будь-якої організації, основою якої є стійка конкурентна перевага
Г. Азоев	План дій організації, спрямований на досягнення успіху в конкурентній боротьбі на певному ринку
І. Ансофф	Стратегія, що концентрується на діях та підходах, які пов'язані з управлінням та спрямовані на забезпечення успішної діяльності в одній специфічній сфері бізнесу
А. Томпсон, А. Стрікланд	Розроблення управлінських рішень, які спрямовані на встановлення і зміцнення довгострокової конкурентної позиції підприємства в конкретній галузі
Ф. Котлер	Процес створення і практичної реалізації програми дій підприємства з метою ефективного розміщення ресурсів для досягнення цільової позиції на ринку
В. Лунев	Концепція та підпорядкована система дій підприємства, які спрямовані на досягнення її кінцевих цілей
Т. Хміль, С. Василик	Низка підходів і напрямів, що розробляються керівництвом з метою досягнення найкращих показників роботи в одній конкретній сфері діяльності
А. Іванов, Є. Хрустальов	Пошук сприятливого становища в галузі або на ринку, іншими словами, там, де відбувається конкурентна боротьба. Конкурентна стратегія має на меті забезпечити організації таке положення, яке дає їй змогу отримувати прибуток на довгостроковій основі, незважаючи на протидію різних сил

Джерело: узагальнено автором відповідно до [2],[16]

Самі терміни "стратег" і "стратегія" вперше з'явилися в Стародавній Греції ще за часів Олександра Македонського і являлися частиною військової термінології аж до другої половини ХХ сторіччя. Поняття "стратегія" тлумачні словники трактують як мистецтво воєначальника, наука про ведення війни. Однак, сьогодні це чіткий план дій підприємства, який допоможе завоювати певну позицію на ринку, досягти поставлених цілей в довгостроковій перспективі й забезпечить успіх в конкурентній боротьбі. Заглибившись в історію зародження терміну можна простежити за тим, як конкурентні стратегії вплинули на наш світ сьогодні (рис.1.1).



Рис.1.1. Еволюційний процес формування конкурентної стратегії

Джерело: створене автором на основі аналізу [6]

Ще на теренах давніх цивілізацій, таких як Фенікія, Карфаген та Римська імперія, купці використовували різні хитрощі у сфері торгівлі щоб залучати клієнтів. Можна припустити, що це і стало поштовхом для розвитку ринкових відносин та конкурентних концепцій в давнину.

Адам Сміт відіграв важливу роль у формуванні концепції конкурентної стратегії. Однією з ключових ідей, яку висловив автор у своїй праці «Дослідження про природу і причини багатства народів», було уявлення про саморегуляцію ринку через конкуренцію, втіливши її дію в принципі «невидимої руки». А.Сміт встановив взаємозв'язок між конкуренцією, попитом та пропозицією й вияснив, що ціни являються зброєю у конкурентній боротьбі [3]. Легендарна книга «Теорія ігор та економічна поведінка» **Джона Вон Неймана** та **Оскара Моргенстерна**, представлена 1944 року, описує поведження суб'єкта в різних стратегічних ситуаціях і виявила, що його вибір залежить від рішення іншого індивіда [4]. Книга «Стратегічний менеджмент: від теорії до реалізації» **Девіда Хассі** здобула пік популярності в 1960-их роках завдяки трактуванню поняття «корпоративне планування». Автор зазначив, що злиття довгострокових і короткострокових планів підприємства допоможе розробити нові стратегії, які забезпечать йому майбутнє [5]. Над даною ідеєю розмірковував і американський вчений **Пітер Друкер**, який у праці «Практика менеджменту» описав чотири типи стратегій, які можуть використовуватися підприємствами: 1) бути «найшвидшим за найбільших», 2) «бути там, де їх немає», 3) екологічна ніша, 4) стратегія зміни економічних характеристик продуктів або інноваційна стратегія [6]. «Стратегія - метод встановлення довгострокових цілей організації, програми її дій і пріоритетних напрямів по розміщенню ресурсів», - обґрунтував **Альфред Чандлер-молодший** в науковій праці «Структура та стратегія» 1962 року, коли вперше скористався поняттям «стратегія» в історії економічної науки [7]. Саме це і стало приводом розвитку етапу стратегічного планування в бізнесі та економічній сфері. Доречно згадати й **Ігоря Ансоффа**, який у 1957 році розробив матрицю «товар-ринок». Завдяки випуску книги «Стратегічний менеджмент» - отримує неофіційний титул «батька стратегії». А вже в 65-их роках ХХ століття

коротко заявив: по-перше, важко або неможливо розвиватися, якщо немає потрібних умов для зростання; по-друге, якщо попередні стратегії більше не дають очікуваних результатів-вони недовісні, безуспішні; по-третє, поняття прибуток і розвиток- не поєднуються; по-четверте, майбутнє-невідоме; по-п'яте, зовнішнє середовище-невизначене [8]. Видатний американський вчений **Рассел Акофф** зробив немалий внесок у розвиток стратегічного планування поєднавши стратегію з адаптацією. На думку Р.Акоффа, стратегія являється стійким рішенням, яке важко піддати змінам. Однак експерти сьогодення не погоджуються з ним і не вважають адаптацію стратегією, оскільки стратегія завжди змінює середовище. Різняться його погляди з іншими науковцями і щодо прийняття стратегічних рішень, наприклад, класичний підхід за А. Чандлером, П. Друкером, І. Ансоффом та іншими розробниками, має таку послідовність: 1 етап-формування місії та цілей → 2 етап-аналіз зовнішнього та внутрішнього середовищ→ 3 етап-формування стратегії→ 4 етап-втілення стратегії. Р.Акофф рекомендує спочатку зосередити увагу на формуванні «безладу» або бар'єрах, а вже потім йти за встановленим планом дій. [6]. Праця **Генрі Мінцберга** датована 1978 року, трактує термін «стратегія», як потік рішень або зобов'язання вжити заходи. Також автор запропонував розділити поняття «стратегія» та «стратегічні зміни», що вкотре підтверджує думку, що адаптація до змін-не являється стратегією компанії. Безпосередньо «батьком» поняття «конкурентна стратегія» можна назвати **Майкла Портера** який займався дослідженням конкурентних переваг. Проривом у розвитку менеджменту стала його праця «Конкурентна перевага» видана 1980 року, в якій бізнес-фахівець зосереджується на визначенні поняття конкуренція. Науковець припустив, що стратегія поділяється не тільки на конкурентну, а й на корпоративну та операційну стратегії [3],[9]. **Г. Хамів** і **К. К. Прахалад** також зробили внесок у розвиток менеджменту і сформували «Ключові компетенції». У 1991 році **Авінаш К. Діксит** та **Баррі Дж. Налєбаф** запропонували «Мистецтво стратегії» де описали теорію коопетиції, що трактувала «стратегію» мистецтвом взаємодії з суперниками [10]. Кардинально змінює сформований світогляд книга

«Стратегія блакитного океану» **В. Чан Кіма та Рене Моборна**. Вони висунули зовсім нову і неординарну ідею про існування двох типів ринків: «червоний океан», де конкуренція між компаніями є високою і ринок насичений конкурентами-«акулами», та «блакитний океан», де компанії створюють нові ринки або змінюють існуючі [11].

Підсумовуючи, можна зазначити: серед широкого спектру думок науковців, що вивчали дане питання трактування терміну «конкурентна стратегія» Г.Азоєва, на нашу думку, являється найбільш оптимальним і конкретним для розуміння. Його підхід спрощує складні аспекти та дозволяє чітко уявити сутність поняття.

1.2 Порівняльний аналіз видів конкурентної стратегії

В сучасному динамічному бізнес-середовищі вибір оптимальної стратегії стає визначальним фактором для досягнення конкурентної переваги та успіху на ринку. У даному пункті ми зосередимося на порівняльному аналізі різних видів стратегій з метою виявлення їх особливостей, переваг та недоліків (рис.1.2).



Рис.1.2. Різновиди конкурентних стратегій

Джерело: створене автором за [12]

Проведений нами порівняльний аналіз конкурентних стратегій, дозволив уявити з якими ризиками та перепонами може зіштовхнутися організація вийшовши в відкритий простір ринку (табл.1.2), (табл.1.3).

Майкл Портер, видатний американський економіст, відомий своїм внеском у розвиток теорії конкурентних стратегій. Зокрема, виділив три напрямки, які підприємство може обрати для подальшого свого розвитку та формування конкурентних переваг:

- стратегія цінового лідерства
- стратегія диференціації
- стратегія фокусування

Стратегія лідерства за витратами. Стратегія лідерства за витратами або мінімізація витрат, яка поширилася ще на початку 70-х років, являється підходом до конкурентної боротьби, коли компанія ставить перед собою завдання стати лідером на ринку за рахунок виготовлення якісної продукції при досягненні найнижчих можливих витрат виробництва серед своїх конкурентів. Низькі витрати дозволяють підприємствам встановлювати більш доступні ціни та розширювати свій вплив на ринку. **Методи запровадження стратегії лідерства за витратами:** а) економія на масштабах виробництва; б) дотримання жорсткого контролю витрат; в) створення недорогих моделей товару; г) доступна й дешева сировина; д) раціональне використання ресурсів; е) скорочення затратних послуг; є) запровадження ресурсозберігаючих технологій; ж) оптимізація витрат на дослідження та маркетинг; з) раціоналізація чисельності персоналу; и) скорочення нераціональних перевезень; і) прямий дистрибуційний канал; ї) удосконалювання технологічного процесу.

Стратегія диференціації. Стратегія, при якій компанія намагається зробити свій продукт унікальним або відмінним від аналогів на ринку. Унікальність може проявлятися в якості, дизайні, бренді, технологіях, додаткових послугах, особливих функціях чи обслуговуванні. Це дає компанії можливість встановлювати високу ціну й отримувати непоганий прибуток.

Фокусується на клієнтах, які мають більшу фінансову можливість, але при цьому компанія повинна забезпечити їх найякіснішою продукцією з широким вибором асортименту. Необхідно врахувати, що стратегія диференціації має вищий рівень ризику, ніж стратегія мінімізації витрат.

Стратегія фокусування. Стратегія, яка дозволяє компанії спеціалізуватися на конкретному вузькоспеціалізованому сегменті ринку, групі клієнтів або географічній області. Фокусується або на розробці унікальності продукції або на дотриманні принципу мінімізації витрат, а також є можливість одночасно застосовувати і ту, і іншу. Фокусування є успішною тоді, коли має високий стандарт якості, історично сформований авторитет бренду, ексклюзивну мережу збуту та особливий технологічний досвід або ноу-хау.

Умови притаманні стратегії фокусування: а) наявність великої чисельності споживачів з особливими потребами, відмінними від інших; б) скромні ресурси, що обмежують можливість обслуговування широкої групи клієнтів зі звичайними потребами; г) дорога або непроста для освоєння конкурентів ніша. Важливо ретельно зважити всі «за» та «проти» перед впровадженням конкурентних стратегій в діяльність компанії (табл.1.2).

Таблиця 1.2

Порівняння переваг та ризиків конкурентних стратегій

СТРАТЕГІЯ	ПЕРЕВАГИ	РИЗИКИ
	Майкл Портер, 1980	
<i>Цінове лідерство або стратегія мінімізації витрат, лідерство за витратами</i>	<ul style="list-style-type: none"> -Високі обсяги збуту за рахунок економії на масштабах; -мінімізація витрат; -низька собівартість продукції; -дешевизна ресурсів; -наявність прибутку при сильній конкурентній боротьбі; -високий попит серед любителів низьких цін; -стійка позиція серед конкурентів; -вплив на ринкові ціни постачальників; -захоплення вагомої частки ринку; -високий вхідний бар'єр через низькі витрати; -оптимізація витрат у напрямках дослідження і розробок 	<ul style="list-style-type: none"> -Загроза з боку нових технологій; -нижчий рівень витрат суперників; -повільне реагування на подразники в навколишньому середовищі; -збільшення витрат на виробництво; -сповільнення продажів і втрата конкурентних переваг; -загроза зниження чутливості покупця до ціни; -загроза неконтрольованої економії може призвести до втрати інтересу до бренду; -втрата іміджу через дешевизну і невисоку якість; -економія на виплатах і додатковому стимулюванні праці може призведе до скорочення кваліфікованих кадрів, втрати мотивації; -поява кращих товарів за якістю і тд; -перенасичення ринку товарами;

Продовження табл.1.2

СТРАТЕГІЯ	ПЕРЕВАГИ	РИЗИКИ
<i>Диференціація</i>	<ul style="list-style-type: none"> - ціна за продукцію вища; -високий рівень прибутку; -удосконалення і оптимізація виробничого процесу, інновації; -використання новітніх технологій; - великі обсяги продажів через властивості, якість рекламу товару; -відданість покупців торговій марці; -висока якість, унікальні властивості та широкий асортимент продукції; -впізнаваність бренду; -налагоджені зв'язки з постачальниками; -високий вхідний бар'єр на ринок 	<ul style="list-style-type: none"> -зміна споживчих цінностей і смаків; -загроза переходу клієнтів на дешевший товар, висока ціна може «налякати» клієнтів і зруйнувати їх прихильність до товару; -по'ява нових конкурентів з більш унікальними властивостями продукції чи послуг; -занадто завищена ціна призведе до великого розриву між компанією та ціновим лідером, відсторонення покупців
<i>Фокусування або стратегія концентрації, спеціалізації, лідерство у вузькій сфері діяльності</i>	<ul style="list-style-type: none"> -експерт у галузі, найкраще знає смаки і потреби споживачів; -стійкість бізнесу до впливу конкурентів, рівень конкуренції на найнижчому рівні; -міцний зв'язок з клієнтами; -можливість отримувати високий дохід; -якісна і особлива продукція; -не потребує вагомих фінансових вкладів; -високий рівень обслуговування клієнтів 	<ul style="list-style-type: none"> -високий рівень залежності від смакових вподобань і потреб; -наявність інновацій, які задовільняють потреби ефективнішим способом; -вразливість до змін на ринку; -обмежений потенціал розвитку, чим ширший ринок тим більший потенціал для зростання; -загроза зникнення відмінностей товару від продукції конкурентів; -переключення покупців на дешевшу стандартну продукцію; -охоплення конкурентами вузькоспеціалізованого сегменту; -зникнення ринкової ніші
Ігор Ансофф, 1957 Матриця «товар-ринок»		
<i>Глибоке проникнення на ринок «існуючий товар-існуючий ринок»</i>	<ul style="list-style-type: none"> -великий ринковий досвід і добре знайомий товар; -ризик - мінімальні; -оптимізація виробничого процесу, маркетингу і збуту; -зростання ринкової частки за умови інтенсивності маркетингових заходів -залучення нових клієнтів за рахунок популяризації, відкриття нового способу експлуатації продукції або ж спонукання до її частішого використання; -стабільне становище на ринку; -фокусування на прибуткових ринкових сегментах і вихід з нерентабельних; -збільшення конкурентоспроможності продукції; -лояльність покупців до марки 	<ul style="list-style-type: none"> -загроза стадії «старіння» життєвого циклу продукції, фаза спаду; -загроза перенасичення ринку; -боротьба за панування на ринку з набагато агресивнішими суперниками; - глобальний розвиток технологій; -загроза втрати попиту на товари -культурні зміни та зміни у споживчих вподобаннях; -політичні ризики (зміни в тарифах, регулюванні та законодавстві); -валютні ризики, інфляція (зміни в обмінних курсах можуть вплинути на вартість виробництва, ціни продажу, прибутковість); -форс-мажори, кризи та пандемія; -логістичні виклики на міжнародних ринках
<i>Розширення ринку або ринкова експансія «існуючий товар-новий ринок»</i>	<ul style="list-style-type: none"> - нові можливості для розвитку; -прибуткова стратегія; -розвиток нових каналів дистрибуції; -розширення потенційної аудиторії; -нові смакові вподобання та потреби; -можливість удосконалення продукції -використання набутого досвіду; 	<ul style="list-style-type: none"> -ступінь ризику підвищений; -виникнення бар'єрів на шляху; -проблеми з адаптацією на ринку; -значні збитки через непристосованість до нового середовища; -інтенсивна конкуренція; - втрати конкурентоспроможності

Продовження табл.1.2

СТРАТЕГІЯ	ПЕРЕВАГИ	РИЗИКИ
<i>Розвиток товару або товарна експансія «новий товар-існуючий ринок»</i>	- модернізована, якісна продукція; -розробка широкого асортименту; -випуск нових моделей продукції; -довірливі відносини з покупцями; -надійні канали збуту; -вплив сформованого бренду та репутації на реалізацію товару; -наявність певної частки ринку; -створення конкурентної переваги	-рівень ризику-високий; -заплямування репутації через невдачу; -значні збитки через невдачу; -неефективність інвестицій у дослідження нового товару; -нестача попиту; -конкуренція; -поява товарів аналогів; -втрата часу через тривалість розробки
<i>Диверсифікація «новий продукт-новий ринок»</i>	-нові можливості для розвитку; -успішна стратегія-високий прибуток; -не вимагає серйозних інвест. вкладів; -вихід на міжнародні ринки; -можливість виробляти унікальну продукцію; -цінова гнучкість, споживачі готові платити вищу ціну за якість та особливість; -клієнтська відданість; -менш залежна від цінової конкуренції; -створення бар'єрів входу на ринок	-рівень ризику-найвищий; -рівень витрат стратегії-найдорожча; -проблемність реалізації нового товару; -складний процес адаптації до ринку; -невідповідність досвіду умовам ринку; -нестача ресурсів або неефективні стосунки з постачальниками; -низька продуктивність сфер; -крах бізнесу; -занепад репутації; -ризик імітації конкурентами; -величезні збитки при невдачі; -втрата унікальності; -розчарування клієнтів;
Майкл Трейсі та Фред Вірсем, 1995		
<i>Виробнича досконалість</i>	-ефективність виробництва; -якісна та доступна продукція; -жорсткий контроль персоналу; -тісний зв'язок з постачальниками; -технологічний розвиток; -вдосконалення процесу управління; -мінімізація втрат, браку; -стимулювання продуктивності персоналу; -швидкий та якісний сервіс; -швидке реагування на зміни в попиті; -нормування обсягу роботи персоналу -впровадження контролю якості	-небажання вкладати ресурси в розробку нової продукції може призвести до втрати конкурентної переваги; -загроза збільшення витрат на оптимізацію виробництва; -втрата гнучкості; -загроза обмеження можливостей росту -фінансові труднощі; -нерівномірний розвиток технологій; -економічна або політична нестабільність на діючому ринку; -зміни в правовому середовищі
<i>Тісний зв'язок із споживачем</i>	-довірливі відносини з споживачами; -розумні ціни; -вивчення бажань та потреб клієнтів; -індивідуалізація товарів, тобто їх адаптація до вимог клієнтів; -продаж тільки перевірених товарів; -врахування індивідуальності клієнта; -довіра до торгової марки; -можливість делегування завдань; -задоволені споживачі -ефективна комунікація з клієнтами;	-нерентабельність бізнесу; -загроза обмеженості фахівців; -малий обсяг збуту, спрямованість не на широкий ринок, а на вузький сегмент покупців; -обмежений потенціал зростання; -інфляція; -пандемія, війна, форс-мажори; -неефективність, збитковість певних операцій
<i>Лідуюча позиція по товарах</i>	-неординарність продукції та безперервний процес розробки; -кваліфікований і творчий персонал; -науковий потенціал; -швидка генерація ідей та ефективні мозкові штурми команди; -чітка організація вироб. процесів; -швидкість прийняття рішень; -удосконалення процесу виробництва	-велика кількість невдач та ризиків; -значні витрати на дослідження; -залежність від успіху товару; -висока конкуренція; -втрата лідерства на ринку; -коливання попиту; -зміни ринкових умов; -технологічний прогрес; -мінливість споживачьких смаків

Джерело: розроблено та удосконалено автором на основі [14],[15]

Матриця Ансоффа або матриця «товар-ринок»—це інструмент стратегічного управління, розроблений Ігорем Ансоффом у 1957 році. Ця матриця розглядає два ключові фактори: ринок та продукт. На її основі можна визначити оптимальні стратегії для забезпечення зростання бізнесу. Основні компоненти матриці Ансоффа:

- Глибоке проникнення на ринок
- Розширення ринку
- Розвиток товару
- Диверсифікація

Стратегія глибокого проникнення на ринок: *«існуючий товар-існуючий ринок»*. Стратегія передбачає проникнення в наявний ринок та інтенсивне конкурентне протистояння. Розглядаючи її детальніше, визначаємо, що ґрунтується на встановленні низьких цін на продукцію та передбачає ретельне вивчення потреб цільової аудиторії. Стратегія глибокого проникнення на ринок включає проведення інтенсивних маркетингових кампаній, спрямованих на підвищення усвідомленості бренду та стимулювання попиту на продукцію. Стратегії притаманний і маніпулятивний характер, адже за допомогою цього прийому покупці збільшують обсяги збуту частіше купляючи певний вид продукції або за рахунок збільшення частоти її використання. Саме тому, ми використовуємо жувальну гумку кожного разу після прийому їжі або додаємо дві ложечки какао для насиченості смаку. Проте, незважаючи на те, що дана стратегія має низький рівень ризикованості через наявний ринок і товар, важливою умовою вибору є ненасиченість ринку та залучення нових споживачів.

Розширення ринку: *«існуючий товар-нові ринки»*. Стратегія розширення передбачає введення компанією її продукції на нові ринки або в нові сегменти ринку. Для успішного впровадження стратегії, компанія часто здійснює адаптацію своєї продукції до потреб та вимог нових ринків. Це може включати зміни в продуктовому асортименті, упаковці, ціноутворенні та маркетингових стратегіях з урахуванням особливостей цільової аудиторії. Крім того, компанія

повинна уважно вивчити і адаптувати свою дистрибуційну мережу для забезпечення ефективного розподілу продукції на нових ринках.

Стратегію розширення ринку краще вибрати в наступних умовах:

- ✓ Коли наявний ринок насичений і має обмеженість росту;
- ✓ Коли у компанії є достатні ресурси, фінансові, технічні;
- ✓ Коли існує підвищений попит на продукцію.

Стратегія розвитку товару: «новий товар-існуючі ринки». Дана стратегія відображає введення нового продукту на присутній ринок. Існуючий ринок вже відомий компанії, що дозволяє їй скористатися своїм досвідом, репутацією і вже наявними каналами збуту для впровадження нового продукту. Новий товар повинен мати унікальні переваги, які відрізнятимуть його від конкурентів на ринку. Дана стратегія може забезпечити розвиток використовуючи такі інструменти: а) розширення асортименту продукції; б) розробка нових моделей; в) удосконалення наявної продукції; г) розробка нового товару. Може бути ефективним способом розвитку для компаній, які мають стабільну позицію на ринку. Рівень ризику при реалізації цієї стратегії може бути високим через потенційну невизначеність щодо прийняття ринком нового продукту.

Стратегія диверсифікації: «новий товар-нові ринки». Стратегія розглядається як найбільш ризикована серед усіх 4 запропонованих, оскільки вона передбачає відхід від вже відомого і здебільшого стабільного бізнесу на нові території, нові демографічні групи. Допомагає компанії зменшити ризики «старіння» продукції. Стратегію краще використовувати в умовах насиченого чи стагнуючого ринку. Проте впровадження нового товару на новий ринок вимагає додаткових вкладень у дослідження ринку, розробку продукту, маркетинг та розширення дистрибуційних каналів. Дослідники, які вивчали стратегії І. Ансоффа, провели низку експериментів і наділили кожен концепцію певним відсотком успіху: стратегія глибокого проникнення на ринок наділена найбільшим значенням-50% успіху, розвиток товару займає позицію-33%, розвиток ринку-20% і найменше значення належить стратегії диверсифікації-5%.

Модель «ціннісні дисципліни» М. Трейсі та Ф. Вірсема

М. Трейсі та Ф. Вірсема-це відомі автори, які розробили три стратегії й згодом назвали ціннісними дисциплінами. За цією концепцією існують три основні ціннісні дисципліни:

- Виробнича досконалість
- Тісний зв'язок із споживачем
- Лідируюча позиція по товарах

Виробнича досконалість

Дана дисципліна фокусується на виготовленні якісної та простої у використанні продукції, якій характерні низькі ціни та мінімальні витрати. Важливим аспектом є зниження витрат, що може включати в себе ефективне управління запасами, оптимізацію ланцюжка постачання та зменшення витрат на виробництво шляхом використання новітніх технологій та методів. Крім того, виробнича досконалість передбачає стандартизацію якості. Принципи управління персоналом базуються на справедливих умовах для всіх працівників, однак дотримуючись при цьому суворих правил. Кожен із працівників повинен бути дисциплінованим, знати свої обов'язки і чітко дотримуватися плану та даних розпоряджень, зайве волевиявлення не бажане.

Тісний зв'язок із споживачем

Друга ціннісна дисципліна Трейсі та Вірсема, ґрунтується на трьох основних принципах: споживач, контент і канали комунікації. Вона передбачає глибоке вивчення потреб, уподобань і поведінки цільової аудиторії, щоб сформувати тісні, довірливі, а головне довгострокові відносини. Якісний контент привертає увагу та забезпечує взаєморозуміння між брендом і аудиторією. Спілкування відбувається через соціальні медіа, електронну пошту, веб-сайти, блоги та інші платформи, які найбільше відповідають потребам цільової аудиторії. Продукція, що пропонується споживачам не спеціалізується на новомодних трендах зі швидким згасаючим ефектом і не має сумнівного характеру, адже багато разів тестується й проходить різноманітні перевірки.

Лідуюча позиція по товарах

Стратегія базується на розробці винаходів і новинок. Передбачає постійне удосконалення продукту, його якості та характеристик для відмінності від конкурентів на ринку. Варто додати і про особливості управління колективом. В даній стратегії колектив ділять на команди, що дозволяє ефективно проводити «мозкові штурми». Цінується індивідуалізм кожного, аналізуються всі ідеї та пропозиції співробітники, рекомендується принцип виходу «за» рамки, що в свою чергу суперечить суворому контролю стратегії виробничої досконалості. Стратегія вимагає великих інвестицій у дослідження, розробку та маркетинг.

Детальніше ознайомитися зі специфікою стратегій М. Портера, І. Ансоффа, М. Трейсі та Ф.Вірсема можна за допомогою порівняльного аналізу, який містить в собі інформацію як про спільні риси, так і відмінності між ними (табл.1.3).

Таблиця 1.3

Порівняльний аналіз конкурентних стратегій

СТРАТЕГІЯ	РОЗБІЖНОСТІ
	<i>Стратегії Майкла Портера</i>
Лідерство за витратами	-М. Портером в 1980 році було запропоновано 3 конкурентні стратегії: лідерство за витратами, диференціація, фокусування
	-стратегії Портера направлені на аналіз зовнішнього, тобто конкурентного середовища включаючи: конкурентів, постачальників, покупців, силу товарів-замінників
	-ключові фактори аналізу:конкуренція, конкурентні переваги, позиція на ринку
	-головна мета стратегії: визначити конкурентні переваги і створити стратегії, які допоможуть підприємству досягти стійкої позиції на ринку
	-не враховує фактори життєвого циклу продукції
	-стандартна і дешева продукція, диференціація обмежена
	-дана стратегія характеризується низьким рівнем витрат
	-притаманний еластичний попит за ціною
	-орієнтована на масовий ринок
	-рівень якості не надто високий, але задовольняє покупців
	-великі обсяги збуту
	-використовує цінову конкуренцію
	- низькі ціни
	- витрати на маркетинг незначні
Диференціація	- дорога і унікальна продукція, велика різноманітність вибору
	- високий рівень витрат і трудомісткості
	- попит на продукцію являється не еластичним
	-спеціалізується на вузькому цільовому ринку
	- висока якість товару та особливі властивості
	- обсяги збуту при успішній реалізації великі
	-застосовує нецінову конкуренцію
	-порівняно з першою стратегією ціни високі
	-вагомі фінансові вклади в маркетингову діяльність та розкручення бренду
	- високі витрати на розробку, проведення досліджень і удосконалення моделей

Продовження табл.1.3

СТРАТЕГІЯ	РОЗБІЖНОСТІ
Фокусування	-концентрується на вузькоспеціалізованому ринку, специфічному сегменті (має обмежену аудиторію)
	-особливістю цієї стратегії є об'єднання двох попередніх стратегій: стратегії лідерства за витратами та диференціації. Компанія, яка використовує цю стратегію може або мінімізувати витрати, або розробляти унікальну продукцію
	-унікальний продукт/послуга, проте асортимент обмежений
	-ціна вища, ніж у конкурентів з низьким рівнем витрат і стандартною продукцією
	-здатність продукції задовольняти нестандартні потреби клієнтів
	-дефіцит ресурсів організації для широкого ринку
	-залежно від обраного напрямлення може використовувати цінову або нецінову конкуренцію
Стратегії Ігоря Ансоффа	
Глибоке проникнення на ринок	-І.Ансоффом в 1957 році було запропоновано 4 стратегії розвитку: глибоке проникнення на ринок, розширення ринку, розвиток товару, диверсифікація
	-модель І.Ансоффа фокусується на внутрішніх можливостях підприємства та способах зростання
	-ключові фактори аналізу: продукти та ринки
	-головна мета: орієнтованість на розвиток підприємства шляхом розширення ринкових можливостей та вибору оптимального напрямку росту
	-життєвий цикл продукту або послуги впливає на вибір конкретної стратегії
	-кожна стратегія Ансоффа належить до певного рівня ризику
	-враховує тип продукту і ринка (новий/старий)
	-стратегії глибокого проникнення на ринок відповідає етап «зростання» життєвого циклу продукції, коли ринок ще не досяг свого потенціалу
	-рівень ризику: мінімальний, тому вона являється найбільш економічною і надійною концепцією
	-дієва за умови зростаючого або ненасиченого ринку
	-короткострокові перспективи реалізації
	-вагомні витрати на маркетингову діяльність
	-серед всіх 4 стратегій автора, ця вимагає мінімум капіталовкладень, при цьому знижуючи витрати та підвищуючи якість
Розширення ринку	-відповідає етапу «зрілості» життєвого циклу товару
	-рівень ризику: високий
	- актуальна за умови стагнації або скорочення ринку
	-довгострокові перспективи впровадження стратегії
	-значний рівень капіталовкладень в дослідження та просування на ринку
Розвиток товару	-вклад інвестицій здійснюється переважно на дослідження каналів дистрибуції
	-притаманний етап «зростання» або «зрілості», продукція вимагає покращень
	-рівень ризику: високий
	-стабільний або зростаючий ринок
	-довгострокові перспективи
	-велика частка капіталовкладень направлена на дослідження та розробки
	-інвестують найбільше в науково-конструкторські розробки
Диверсифікація	-притаманна товарна політика
	-належить до групи стратегій диверсифікованого зростання
	-диверсифікація поділяється на: горизонтальну, вертикальну, конгломеративну
	-ця стратегія часто використовується на етапі «зрілості» або «спаду», коли компанія шукає нові ринки та нові продукти
	-властивий найвищий рівень ризикованості, серед підприємств вважається «стратегією виживання», найприбутковіша та менш розповсюджена
	-зовнішні передумови: спад ринку, коли відбувається його скорочення (дефляція) і підприємство втрачає перспективи для розвитку
	-рівень перспективи: найбільш довгострокова
	-вимагає великих капіталовкладень, тому являється найдорожчою
-інвестують в виробництво товарів	

Продовження табл.1.3

СТРАТЕГІЯ	РОЗБІЖНОСТІ
Стратегії Майкла Трейсі та Фреда Вірсема	
Виробнича досконалість	-М.Трейсі та Ф.Вірсем в 1995 році запропонували 3 стратегії: функціональна перевага, тісний зв'язок із споживачем та лідируюча позиція по товарах;
	-всі 3 стратегії являються ціннісними дисциплінами
	-ключові фактори: вартість, якість, інновації та відносини із споживачами
	-головна мета: пропонувати унікальні та цінні продукти та послуги, які відповідають потребам та очікуванням клієнтів
	- не враховує фактори життєвого циклу продукції
	-стратегія передбачає поєднання відмінної якості та низьких цін на продукцію
	-стандартизований і простий асортимент
	-впровадження жорсткого контролю над персоналом, без можливості виходу за рамки дозволеного, зайве волевиявлення не бажане
	-переважає централізація структур
Тісний зв'язок із споживачем	-акцент на оптимізації виробничих процесів та розвиток технологій
	-корисні товари за розумні ціни
	-принципово не спеціалізуються на товарах-«модних трендах», які набрали популярності через медійний ажіотаж і швидко згасли
	-глибоке розуміння споживачів та їх унікальних потреб
	-переважає децентралізація структур
Лідируюча позиція по товарах	-акцент на довгострокові та довірливі стосунки зі споживачем
	- незвичайна та високоякісна продукція
	-зовнішні передумови: ринки з невідкритим потенціалом, інтенсивними змінами
	-вагомий рівень ризикованості
	-акцент на розвиток наукового потенціалу, створенні винаходів й аналізі ринку
	-сприятливе середовище для творчого мислення та розвитку новаторських ідей, свобода для експериментів, вільне самовираження
СПІЛЬНІ РИСИ	
1.Концепції М. Портера, І. Ансоффа, М. Трейсі та Ф. Вірсема базуються на конкурентних перевагах	
2.Всі десять описаних і проаналізованих конкурентних концепцій зіштовхуються з ризиком відтоку клієнтів до більш перспективніших та вигідніших конкурентів	
3.Кожна із запропонованих стратегій у разі програшу в конкурентній боротьбі, чисельних невдачах, форс-мажорних ситуаціях, війні чи за наявності економічної або політичної нестабільності може потерпіти краху в бізнесі та зазнати колосальних збитків	
4. Кожна із стратегій діє у певному ринковому просторі і з певними правилами та нормами, але хтось орієнтується на масовий ринок, а хтось на вузькоспеціалізованому нішу. Між ринком та продуктом існує непорушний взаємозв'язок	
5.Також успіх реалізації концепцій авторів залежить від попиту з боку споживачів, стосується всіх 10 стратегій. Немає попиту, немає й підґрунтя для розвитку	
6.Стратегії лідерство за витратами, диференціація (М.Портер) та диверсифікація (І.Ансофф) забезпечують високий вхідний бар'єр для конкурентів на ринку	
7.Поєднання стратегій лідерства за витратами і стратегії диференціації відкриває найрізкіснішу стратегію-фокусування, яка може використовувати їх елементи	
8. Стратегії І. Ансоффа (глибоке проникнення на ринок, розширення ринку та розвиток товару), окрім диверсифікації являються стратегіями інтенсивного збуту	
9.М. Трейсі, Ф.Вірсем та М. Портер в своїх працях не описують зв'язок зі стадіями життєвого циклу товару	
10.У всіх одна і та ж ціль, а саме отримання прибутку та задоволення потреб покупців	
11.Стратегії Трейсі та Вірсема враховують людський фактор в великому механізмі бізнесу, описують особливості управління керівництва підлеглими. Також всі 3 стратегії авторів об'єднує прагнення розвивати інноваційний потенціал підприємства	
12. Стратегії диференціація М. Портера, диверсифікація І. Ансоффа, лідерство за товаром М. Трейсі та Ф.Вірсема-спеціалізуються на розробці оригінальної та унікальної продукції. А стратегії лідерство за витратами, частково можна віднести фокусування М. Портера, виробнича досконалість та тісний зв'язок зі споживачем М. Трейсі й Ф. Вірсема-направлені на виробництво якісної і недорогої продукції, яка доступна для широкого спектру споживачів	

Джерело: удосконалено автором на основі [14],[15]

Проаналізувавши конкурентні стратегії авторів та дослідивши ТОВ «TeleТес» визначили, що найбільш перспективною для розвитку є комбінація стратегій виробничої досконалості М.Трейсі й Ф.Вірсема, та розширення ринку І.Ансоффа. Вважаємо, що саме вони допоможуть досягти бажаних цілей: розширити свою частку на національному ринку та оптимізувати й автоматизувати процес виробництва для скорочення кількості нераціональних операцій. Однак, є певний нюанс, стратегію розширення ринку краще використати, коли політична ситуація в країні стабілізується, закінчиться війна, і підприємство не матиме вагомих ризиків для свого існування.

1.3 Етапи формування конкурентної стратегії

Формування конкурентної стратегії є життєво важливим етапом для будь-якої компанії, що бажає прогресувати. Проаналізуємо етапи, які компанія повинна пройти в процесі формування конкурентної стратегії (рис.1.3).



Рис.1.3. Етапи формування конкурентної стратегії

Джерело: створено автором відповідно з [13]

Етап 1: Встановлення цілей конкурентної боротьби

Початковим етапом у формуванні будь-якої конкурентної стратегії є встановлення довгострокових та короткострокових цілей конкурентної боротьби, які допомагають виявити суть та необхідність розробки стратегії.

Етап 2: Аналіз зовнішнього середовища

Даний аналіз можна охарактеризувати як «методику передчасного виявлення», яка допомагає відстежувати негативні й ризиковані тенденції й можливості. Аналіз допомагає компанії зрозуміти, хто її конкуренти, які їхні стратегії та як вони можуть впливати на позиції компанії на ринку. Основні й найпопулярніші в бізнес-індустрії методи аналізу зовнішнього середовища: аналіз «П'ять конкурентних сил» Майкла Портера, PEST-аналіз, PESTLE-аналіз, метод ICEDRIPS.

Етап 3: Дослідження внутрішнього середовища підприємства

У процесі аналізу зазвичай вивчаються такі аспекти, як фінансовий стан компанії, організаційна культура, ресурси та компетенції персоналу, структура управління, ефективність операцій, якість продукції чи послуг, технологічний потенціал, інноваційні можливості та інші фактори, що визначають стан компанії. Інструменти аналізу внутрішнього середовища: SWOT-аналіз, матриця Бостонської Консультативної Групи або BCG, матриця МакКінсі, SNW-аналіз.

Етап 4: Визначення мети та постановка завдань

Для успішного проходження цього етапу компанії слід замислитися над тим, чого вона дійсно бажає, тобто їй необхідна мета. Саме мета надає чітку орієнтацію команді і керівництву як рухатися далі. Конкретна постановка завдань в підсумку дозволить підприємству збільшити частку ринку, освоїти нові сегменти, або ж утримати існуючу частку, захистившись від нападу конкурентів.

Етап 5: Аналіз стратегічних альтернатив і вибір стратегії

Стратегічна альтернатива-це альтернативний варіант дій, які розглядаються при формуванні або оновленні стратегії підприємства. Стратегічні альтернативи поділяються на 3 напрямки: а) *стратегія росту*, яка притаманна компаніям, що розвивають свої потужності; б) *стратегія виживання*, яка характеризується стабільністю підприємства; в) *стратегія виходу з ринку*, тобто компанія не бажає або не має певних ресурсів щоб функціонувати на ринку. Кожна стратегія різниться між собою і тому заходи які зазвичай впроваджують, наприклад, для розвитку бізнесу не доцільно

використовувати коли підприємство знаходиться на стадії виживання. На вибір стратегії впливають чинники: а) розмір організації; б) диверсифікованість організації; в) стан сектору та позиція на ринку: якщо стагнація ринку, то обираємо стратегію диверсифікації, якщо ж розвивається інтегрованого зростання; г) привабливість ринку; г) стратегії суперників; д) конкурентні переваги; є) унікальність товару; ж) забезпечення ресурсами; з) фінансова забезпеченість та рівень витрат: стратегію лідерство за витратами не досягти маючи великі затрати на виробництво; и) стадія життєвого циклу організації та продукції: не можна обрати стратегію зростання, якщо його товар перебуває на стадії спаду; і) опції стратегічного вибору: немає альтернативних варіантів-немає й вибору; ї) ступінь ризикованості.

Етап 6: Планування реалізації

План реалізації конкурентної стратегії визначає курс дій для організації. Він описує, яким чином ресурси будуть використовуватися, і визначає відповідальних осіб за виконання різних етапів. Включає механізми контролю і оцінки, щоб вчасно виявляти проблеми і коригувати стратегію за необхідності.

Етап 7: Реалізація стратегічних рішень

Реалізація стратегічних рішень включає в себе розподіл відповідальності між різними підрозділами та співробітниками, залучення фінансових, технічних та людських ресурсів для втілення стратегій, використання адміністративних та економічних важелів, формування бюджету, а також систематичне відстеження прогресу та коригування стратегій, якщо це необхідно.

Отже, для реалізації стратегії підприємству необхідно розробити план дій, який допоможе простежити на якому етапі формування стратегії знаходиться підприємство. Даний процес включає не тільки постановку цілей та розробку завдань, а також аналіз внутрішнього та зовнішнього середовищ. В нашому випадку це аналіз "П'яти конкурентних сил" М.Портера та PEST-аналіз, які допоможуть виявити наміри конкурентів. Тільки пройшовши дані етапи можна рухатися далі: вибирати стратегію та впроваджувати заходи реалізації.

РОЗДІЛ 2. ОСОБЛИВОСТІ СТРАТЕГІЧНОГО УПРАВЛІННЯ ТОВ «ТЕЛЕКОМУНІКАЦІЙНІ ТЕХНОЛОГІЇ»

2.1 Характеристика господарської діяльності ТОВ «Телекомунікаційні технології»

Товариство з обмеженою відповідальністю «Телекомунікаційні технології» або *TeleTec*-провідна європейська компанія-виробник електронного обладнання. Спеціалізується на технологічних розробках, виробництві та вдосконаленні телевізійних приставок, лічильників електроенергії й ліхтарів для вуличного освітлення, що вирішує безліч комунальних проблем і створює комфортні умови для життєдіяльності людства.

Починаючи з жовтня 2001 року ТОВ «Телекомунікаційні технології» розпочало свою діяльність та стало частиною групи компаній «*Infomir*», яка вже протягом багатьох років займає лідируючу позицію на ринку серед виробників електротехнічного обладнання. Група компаній займає до 4% світового ринку IPTV/OTT-приставок і є постачальником продукції в більш ніж 150 країн.

Місцезнаходження: Центральний офіс компанії розташований в місті Одеса, Митна площа, буд.1, Одеська обл., Україна

Спеціалізація підприємства: ТОВ «Телекомунікаційні Технології» є основним українським виробником сучасних продуктів в області телекомунікацій та систем обліку споживаних ресурсів. Компанія виробляє такі серії продукції:

- «розумні» лічильники електроенергії;
- телевізійні мультимедійні IPTV/OTT приставки серії MAG;
- мережеві медіа-плеєри;
- цифрові системи комунікації «Матриця»;
- вуличні світлодіодні світильники, світлодіодні лампи -LEDDY;
- друк замовлень (деталей) на 3D принтері;
- широкосмугові комутатори і маршрутизатори для організації оптоволоконних цифрових мережевих з'єднань;

- радіомодулі для лічильників газу, води та тепла, призначені для автоматичного зняття та передачі показань з лічильників у систему обліку бездротової мережі LoRaWAN;

- прилади для дистанційного обліку ресурсів;

- мережеве обладнання Ethernet

Сфера діяльності: 26.40 Виробництво електронної апаратури побутового призначення для приймання, записування та відтворення звуку й зображення.

Додаткові види діяльності включають:

27.40 Виробництво електричного освітлювального устаткування

26.12 Виробництво змонтованих електронних плат

26.20 Виробництво комп'ютерів і периферійного устаткування

26.30 Виробництво обладнання зв'язку

26.51 Виробництво інструментів і обладнання для вимірювання та навігації

46.52 Оптова торгівля електронним і телекомунікаційним устаткуванням

77.40 Лізинг інтелектуальної власності та подібних продуктів, крім творів, захищених авторськими правами

Компанії притаманний *лінійно-функціональний тип* організаційної структури, що представлений нижче (рис.2.1). Особливість даної ієрархічної моделі заключається в тому, що структура поділяється на департаменти, відділи та функціональні підрозділи, що підпорядковуються директору компанії. Структура підприємства складається з відділів: маркетингу, відділу закупівлі, розвитку, контролю, сертифікації та якості й інших не менш важливих складових. Наприклад, відділ роботи з персоналом зазвичай відповідає за підбір, найм, розвиток персоналу та ведення кадрової документації. А обов'язки департаменту інформаційних технологій включають розробку, технічну підтримку та обслуговування комп'ютерних мереж та обладнання.

Компанія має великий склад комплектуючих частин і готової продукції. Виробничі ресурси - це два комплекси, загальною площею понад 5 000 кв.м, один розташований на території СЕЗ «Порто-Франко» Одеського морського порту, другий-в житловому масиві Таїрове.

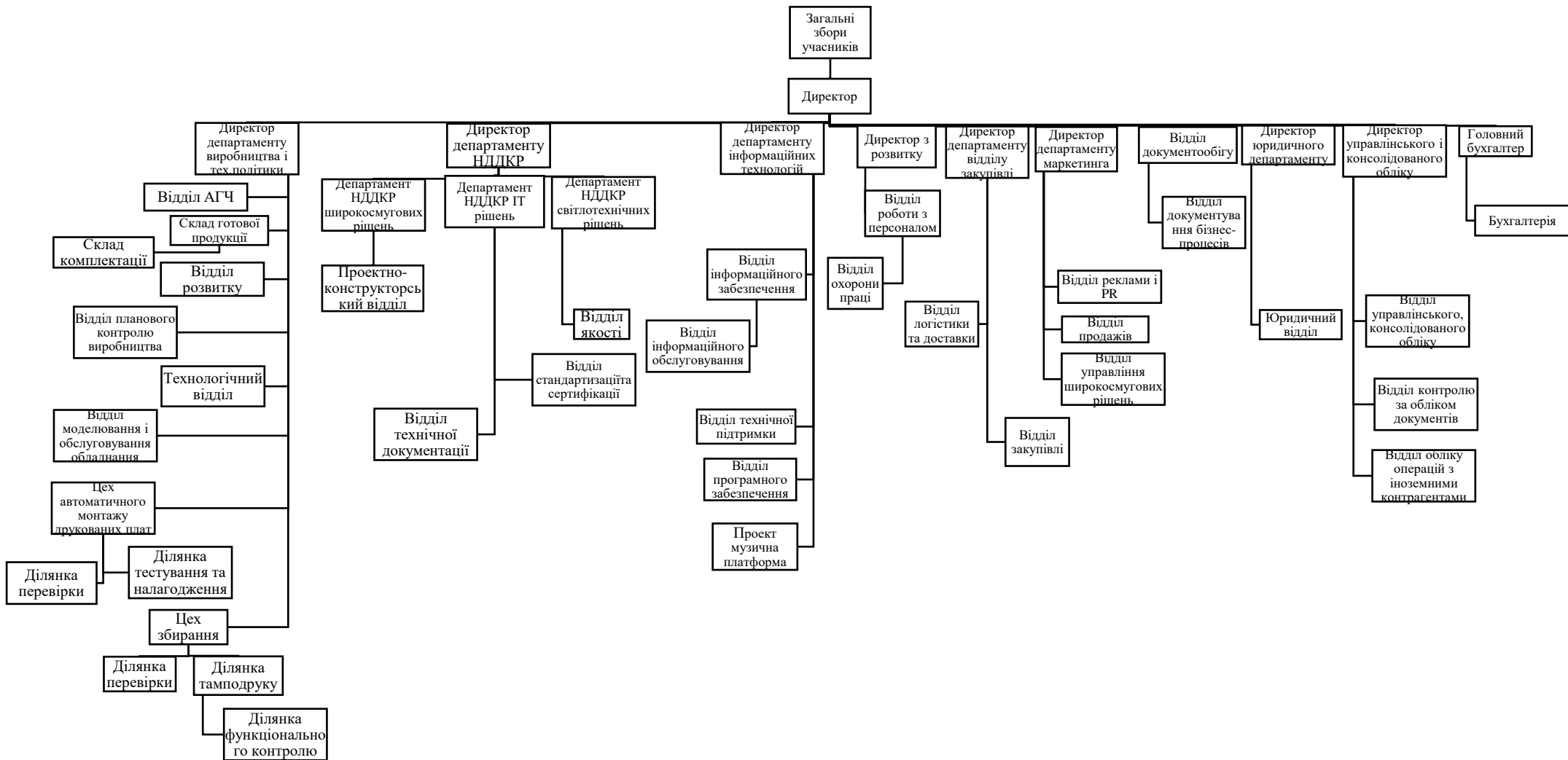


Рис.2.1. Організаційна структура ТОВ «Телекомунікаційні технології»

Джерело: складено автором на основі звітності ТОВ «Телекомунікаційні технології»

До складу виробничих комплексів входять:

- ділянка автоматичного поверхневого монтажу друкованих плат (SMT);
- ділянка навісного монтажу друкованих плат (TNP);
- цех механічного збирання;
- цех налагодження і тестування друкованих плат і готової продукції;
- лабораторія випробувань і перевірки.

TeleTec експортує товари в 150 країн світу, стосується як азіатського, так і європейського ринку до яких входять: Болгарія, Румунія, Казахстан, Киргизстан, Молдова, В'єтнам, Індонезія, Німеччина, Іспанія, Білорусь, Польща, Азербайджан, Вірменія, Грузія, Об'єднані Арабські Емірати, Туреччина. Крім того, їх цікавить американський ринок, а саме США, Канада та Бразилія.

Торгові марки компанії: TeleTec™, Matrix AMM, Jooby, MAG, LEDDY.

Підприємство в 2022 році забезпечувало роботою 250 висококваліфікованих фахівців, які володіють сучасними технологіями розробки електронної техніки. Середня чисельність робітників в 2022 році скоротилася на 40 осіб. Чисельність жінок-керівників становить 29%, що вказує на відсутність гендерних диспропорцій і підтверджує рівні умови. На підприємстві існує погодинна система оплати праці на основі посадових окладів, для деяких категорій працівників застосовується система додаткової заробітної плати. Внаслідок війни персонал перевели на неповний робочий час. В компанії існує система професійної підготовки різних категорій співробітників.

TeleTec повністю відповідає сучасним екологічним нормам згідно сертифікації за міжнародними стандартами ISO 1400, ISO 9001, ISO8. При виробництві продукції використовуються екологічно безпечні матеріали, в яких не міститься свинець. Екологічна політика спрямована на:

- забезпечення раціонального природокористування за рахунок впровадження ресурсозберігаючих і маловідходних технологій;
- підвищення екологічної безпеки, зниження негативного впливу на навколишнє середовище за рахунок безаварійної роботи обладнання;
- реалізацію системи виробничого контролю екологічної безпеки;

В рамках боротьби зі спалахом COVID-19 компанія розпочала 3D-друк перехідників і клапанів для апаратів штучної вентиляції легень (ШВЛ). Даними виробами безкоштовно забезпечувалися українські лікарні через волонтерів. Також здійснювався 3D-друк масок, захисних окулярів і багаторазових респіраторів для медиків.

Розглянемо аналіз фінансових показників діяльності підприємства за період з 2020 по 2022 роки (табл.2.1).

Таблиця 2.1

Основні економічні показники діяльності організації

Показники, тис.грн	Фактичні дані за періоди			Відхилення тис. грн	Темп росту %	Темп приросту
	2020	2021	2022			
<i>1</i>	<i>2</i>	<i>3</i>	<i>4</i>	<i>5</i>	<i>6</i>	<i>7</i>
1. Чистий дохід від реалізації продукції,	299 977	432 619	269 614	-30 363	89,9	-10,1
2. Виробнича собівартість, тис.грн.	(213 442)	(367 533)	(215 573)	2 131	101	1
3. Валовий прибуток (збиток), тис.грн.	86 535	65 086	54 041	-32 494	62,4	-37,6
4. Адміністративні витрати, тис.грн.	(40 702)	(32 460)	(26 410)	-14 292	64,9	-35,1
5. Витрати на збут, тис.грн.	(32 764)	(21 691)	(14 617)	-18 147	44,6	-55,4
6. Інші операційні витрати, тис.грн.	(30 524)	(10 734)	(81 926)	51 402	268,4	168,4
7. Прибуток (збиток) від операц. діяльн.	(1 744)	11 959	(41 961)	-40 217	2406	2306
8. Прибут. (збиток) від звич. діяльності до оподатковування, тис.грн.	(8 676)	5 525	(51 938)	-43 262	599	499
9. Чистий прибуток, тис.грн.	(7 198)	4 164	(46 155)	-38 957	641,2	541,2
10. Необоротні активи, тис.грн.	137 279	115 838	116 685	-20 594	85	-15
11. Оборотні активи, тис.грн.	161 354	213 968	232 664	71 310	144,2	44,2
12. Запаси, тис.грн.	94 774	125 990	144 711	49 937	152,7	52,7
13. Дебіторська заборгованість, тис.грн.	24 012	52 522	52 009	27 997	216,6	116,6
14. Грошові кошти, тис.грн.	7 486	4 264	5 361	-2 125	71,6	-28,4
15. Власний капітал, тис. грн.	183 920	172 970	143 732	-40 188	78,1	-21,9
16. Довгострокові зобов'язання, тис.грн.	11 923	6 209	22 776	10 853	191	91
17. Поточні зобов'язання, тис.грн.	102 790	150 627	182 842	80 052	177,9	77,9
18. Валюта балансу, тис.грн. (<i>n.10+n.11</i>)	298 633	329 806	349 349	50 716	117	17
19. Повна собівартість продукції, тис. грн.	317 432	432 418	308 474	-8 958	97,2	-2,8
<i>А) Матеріальні витрати</i>	183 999	319 590	160 026	-23 973	87	-13
<i>Б) Витрати на оплату праці</i>	53 240	58 507	32 327	-20 913	60,7	-39,3
<i>В) Відрахування на соціальні заходи</i>	13 821	11 755	6 262	-7 559	45,3	-54,7
<i>Г) Амортизація</i>	35 849	32 715	25 200	-10 649	70,3	-29,7
<i>Д) Інші операційні витрати</i>	30 523	9 851	84 659	54 136	277,4	177,4

Джерело: розраховано автором на основі балансу та звіту про фінансові результати

Проаналізувавши основні фінансові показники діяльності ТОВ «Телекомунікаційні Технології» нами було визначено, що у 2022 році порівняно з 2020 роком чистий дохід від реалізації товарів скоротився на 30 363 тис. грн або на 10% внаслідок згубного впливу пандемії Covid-19 та війни. Величина

виробничої собівартості зросла на 2 131 тис.грн. Динаміку фінансових показників можна простежити нижче (рис.2.2).

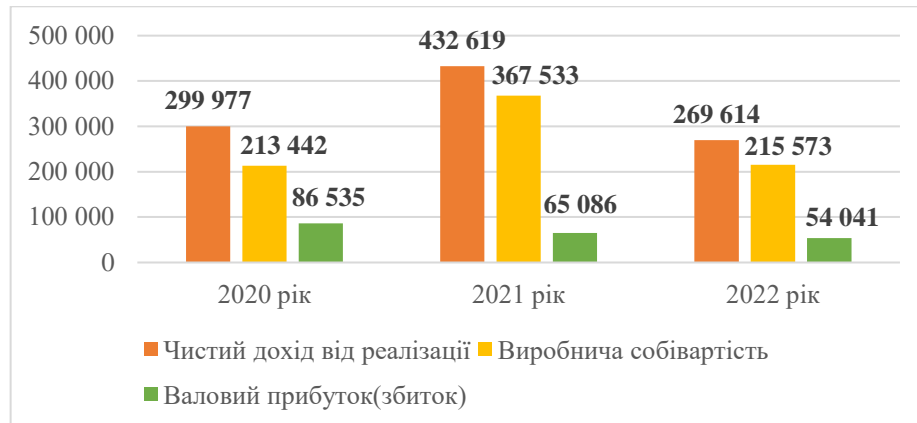


Рис.2.2 Порівняння зміни фінансових показників за період з 2020-2022 роки

Джерело: створено автором

Прибуток від операційної діяльності в 2020 році становив збитки на суму 1 744 тис.грн, через війну ці показники склали аж 41 961 тис. грн, що на 40 217 тис.грн збитку перевищував попередній показник. Отже, зменшився і чистий прибуток на суму 38 957 тис. грн, тобто підприємство зазнає фінансових труднощів і потребує рішень, які б покращили її стан (рис.2.3).

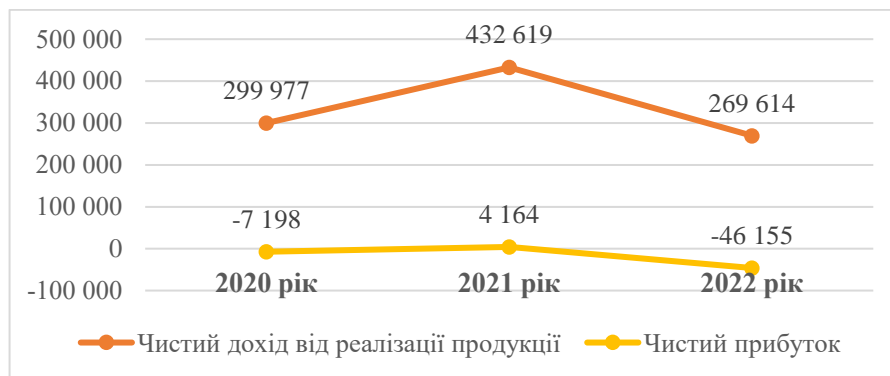


Рис.2.3 Порівняння показників прибутковості підприємства

Джерело: розроблено автором на основі даних

Наступним етапом аналізу фінансової активності підприємства ТОВ «Телекомунікаційні технології» є визначення показника рентабельності. Даний показник може бути розрахований для різних рівнів-активів, капіталу або продукції (табл.2.2).

Таблиця 2.2

Показники рентабельності ТОВ «Телекомунікаційні технології»

Показники	2020	2021	2022
Рентабельність виготовленої продукції,%	(140,5)	(117,7)	(125,1)
Рентабельність активів, %	(2,4)	1,3	(13,2)
Рентабельність власного капіталу, %	(4)	2,4	(32,1)
Рентабельність сукупного капіталу, %	(0,6)	3,6	(12)

Джерело: розроблено автором на основі фінансової звітності компанії

Рентабельність виготовленої продукції у 2022 році порівняно з 2020 збільшилася майже на 16%; рентабельність активів скоротилася на 10,8 %-це свідчить про недостатню ефективність використання ресурсів; рентабельність власного капіталу також скоротилася на 28%, тобто віддача від вкладеного власного капіталу не ефективна. Рентабельність сукупного капіталу відображає ефективність грошових вкладів, однак і тут скорочення-11% (рис.2.4).

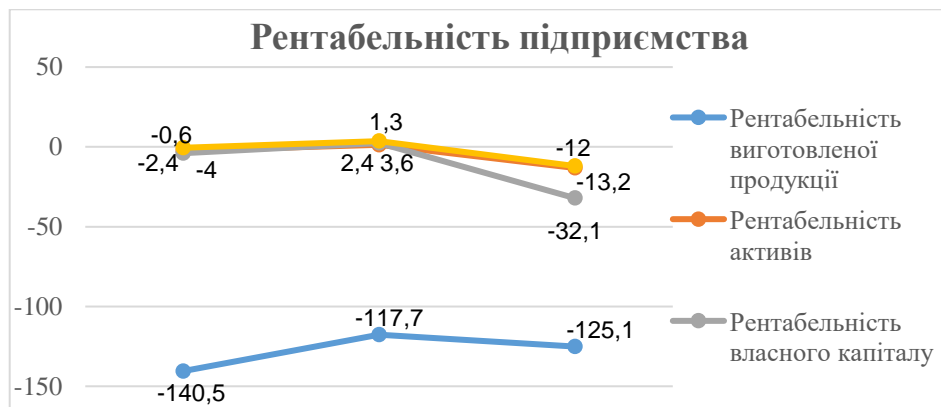


Рис.2.4. Динаміка показників рентабельності за період 2020-2022 роки

Джерело: створено автором

Детально розглянемо загальний фінансовий стан компанії (табл.2.3).

Таблиця 2.3

Показники платоспроможності телекомунікаційного підприємства

Параметри	2020	2021	2022	Відхилення	Темп росту %	Темп приросту
Коефіцієнт поточної ліквідності	1,57	1,42	1,27	-0,3	80,9	-19,1
Коефіцієнт термінової ліквідності	0,65	0,58	0,48	-0,17	73,8	-26,2
Коефіцієнт абсолютної ліквідності	0,07	0,03	0,03	-0,04	42,9	-57,1
Робочий капітал, тис. грн.	58 564	63 341	49 822	-8 742	85,1	-14,9
Коефіцієнт фінансової стійкості	0,62	0,91	1,43	0,81	230,6	130,6
Коефіцієнт власного капіталу	0,62	0,52	0,41	-0,21	66,1	-33,9
Коефіцієнт оборотності активів	1	1,31	0,77	-0,23	77	-23

Джерело: розроблено автором на основі фінансової звітності

Динаміку показників ліквідності, їх відхилення та стан відносно один одного можна проаналізувати впродовж 3 років діяльності компанії за допомогою діаграми наведеної нижче (рис.2.5).

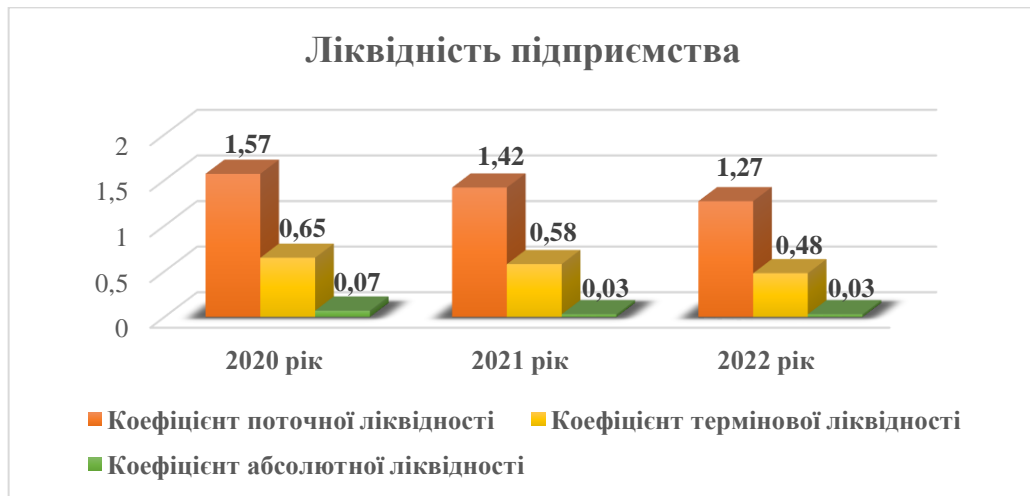


Рис.2.5. Зміна показників ліквідності ТОВ «Телекомунікаційні технології»

Джерело: сформовано автором

Коефіцієнт поточної ліквідності знизився на 0,3, що є позитивним для підприємства адже воно має достатньо коштів, щоб погасити свої короткострокові зобов'язання. У підприємства є наявні зобов'язання, а саме короткострокові кредити банків та поточна кредиторська заборгованість за товари та послуги. Проте ТОВ «Телекомунікаційні технології» має змогу забезпечити виплату поточних зобов'язань за рахунок власних оборотних коштів, джерелами яких є дебіторська заборгованість, готова продукція та товари. Коефіцієнт термінової ліквідності теж скорочується на 0,17, показники трохи менші за рекомендовані, але не спричиняють вагомих негативних наслідків, можливість сплатити борги своїми високоліквідними активами все ще залишається, можливість покриття 48%. Коефіцієнт абсолютної ліквідності має незначне скорочення на 0,04, тому є ризик, що воно не зможе в форс-мажорних ситуаціях негайно сплатити зобов'язання.

Коефіцієнт фінансової стійкості зріс на 0,81 і є позитивним для ТОВ, адже воно залишиться платоспроможним в довгостроковій перспективі. Коефіцієнт власного капіталу маючи відхилення на коефіцієнт 0,21 в 2022 році, перевищує

норми, що свідчить про стійкість і здатність підприємства залучати капітал. Коефіцієнт оборотності активів зменшився на 0,23 за період 2022 року.

Графічно розглянемо чинники які вказують на рівень фінансової стійкості підприємства (рис.2.6).

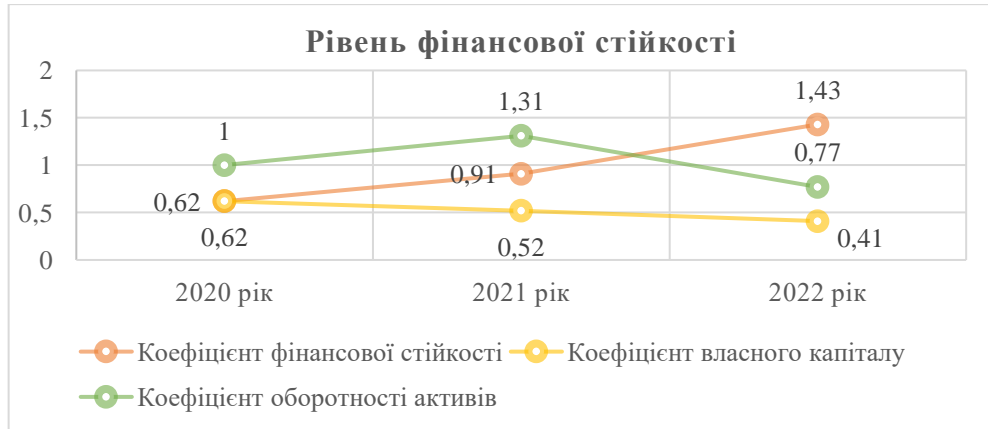


Рис.2.6. Коливання коефіцієнтів за 3 роки діяльності

Джерело: створено автором

Отже, за період з 2020 по 2022 роки, в діяльності компанії спостерігається тенденція до зниження чистого доходу від реалізації та чистого прибутку, що свідчить про значний вплив Covid-19 та впровадження воєнного стану в Україні. Більшість коефіцієнтів ліквідності підприємства не знаходяться в межах норми, що свідчить про певні фінансові труднощі. Підприємство має достатньо коштів, щоб погасити свої короткострокові зобов'язання на це вказує коефіцієнт поточної ліквідності, однак негайно погасити може лише 3% кредиторської заборгованості. Ліквідні кошти компанії покривають її короткострокову заборгованість на 48%. Фінансовий стан компанії не є абсолютно ліквідним, адже найбільш ліквідні активи менше найбільш термінових зобов'язань. Що стосується фінансової стійкості вона має тенденцію зростання.

2.2 Стратегічний аналіз функціонування телекомунікаційного підприємства

SNW-аналіз-це стратегічний інструмент, який дає можливість дослідити внутрішнє середовище підприємства ідентифікуючи сильні сторони, нейтральні аспекти та слабкі сторони. Детально розглянемо переваги й недоліки ТОВ «Телекомунікаційні технології» (табл.2.4).

Таблиця 2.4

SNW-АНАЛІЗ

ФІНАНСОВА СКЛАДОВА	КРИТЕРІЇ	STRENGTHS	NEUTRAL	WEAKNESSES
		Обсяг реалізації	X	
	Рівень стійкості компанії	X		
	Фінансова здатність	X		
	Рентабельність компанії			X
	Доля експорту		X	
КАДРИ	Плинність кадрів			X
	Гендерна рівність	X		
	Розвиток кадрового потенціалу	X		
	Компетентність персоналу		X	
МАРКЕ -ТИНГ	Рекламна кампанія			X
	Збутова діяльність	X		
	Міжнародне партнерство	X		
ВИРОБНИЦТВО	Екологічна відповідальність	X		
	Різноманітність асортименту	X		
	Доступність сировини	X		
	Географічне розташування			X
	Сертифікація якості	X		
ІННОВАЦІЇ	Інноваційне обладнання	X		
	Участь у тендерах	X		
	Автоматизація виробництва	X		

Джерело: розроблено автором на основі аналізу

Отже, підприємство має значні переваги, такі як достатній рівень платоспроможності «TeleТес», міцна й налагоджена збутова мережа, повністю автоматизоване виробництво та велика кількість виграшних прибуткових тендерів, які дозволяють ефективно конкурувати на ринку й отримувати стабільний дохід. Сильною стороною ТОВ є інноваційне обладнання, що забезпечує безперервний автоматичний контроль якості:

-дві 3D-установки Cyber-Optics;

-установка рентгенівського контролю Phoenix X-Ray;
 -промислова лінія 3D-друку HP Jet Fusion 5210-
 єдина лінія у Східній Європі, яка спеціалізується на виробі з термопластів. Інвестують значні ресурси в дослідження, розробки та тестування продукції. Деякі аспекти діяльності підприємства залишаються нейтральними щодо його ефективності. Наприклад, доля експорту та компетентність персоналу. Внаслідок війни відбувається інтенсивний вплив кваліфікованих працівників, тому компанія поступово втрачає цінний людський потенціал. Нейтральні фактори не мають суттєвого впливу, але їх моніторинг дозволить уникнути перетворення в слабкі сторони. Існують і недоліки, зокрема низька рентабельність компанії, висока плинність кадрів, неефективна рекламна кампанія та незручне географічне розміщення. Підприємство не здійснює надто активних маркетингових дій для залучення споживачів тому йому варто інвестувати у даний аспект.

Один із найбільш ефективних та широко використовуваних інструментів для аналізу конкурентного середовища є модель *«П'яти сил М. Портера»*. Детально розглянемо концепції моделі, що допоможуть визначити оптимальні стратегії для досягнення конкурентної переваги на ринку.

Однією з головних сил є загроза нових учасників на ринку. Конкурентне середовище в галузі телекомунікацій характеризується високим рівнем концентрації. Понад десять вітчизняних компаній-конкурентів функціонують на українському ринку, до їх чисельності входять: «Телекарт-прилад», «Gidrotek», «DigiTOP», «Erste electric», «Gross», «NiK-ЕЛЕКТРОНІКА», «Аско-Укрем», «УЕК», «Novator», «Вілмах» та філії «E.NEXT-Україна», «ДКС Україна». Серед міжнародних представників такі відомі компанії, як «ABB», «Delux», «E.NEXT», «Elgama», «GENERICA», «GLOBAL LED». Компанії «Телекарт-прилад», «NiK-ЕЛЕКТРОНІКА» та безпосередньо «TeleTec» контролюють більшість ринку.

Конкуренти не ведуть екстремальну цінову війну, проте ціни за продукцію залишаються конкурентоспроможними і реалістичними. Наприклад, середня

ціна лічильників становить приблизно 1500-4000 гривень, однак це залежить від дизайну, матеріалу, характеристик та функціоналу.

Переломний період розвитку ринку телекомунікацій припав на 1990-2010 роки. Станом на 2024 рік ситуація не змінилася, галузь так і залишається однією з провідних, роблячи при цьому свій вклад у ВВП України. Тільки за 2023 рік прибутки галузі склали майже 98 млрд грн за комунікаційні послуги, що перевищує показники 2022 року аж на 17%.

Витрати «TeleTec» на збутову діяльність незначні. Вона активно використовує онлайн-платформи для продажу, такі як електронна комерція, що дозволяє досягти широкого кола клієнтів за мінімальні витрати. Розповсюджує інформацію про свій бренд і продукцію на ринку за допомогою інтернет-реклами. Регулярно публікують інформацію про товари, новини компанії та цікаві факти в *Facebook*, *Twitter* та *LinkedIn*. Також мають свій канал на *YouTube*, де публікують відеоогляди продукції.

Ознайомившись з продукцією конкурентних фірм ринку «НИК-Електроніка», «Elgama-Elektronika» та «Телекарт-прилад» можна виявити, що вона майже не відрізняється за функціональними характеристиками, адже всі вони виробляють стандартні лічильники, які виконують ті самі основні функції. Єдиними відмінними рисами між ними є: а) торгові марки; б) відмінності в дизайні; в) особливості обслуговування; г) вартість лічильника; д) якість; ж) сировина. Результати, представлені у таблиці 2.5, демонструють ступінь впливу конкурентів на галузь та наявні тенденції ринку.

Таблиця 2.5

1 СИЛА: КОНКУРЕНТИ

Метрики	Оцінка змінних			Коефіцієнт	Зважена оцінка
	Низька оцінка	Середня оцінка	Висока оцінка		
	1	2	3	1	
Концентрація суперників на ринку	Ринок не насичений конкурентами; панує 1-3 компанії	Помірний рівень насиченості ринку; обмежена кількість гравців від 3-10	Висока насиченість ринку конкурентами 10 і більше	0,19	0,57
Цінове протистояння	Відсутність цінової боротьби	Слабкий рівень цінової конкуренції	Інтенсивна цінова боротьба	0,08	0,16
Темпи зростання галузі	Стрімкий темп зростання	Темп зростання галузі-повільний	Стагнація/ застій або різке зниження	0,19	0,19

Продовження табл.2.5

Метрики	Оцінка змінних			Коефіцієнт	Зважена оцінка
	Низька оцінка	Середня оцінка	Висока оцінка		
	1	2	3	1	
Поведінка компаній	Компанії-домінанти значною мірою впливають на інших гравців ринку використовуючи цінове лідерство	Обмеженість конкурентного впливу на учасників ринкового середовища, інколи конкурують за переваги	Головна мета-розширити частку ринку, компанія застосовує тактику непомітних	0,19	0,57
Розбіжності між суперниками	Схожість компаній за структурою витрат і поведінкою	Майже схожі за походженням, витратами і поведінкою	Наявність компаній з агресивною поведінкою	0,08	0,16
Витрати ресурсів на просування продукції	Незначна кількість популярних брендів, які обожнюють клієнти; потужна і дуже дорога рекламна кампанія	Конкуренція серед торгових марок за панування на ринку, помірні витрати збутової діяльності	Незначні маркетингові витрати; невідомість брендів на ринку	0,19	0,38
Різноманітність продукції	Особливі, спеціалізовані товари	Подібність продукції; відсутність стимулів цінової конкуренції	Продукція не різниться від конкурентної; присутні стимули цінової конкуренції	0,08	0,24
СУМАРНА ОЦІНКА	X	X	X	1	2,27

Джерело: систематизовано автором

Телекомунікаційна галузь характеризується високим рівнем інвестиційних вкладень. Розмір інвестицій у галузь за період з 2014-2020 роки можна розглянути нижче (табл.2.6).

Таблиця 2.6

Інвестиційний вклад у розвиток галузі

Показники	2014	2015	2016	2017	2018	2019	2020
Інвестування в українську економіку, млрд грн	219,4	273,1	359,2	412,8	526,3	584,4	419,8
Інвестиційний вклад у галузь, млрд грн	8,2	22,97	15,7	17,0	28,6	20,9	21,1

Джерело: на основі економічної статті [17]

Проаналізувавши дані можна визначити, що сума капітальних вкладень в економіку України за період з 2014 по 2020 роки має тенденцію до зростання, адже підвищилися на 191%. Що стосується інвестицій у галузь, то їх сума зросла на 257% і вже у 2020 році становила 21,1 млрд гривень. На розмір інвестиційних вкладень дуже сильно вплинула окупація Криму, Донецької та Луганської

області. Тоді з 9,9 млрд гривень в 2013 році інвестиції впали аж на 17% і становили 8,2 млрд. Основними партнерами-інвесторами являються Нідерланди, які виділили майже 81%, Кіпр та Велика Британія також були серед інвесторів, вклавши відповідно близько 11,3% та 1,3% капіталу.

Компанія «Телекомунікаційні технології» зазвичай реалізує понад 200 000 одиниць лічильників на рік. У той же час її конкурент «НІК-ЕЛЕКТРОНІКА» більше 856 346 одиниць лічильників та іншої електротехнічної продукції у 2021 році, підкреслюючи своє провідне положення на ринку.

Компанія TeleTec має свої точки збуту як по всій Україні, окрім тимчасово окупованих, так і поза нею. Дилерами Київської області є інтернет-магазин «AxiomPlus», співпрацюють з інтернет-магазином «001.com.ua», з електротехнічною компанією «Ліна», «НОВІТРЕЙД», «ELTRON», «Мегатрейд». Вінницька область поки що має тільки одного представника-ТОВ Інженерно-технічний центр «Енергооблік». Миколаїв- підприємство «Югтехелектро»; Запоріжжя-інтернет-магазин «Пилочка» та СТД; Івано-Франківськ-ТОВ «Мегаватсервіс»; Львів-ПП «Львівелектросервіс» та ТОВ «Енергопром»; Харків- компанія «ЕльМісто», ТОВ «ТД Енергосвіт»; Одеса- інтернет-магазин «MR.Volt», ТОВ «Електроконтроль», «МайстерТВ», магазин «Будинок лампочки» та «Наш електрик»; Полтава-ПП «Арт-Ю»; Рівне-ТОВ «Деват»; Суми-ТОВ ВКК «Електрифікатор»; Черкаси-КОЕ; Чернігів-ТОВ «Тарифенерго»; Херсон-ТОВ «Югсвіт». До закордонних дистриб'юторів входить ПП «Лукошкін Є.Л» (Республіка Казахстан) та представник Республіки Білорусь-«Енергометсистем».

Підприємство з виробничою потужністю 500 000 одиниць продукції на рік демонструє високу завантаженість. З обсягом виробництва на рівні 200 000 одиниць та обсягом обладнання АСКОЕ 1 500 000 одиниць це підприємство максимально використовує свої потужності, наближаючись до повного їх використання. Результати нашого дослідження наведені нижче (табл.2.7).

Таблиця 2.7

2 СИЛА: БАР'ЄРИ ВХОДУ

Метрики	Оцінка змінних			Коефіцієнт	Зважена оцінка
	Низька оцінка	Середня оцінка	Висока оцінка		
	1	2	3	1	
Рівень інвестиційних вкладень	Незначні вкладення капіталу для входження на ринок	Прийнятний рівень вкладення	Вагомі інвестиційні вкладення капіталу	0,4	1,2
Масштабність виробництва	Дрібно-масштабне виробництво	Середня масштабність виробництва	Великомасштабне виробництво	0,1	0,3
Доступність збутових мереж	Доступний і надійний канал дистрибуції	Ускладнений доступ до мережі, але можливий	Обмежений канал збуту, проникнення конкурентів в мережу	0,4	0,4
Виробничі потужності	Висока завантаженість потужностей	Середня завантаженість потужностей	Надлишкова виробнича потужність	0,1	0,1
СУМАРНА ОЦІНКА	X	X	X	1	2

Джерело: розроблено автором

Українські виробники мають можливість отримувати сировину та матеріали з різних джерел на це вказує середній рівень концентрації постачальників, адже ресурс постачання не дефіцитний. Компанія ТОВ «Телекомунікаційні технології» також користується послугами постачальників.

Зазвичай *імпортує* сировину, матеріали та товари з країн: Австрія, Бельгія, Китай, Тайвань, Фінляндія, Гонконг (Сянган), Нідерланди, Польща, Португалія, Словачія, Іспанія, Великобританія. Замовляють компоненти і елементи для виробництва по всьому світу. В Україні роблять лише металовироби, упаковку для обладнання та відливають корпус, пластик для якого замовляється в Німеччині. Німецькі, французькі та американські виробники постачають компанії напівпровідники та інші активні компоненти. Конденсатори, резистори, рознімання та інші пасивні компоненти поставляються з країн Азії.

Альтернативними постачальниками можуть бути: «ABC Plastics», компанії «DEF Electronics», «JKL Metalworks». Українські компанії «ПластикТех», «ЕлектроТехніка», а також «МеталургТрейд» або «Укрметал».

Ринок вдосталь насичений галузями, які як і ТОВ «Телекомунікаційні технології» користуються послугами постачальників. Найбільш розповсюджені галузями є енергетика, галузь електроніки, автомобільна промисловість та

промисловість будівельних матеріалів. Оцінимо вплив постачальників на телекомунікаційну галузь (табл.2.8).

Таблиця 2.8

3 СИЛА: ПОСТАЧАЛЬНИКИ

Метрики	Оцінка змінних			Коефіцієнт	Зважена оцінка
	Низька оцінка	Середня оцінка	Висока оцінка		
	1	2	3	1	
Рівень зосередженості постачальників	Домінують невеликі компанії з низьким рівнем концентрації; постачальників менше ніж компаній	Кількість постачальників не перевищує кількість компаній галузі	Кількість постачальників набагато вища за кількість компаній галузі	0,3	0,6
Наявність аналогів	Значна можливість заміщення ресурсів	Середній	Не існує ресурсів-аналогів	0,1	0,2
Значимість ресурсу постачальника	Ресурси необхідні для ефективного функціонування	Ресурс значно важливий	Ресурс важливий	0,2	0,6
Розмаїття товарів	Продукція стандартна є можливість швидко переключитися на іншого постачальника	Рівень диференціації середній	Продукція специфічна, вибір постачальників незначний	0,1	0,1
Концентрація галузей, що користуються послугами постачальника	Незначна кількість галузей	Вагома кількість користувачів постачальницьких послуг	Висококонцентрований рівень	0,3	0,9
СУМАРНА ОЦІНКА	X	X	X	1	2,4

Джерело: розроблено автором

Концентрація клієнтів-користувачів продукції ТОВ «Телекомунікаційні технології»-дуже висока. Продукцію «TeleТес» використовують: 1) жителі селищ та міст, 2) місцеві муніципалітети та органи влади, 3) енергетичні компанії, 4) будівельні компанії та підрядники, 5) ОСББ та управляючі компанії, 6) промислові підприємства, 7) комерційні об'єкти, 8) інженерні компанії.

Часто замовниками продукції TeleТес є відомі мережі готелів, офіси та бізнес, який використовує програмне забезпечення IPTV/OTT. Допомагають облаштувати забудовані території будівельним компаніям *Kadorr Group*, *Будова*, *ЖК «Альтаір»*. Клієнтами являються інженери й енергетики серед яких більшу кількість світильників і прожекторів було реалізовано холдингу *ДТЕК* для використання на розподільчих, турбінних, тепло- та електростанціях. Стандартність продукції компанії свідчить про існування на ринку багатьох

альтернативних варіантів вибору. Детальніше проаналізуємо, як покупці впливають на динаміку галузі та умови на ринку (табл.2.9).

Таблиця 2.9

4 СИЛА: ПОКУПЦІ

Метрики	Оцінка змінних			Коефіцієнт	Зважена оцінка
	Низька оцінка	Середня оцінка	Висока оцінка		
	1	2	3		
Концентрація клієнтів	Кількість клієнтів велика	Кількість клієнтів помірна	Кількість користувачів незначна	0,3	0,3
Значимість товарів для споживача	Товар критично важливий	Продукція середньо значима	Невеликий вплив на покупця	0,3	0,6
Різноманітність продукції	Високий рівень різноманітності товарів звужує простір вибору споживача	Рівень різноманітності товарів - помірний	Товар-звичайний, простий вибір постачальників	0,2	0,6
Доступність інформації	Інформація не доступна клієнтам	Інформація обмежена для користувачів	Інформація цілком доступна	0,2	0,6
СУМАРНА ОЦІНКА	X	X	X	1	2,1

Джерело: розроблено автором

Субститути ТОВ «Телекомунікаційні технології» представляють собою системи автоматизованого контролю споживання енергії, що замінюють традиційні лічильники. Ці системи дозволяють споживачам моніторити та регулювати витрати електроенергії в режимі реального часу. Вони дозволяють встановлювати гнучкі тарифи та програмувати час включення та вимикання побутових приладів. Другий тип субститутів-сонячні панелі. Цей субститут може бути корисним в областях з обмеженим доступом до електромережі.

Традиційні лічильники та вуличні ліхтарі зазвичай відомі своєю високою якістю, тривалим терміном служби та стійкістю до зношування. З іншого боку, якість замінників варіюється, оскільки вони можуть використовувати неякісні матеріали або мати обмежені функціональні можливості. Порівнюючи їх можна визначити, що традиційні вуличні ліхтарі можуть мати більш стійку конструкцію та стабільніше освітлення, але вони зазвичай потребують постійного джерела електроживлення і можуть генерувати додаткові витрати на електроенергію. А

ліхтарі на сонячних панелях, хоча і можуть бути менш стійкими у важких погодних умовах, пропонують безкоштовну енергію та більш екологічні.

Перехід на замітники зазвичай супроводжується збільшенням витрат порівняно з традиційними варіантами. Це пояснюється дорожчою технологією самого обладнання, витратами на спеціалізовані послуги при установці систем, а також потребою у регулярному технічному обслуговуванні та підтримці.

Проілюструємо вплив товарів-замінників на виробників галузі (табл.2.10).

Таблиця 2.10

5 СИЛА: СУБСТИТУТОРИ

Метрики	Оцінка змінних			Коефіцієнт	Зважена оцінка
	Низька оцінка	Середня оцінка	Висока оцінка		
	1	2	3	1	
Рівень задоволення потреби	Задовольняє	Частково задовольняє	Незадовольняє	0,3	0,3
Відмінність в якості між товаром та його заміниками	Без труднощів	Ускладнено	Дуже складно	0,3	0,6
Співвідношення вартості та характеристик обраних товарів	Взаємозв'язок неочевидний	Взаємозв'язок очевидний, але не відповідає очікуванням споживачів	Взаємозв'язок очевидний та відповідає очікуванням споживачів	0,1	0,3
Вартість переходу споживачів на альтерн. товар	Великі витрати при переході	Мінімальні витрати при переході на замітник	Відсутність будь-яких витрат	0,2	0,2
Значення галузі для виробника заміників	Галузь не відіграє ключової ролі	Галузь має значення	Галузь критично важлива	0,1	0,2
СУМАРНА ОЦІНКА	X	X	X	1	1,6

Джерело: створено автором на основі аналізу галузі

Для наглядної систематизації результатів пропонуємо скористатися таблицею нижче, де можна оцінити вплив кожного фактору на галузь (табл.2.11).

Таблиця 2.11

Узагальнення результатів аналізу 5-ти конкурентних сил

СИЛА	Зважена оцінка	Рівень
Сила впливу конкурентів	2,27	Середній рівень
Сила впливу бар'єрів входу на ринок	2	Середній рівень
Сила впливу постачальників	2,4	Середній рівень
Сила впливу покупців	2,1	Середній рівень
Сила впливу субститутів	1,6	Середній рівень

Джерело: систематизовано автором на основі аналізу М.Портера

Висновок: на основі аналізу «5-ти сил конкуренції» за М. Портером визначили, що інтенсивність конкуренції є досить високою, незважаючи на середній рівень. Провідними гравцями на національному ринку виступають компанії «Нік-Електроніка» та «Телекарт-прилад», що мають більший дохід від реалізації та виробничу потужність. Галузь демонструє стрімкий темп зростання, що тимчасово знижує конкуренцію. Однак, через стандартизовану продукцію цінове протистояння посилюється. Середній вплив притаманний бар'єрам входу на ринок. Гальмують нових гравців великі капітальні інвестиції, невизначеність та стійкість конкурентів. Вплив постачальників та покупців також оцінюється як середній. Постачальники не є настільки значущими, щоб диктувати умови ринку або значно впливати на стратегічні рішення компанії. Середній рівень впливу субститутів свідчить про невелику загрозу від альтернативних продуктів.

Проведемо стратегічний аналіз підприємства за допомогою *PEST-аналізу*, одного з ключових інструментів оцінки зовнішнього середовища. Першим кроком у нашому стратегічному аналізі буде вивчення політичного контексту.

Військовий конфлікт. Окупація призводить до втрати доступу до ринків збуту та постачання ресурсів, що ускладнює діяльність підприємства та зменшує його конкурентоспроможність. Обстріли та руйнування інфраструктури стають загрозою для безпеки співробітників та майна підприємств. За даними «Економічна правда» кількість релокованих підприємств становить приблизно 800. Найбільш надійними територіями зосередження для даних підприємств являються Львівська (28,6%), Закарпатська (17,9%), Чернівецька (12,2%), Івано-Франківська (8,3%), Тернопільська (7,5%) та Хмельницька (7,5%) області [18]. Через інтенсивні обстріли критичної інфраструктури виникає проблема енергетичного дефіциту, що призводить до зниження або зупинки виробництва. Україна потерпає від нестачі робочої сили, що зумовлена призовом та високим рівнем смертності населення, особливо чоловічої статі. Державна служба статистики інформує, що найбільш прибутковими сферами 2023 року є фінансово-страхова сфера-196 млрд грн та промисловість-117 млрд грн. Значний

внесок у стабільність зробили поштова та кур'єрська діяльність-більше 37 млрд грн, інформаційна сфера і телекомунікації-28 млрд грн [19].

Дотації та державна допомога. Під час розгорання військових дій на території України у 2022 році влада прийняла рішення сприяти бізнесу. У зв'язку з цим було вирішено знизити податки для підприємств та сплачувати ЄСВ по можливості для підприємств I та II групи. Розглянемо декілька державних ініціатив: А)державна підтримка працевлаштування ВПО, Б) платформа цифрової взаємодії допомоги в релокації бізнесу, В)програма уряду «Робота, Г) маркетплейс фінансових можливостей для бізнесу, Д) фінансова допомога експортерам України, Ж) допомога від Ради бізнес-омбудсмена

Низька купівельна спроможність населення. Економічний добробут та стабільність населення України залежать від багатьох факторів. Проведемо порівняльний аналіз заробітної плати та розмірів пенсії, щоб дізнатися про фінансову спроможність населення (рис.2.7).

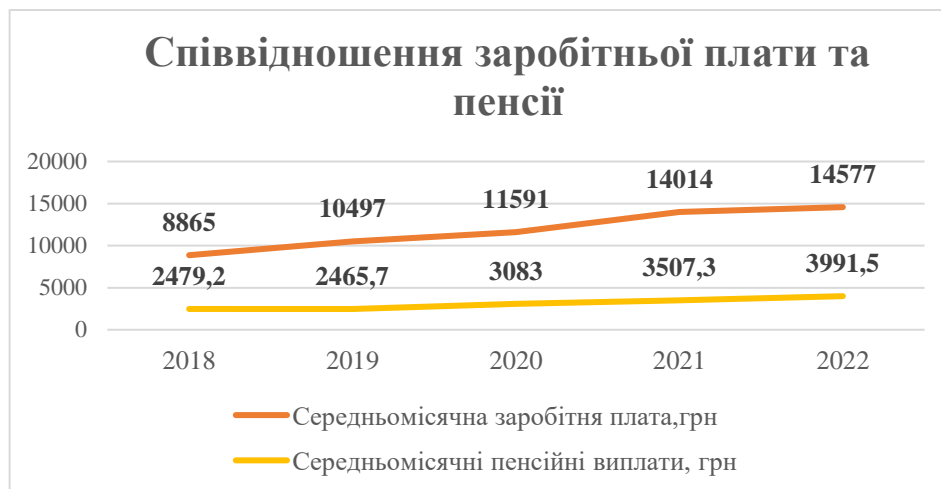


Рис.2.7 Динаміка заробітної плати та пенсійних виплат населення

Джерело: на основі статті [9]

За останні п'ять років, з 2018 по 2022 рік, спостерігалось значне збільшення середньомісячної заробітної плати на 58,1% або в 1,64 рази, та розміру пенсій на 61% або в 1,61 рази, відповідно до даних Державної служби статистики України [9]. Для аналізу фінансового стану населення України розглянемо дані про рівень доходів та витрат (рис.2.8). Аналіз даних щодо умов життя домогосподарств в Україні за період з 2018 по 2021 рік показує вагоме збільшення сукупних доходів

та витрат населення. Наприклад, у 2021 році сукупні доходи практично в 1,5 рази перевищили показники 2018 року, а витрати зросли у 1,1 рази.

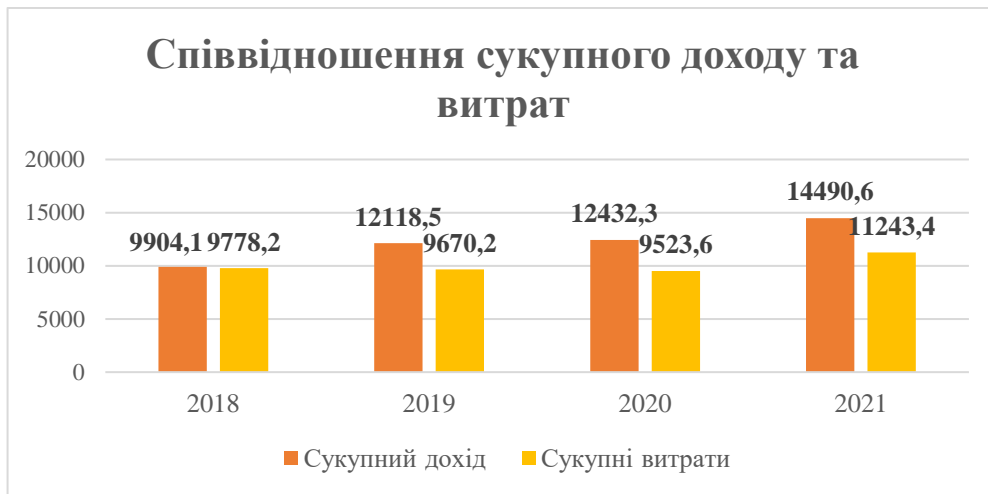


Рис.2.8 Зміна показників доходу та витрат населення України

Джерело: на основі статті [20]

Найбільше збільшення сукупних доходів спостерігалось у 2019 році, коли темп приросту становив 22,4%, а витрати, зменшилися на 1%. Загалом за цей період середнє збільшення сукупних доходів склало 13,9%, а витрат - 4,4% [20]. Від купівельної спроможності громадян залежить рівень їхнього добробуту, чим вищий рівень, тим краще. Основні причини негативних змін рівня добробуту населення України на 2021 рік: а) загострення військового конфлікту в країні; б) поширення пандемії Covid-19; в) зростання інфляційного рівня; г) низький рівень соціального захисту непрацездатного населення. Отже, можна зробити висновок, що українське населення має низький рівень життя та купівельної спроможності.

Підвищення інфляції. У 2023 році через адаптацію домогосподарств та підприємств до політичної нестабільності в країні інфляційний процес сповільнився і сягав рівня 5,1%. На даному рівні інфляція буде залишатися протягом декількох місяців, з грудня 2023 року до середини 2024 року, однак потім прискориться і досягне 8,6% до кінця року [21]. Зниження цін на нафту у 2023 році спричинило повільніше зростання вартості пального. Це вплине на вартість транспортних послуг та деяку продукцію. Загальний інфляційний тиск залишається стійким. Динаміку інфляційного рівня можна розглянути нижче (рис.2.9).

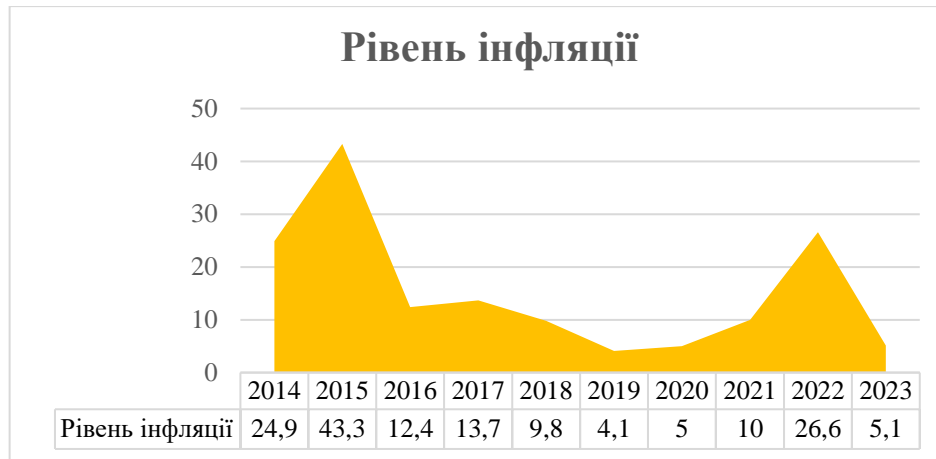


Рис.2.9 Динаміка індексу споживчих цін за 2014-2023 роки

Джерело: розроблено автором на основі даних Міністерства фінансів [22]

Безробіття. Зменшення кількості споживачів через втрату доходів може призвести до зменшення попиту на товари та послуги. Аналізуючи дані можна визначити, що у 2023 році в Україні було зареєстровано 96,1 тисячу безробітних, з яких більшість, а саме 72,1 тисячі, становили жінки. З числа безробітних 22,5 тисячі людей були молодше 35 років. Найбільше безробітних зареєстровано в Запорізькій області (9 тисяч), Дніпропетровській (7 тисяч), Харківській (6,7 тисяч) та Сумській (6,4 тисяч) областях, в той час як найменше - у Чернівецькій (1,2 тисяч), Закарпатській (1,5 тисяч) та Тернопільській (1,8 тисяч) областях. Прогноз Національного банку України, показує, що рівень безробіття у країні мав зменшитися до 19,1% у 2023 році, до 16,5% у 2024 році та до 14,2% у 2025 році [23]. Дослідити статистичні показники безробітного населення можна нижче (рис.2.10).



Рис.2.10 Кількість безробітного населення України за 2014-2023 роки

Джерело: створене на основі даних Мінфіна [22]

Розвиток процесу стагнації економіки. Економічна ситуація в Україні з 2022 по 2024 рік стала складною та нестабільною через війну. Попри підйом економічної активності у 2023 році, її рівень залишився 75-76% від попереднього рівня, що вказує на стагнацію. Фінансовий стан також страждає через недостатнє зовнішнє фінансування та його нерегулярність. Багато галузей економіки отримують кредити та гранти від міжнародних партнерів. У валютному ринку очікується збільшення коливань курсової гнучкості та поступове послаблення обмінного курсу. Динаміка рівня ВВП країни має мінливий характер, найбільше його негативне відхилення спостерігалось в II кварталі 2022 року і становило – 36,9%, позитивне зростання відбулося в 2023 році 19,2% (рис.2.11).

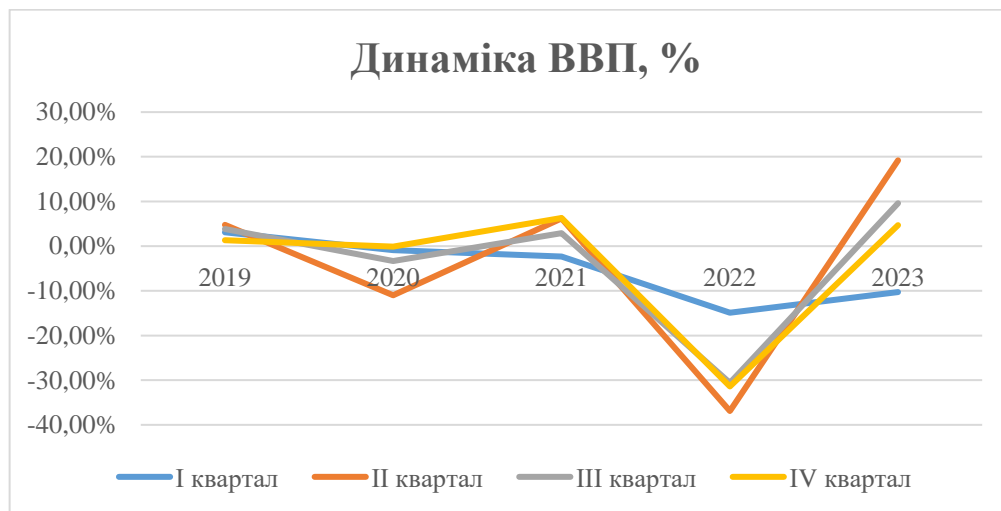


Рис.2.11 Зміна рівня ВВП по кварталах за 2019-2023 роки

Джерело: розроблено автором на основі [24]

Обмежений видобуток сировини та підвищення тарифів на пальне, електроенергію та матеріали. Україна, як і багато інших країн, стикається з підвищенням тарифів на пальне, електроенергію та сировину. Це призвело до зростання витрат, підвищення собівартості продукції та цін на неї. Окуповані території, Донецька та Луганська області, мають значні природні ресурси, такі як вугілля, метали, руди, ліси та інші сировини, але українські підприємства обмежені в доступі до цих ресурсів через втрату контролю над територіями. Більшість промислових заводів, металургійних підприємств через окупаційний режим змушені припинити діяльність або працювати обмежено.

Психологічний дискомфорт та емоційна нестабільність населення.

Війна- основна причина постійного напруження та психологічного дискомфорту населення. Нижче наведено найбільш актуальні фактори стресу, які турбують українців з початку військових дій на теренах української держави (рис.2.12).



Рис.2.12 Найактуальніші причини стресу українців за період війни

Джерело: на основі дослідження Gradus Research [25],[26]

Кожного дня нація втрачає найкращих, наймужніших воїнів, своїх синів і дочок. Горе та втрата знайомих призводять до глибокої депресії, тривожних розладів та ускладнення боротьби із посттравматичним стресовим розладом (ПТСР), який переважає у більшості учасників бойових дій. Через інтенсивність обстрілів зростає напруженість та емоційне навантаження, втрачається відчуття безпеки, людина постійно втомлена і знесилена, адже ресурси для енергії вичерпані. Згубний вплив війна також має на працездатність населення. Недосипання та розлади сну можуть призводити до зниження продуктивності та збільшення кількості відсутніх на робочому місці, а також до психоемоційного дисбалансу, дезорганізації та зниження концентрації.

Скорочення штату підприємства. Військовий стан, який продовжується й донині створює серйозні турбулентності на підприємствах і спонукає до скорочення штату працівників з декількох причин. Перша причина: еміграція працюючого населення закордон, який зумовлений бажанням почуватися в

безпеці. Зменшення чисельності працівників зумовлене мобілізацією представників сильної статі до служби у Збройних Силах України (ЗСУ).

Демографічна криза. Статистичні дані Державної служби статистики України на початок 2021 року показують, що кількість населення України становить 41 588 тисяч осіб, що на 10 мільйонів менше, ніж у 1991 році [27]. Основні ознаки демографічної кризи в Україні включають: 1) низький рівень народжуваності, 2) високий рівень смертності, 3) низьку середню тривалість життя (що становить 66,92 років у чоловіків і 76,98 років у жінок), 4) статеву диспропорцію та масовий міграційний вплив молоді [27]. Ще одна серйозна проблема-це старіння населення. Інститут демографії та соціології зазначив, що частка населення віком понад 65 років становить 17%, що є менше, ніж у країнах Європейського Союзу-19% [28]. Епідемія коронавірусу призвела до підвищення рівня смертності, втрати- 59 тисяч осіб на рік. За звітом Міжнародного валютного фонду щодо України від січня 2019 року, кількість трудових мігрантів з України оцінюється в 2-3 мільйони осіб. Основні причини можливої еміграції українців включали: нову та високооплачувану роботу (28%), військові дії (27%), економічна нестабільність держави (22%), а також родинні обставини (21%). Найжахливіший аспект-жертви як з боку військових, так і цивільних, встановити які важко через окупацію територій, постійні обстріли, масові неіндифіковані поховання та вбивства. Важливо пам'ятати і про безвісти зниклих воїнів чия доля наразі невідома. Динаміка народжуваності та смертності (рис.2.13), (рис.2.14).



Рис.2.13 Рівень народжуваності українців за період 1991-2022 роки

Джерело: розроблено автором на основі даних Держстату [29]

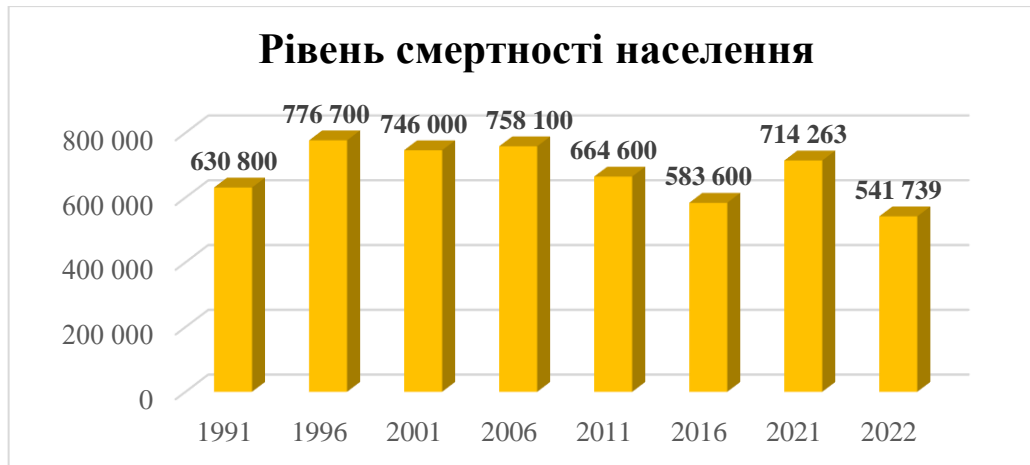


Рис.2.14 Рівень смертності населення України за 1991-2022 роки

Джерело: на основі даних Опендатабот [30]

Малорозвинена науково-дослідницька діяльність. Основною проблемою науково-дослідницької діяльності підприємства, є недостатній рівень фінансування та обмеженість ресурсів для проведення досліджень. Також вагомою проблемою може бути відсутність кваліфікованих кадрів у сфері науки.

Розробка продукції з використанням новаторських рішень. Промислові підприємства зосереджують увагу на зменшенні споживання енергії та викидів, шляхом модернізації обладнання та оптимізації виробничих процесів. Крім того, значний інтерес викликає розробка та впровадження цифрових технологій у виробництві. Використання інтернету речей (IoT) та штучного інтелекту (AI).

Розвиток передових технологій. Згідно з даними Всесвітнього банку, в Україні на дослідження та розвиток витрачається менше 1% ВВП, в той час як у країнах ЄС цей показник може перевищувати 2%. Однак, для трансферу технологій та розробок активно розвиваються інноваційні кластери та технопарки. Наприклад, IT-кластери в Києві та Львові забезпечують платформу для обміну знаннями та технологіями між компаніями та науковими установами.

Визначимо рівень важливості кожного чинника використовуючи коефіцієнти ваги, щоб оцінити їх вплив на підприємство «Телекомунікаційні технології» та визначити пріоритетні напрямки дій (табл.2.12).

Таблиця 2.12

PEST-АНАЛІЗ

Критерії оцінювання	Вплив фактору	Вага (ΣI)	Оцінка (від 1-5)	Зважена оцінка
ПОЛІТИЧНІ ФАКТОРИ				
1. Військовий конфлікт	негативний	0,7	5	-3,5
2. Дотації та підтримка з боку держави	позитивний	0,3	2	0,6
СУМАРНА КІЛЬКІСТЬ БАЛІВ	X	X	X	-2,9
ЕКОНОМІЧНІ ФАКТОРИ				
1. Низька купівельна спроможність населення	негативний	0,1	2	-0,2
2. Підвищення інфляції	негативний	0,1	3	-0,3
3. Безробіття	негативний	0,1	1	-0,1
4. Розвиток процесу стагнації економіки	негативний	0,35	4	-1,4
5. Обмежений видобуток сировини та підвищення тарифів на паливо, електроенергію	негативний	0,35	4	-1,4
СУМАРНА КІЛЬКІСТЬ БАЛІВ	X	X	X	-3,4
СОЦІАЛЬНО-КУЛЬТУРНІ ФАКТОРИ				
1. Психологічний дискомфорт та емоційна нестабільність населення	негативний	0,2	3	-0,6
2. Скорочення штату підприємства	негативний	0,5	3	-1,5
3. Демографічна криза	негативний	0,3	3	-0,9
СУМАРНА КІЛЬКІСТЬ БАЛІВ	X	X	X	-3
ТЕХНОЛОГІЧНІ ФАКТОРИ				
1. Малорозвинена науково-дослідницька діяльність	негативний	0,2	1	-0,2
2. Розробка продукції з використанням новаторських рішень	позитивний	0,4	3	1,2
3. Розвиток передових технологій	позитивний	0,4	3	1,2
СУМАРНА КІЛЬКІСТЬ БАЛІВ	X	X	X	2,2

Джерело: розраховано автором

Аналіз зовнішнього середовища за методикою PEST виявив, що найбільш негативний вплив на функціонування ТОВ «TeleТес» мають *економічні фактори*. Згідно таблиці зростання інфляційного тиску, стагнація економіки, підвищення тарифів на паливо, електроенергію спричиняють дестабілізаційні процеси та фінансову нестабільність підприємства. Наслідками може бути зменшення прибутковості підприємства за рахунок збільшення виробничих витрат та зменшення покупної спроможності клієнтів. Менший негативний вплив мають *соціально-культурні фактори*, такі як психологічний дискомфорт та емоційна нестабільність населення, скорочення штату й демографічна криза. Через інтенсивні обстріли, блекаути та багаточисленні людські жертви суспільство постійно знаходиться в стані стресу. Через бажання захистити себе багато працездатного населення емігрує закордон спричиняючи плинність кадрів та зменшуючи прибуток. Вплив *політичних чинників* також входить до

групи негативних. Серед них найбільш впливовими є війна та дотації з боку держави. Війна призводить до масової мобілізації, стрімкого скорочення працездатного й не працездатного населення, окупації територій. Держава намагається підтримувати бізнес та фінансово допомагати, щоб економіка України остаточно не досягла піку кризи.

Останніми й найбільш позитивними для підприємства є технологічні чинники до яких входять розробка інноваційної продукції та доступність передових технологій. ТОВ "Телекомунікаційні технології", не займається науково-конструкторськими роботами, однак це не заважає компанії бути високотехнологічною та конкурентною на ринку.

2.3 Формування конкурентної стратегії підприємства

Після детального аналізу ринку та внутрішнього потенціалу компанії ми дійшли висновку, що перед керівництвом постає нагальне завдання обрати конкурентну стратегію, яка б забезпечила стабільний розвиток і успіх у довгостроковій перспективі. Однак, не кожна стратегія ефективна в тих чи інших ринкових умовах, зокрема на її вибір часто впливають цілі, які компанія поставила перед собою. Цілі ТОВ «Телекомунікаційні технології» виглядають наступним чином:

1. Скоротити час виробничого циклу протягом наступного року, шляхом удосконалення логістики та внутрішніх процесів виробництва;
2. Зменшити виробничі витрати на виготовлення лічильників;
3. Мінімізувати кількість дефективних і бракованих товарів;
4. Вдосконалити якість продукції та її функціонал;

Отже, оберемо відповідну стратегію яка б задовольняла інтереси компанії. На нашу думку найбільш перспективними є стратегії М.Трейсі та Ф.Вірсема.

Оцінимо можливість реалізації однієї зі стратегій авторів підприємством «Телекомунікаційні технології». У таблиці 2.13 наведена зважена оцінка реалізації виробничої досконалості.

Таблиця 2.13

Оцінка критеріїв стратегії виробничої досконалості

Критерії оцінювання	Вага (ΣI)	Оцінка (від 1-5)	Зважена оцінка
1. Надійний, якісний товар	0,16	5	0,8
2. Мінімальні витрати	0,16	3	0,48
3. Низька ціна товару	0,11	3	0,33
4. Якісне обслуговування	0,15	5	0,75
5. Вигідні умови доставки	0,08	1	0,08
6. Стандартність товарів	0,11	2	0,22
7. Розвиток технологій	0,14	4	0,56
8. Жорстке управління	0,09	2	0,18
СУМАРНІ БАЛИ	1	X	3,4

Джерело: на основі аналізу

Розглянемо критерії наступної стратегії і визначимо чи задовольняє вона потреби підприємства (табл.2.14).

Таблиця 2.14

Оцінка критеріїв стратегії лідируюча позиція по товарах

Критерії оцінювання	Вага (ΣI)	Оцінка (від 1-5)	Зважена оцінка
1. Унікальний товар	0,14	3	0,42
2. Висока якість	0,16	5	0,8
3. Дорога продукція	0,12	3	0,36
4. Великі витрати на розробку та вдосконалення	0,11	2	0,22
5. Підтримка творчості персоналу	0,11	2	0,22
6. Великі інвестиції в маркетинг	0,11	2	0,22
7. Широкий асортимент	0,13	2	0,26
8. Розвиток інновацій	0,12	4	0,48
СУМАРНІ БАЛИ	1	X	3,11

Джерело: на основі аналізу

Останньою розглянутою нами стратегією є близькість споживачів, яка акцентує на тісному зв'язку зі споживачами (табл.2.15).

Таблиця 2.15

Оцінка критеріїв стратегії близькість до споживача

Критерії оцінювання	Вага (ΣI)	Оцінка (від 1-5)	Зважена оцінка
1. Корисні товари	0,2	3	0,6
2. Доступні ціни	0,11	4	0,44
3. Протестована, якісна продукція	0,14	3	0,42
4. Довірливі відносини зі споживачами	0,11	2	0,22
5. Розуміння потреб клієнта	0,14	2	0,28
6. Відмова від новомодних трендів	0,09	1	0,09
7. Ефективна комунікація	0,13	3	0,39
8. Делегування завдань	0,08	2	0,16
СУМАРНІ БАЛИ	1	X	2,6

Джерело: на основі аналізу

Для вибору конкурентної стратегії побудуємо трикутник М.Трейсі та Ф.Вірсема і визначимо найбільш вигідну для ТОВ «Телекомунікаційні технології» (рис.2.15).

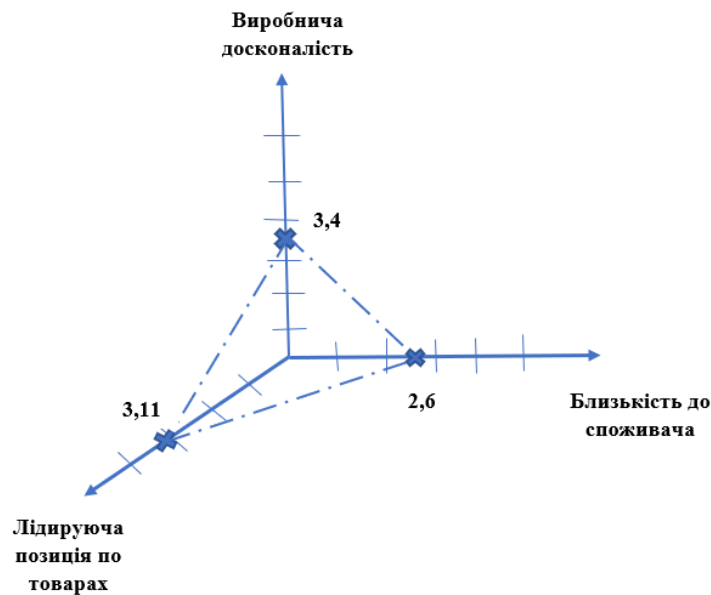


Рис.2.15 Трикутник М.Трейсі та Ф.Вірсема

Джерело: на основі аналізу

За результатами побудови трикутника виявили, що найбільш оптимальною стратегією для підприємства, яка буде орієнтуватися на досягненні наведених цілей є стратегія виробничої досконалості. Основним її принципом є постійне вдосконалення виробничої діяльності, за рахунок впровадження нових технологій, методів управління, модернізації обладнання та автоматизації виробництва. Акцент на ефективності, скоординованості виробничих процесів та раціоналізації використання, як матеріальних ресурсів, так і людської праці. Відповідно, обраний нами напрямок дозволить усунути зайві, нераціональні витрати на виробництво та реалізацію продукції й скоротить час її виготовлення, що зекономить кошти, підвищить рентабельність і конкурентоспроможність на ринку телекомунікацій. А міжнародні сертифікації якості ISO 9001, ISO 14001 та ISO8, які до речі також передбачені стратегією, забезпечують широке коло споживачів якісними, надійними та недорогими лічильниками й ліхтарями.

2.4 Обґрунтування заходів конкурентної стратегії ТОВ «TeleТес»

Одним із ключових заходів, яке прагне досягти ТОВ «Телекомунікаційні технології» є об'єднання виробничих комплексів. Даний підхід дозволить значно скоротити виробничий цикл виготовлення напівфабрикатів і сприятиме швидшому випуску кінцевої продукції на ринок. Зменшуються логістичні витрати, оскільки об'єднання виробничих процесів в одному місці усуває потребу в транспортуванні деталей між різними локаціями. Проте, потрібно ретельно оцінити витрати на переїзд обладнання та його переналаштування.

Перехід до нового виробничого комплексу починається з пошуку та придбання локації, що відповідає потребам підприємства та забезпечує комфортне робоче середовище для персоналу. Висока вартість нерухомості робить купівлю будівлі найбільшим капіталовкладенням в рамках даного заходу.

Після вибору та придбання локації важливим є етап-оформлення необхідної документації, яка полягає в оновленні реєстраційних даних у статуті з відображенням нової адреси та оновлення даних у відповідних органах податкової служби для правильного оподаткування та звітності. Наступним завданням керівництва є безпосередньо ремонт. Для початку треба оцінити стан будівлі, виявити потреби у системах електрики, водопостачання, опалення та вентиляції. На основі цієї оцінки створюється дизайн-проект, що враховує потреби підприємства. У таблиці 2.16 розглянемо структуру першочергових витрат, а також виділимо найбільш капіталоємні, які необхідні для ефективної реалізації даного заходу.

Таблиця 2.16

Інвестиційні витрати

Категорія	Сума витрат, грн
1. Розробка проекту	65 500
2. Вартість виробничого приміщення	73 455 000
3. Ремонт приміщення	2 150 000
4. Проведення електропостачання	550 000
5. Проведення інтернет-комунікацій	7 000
6. Оформлення документації на переїзд	8 000
Загальні витрати:	76 235 500

Джерело: розраховано автором

Для процесу об'єднання виробничих комплексів ТОВ «Телекомунікаційні технології» необхідно залучити певних спеціалістів (табл.2.17).

Таблиця 2.17

Інвестиційні ресурси, пов'язані зі стимулюванням персоналу

Проектна група	Кількість осіб	Винагорода за працю	Загальні виплати
1. Керівник проекту	1	15 000	15 000
2. Інженери	2	12 500	25 000
3. Логіст	1	10 000	10 000
4. Фінансист	1	12 500	12 500
5. ІТ-спеціаліст	1	15 000	15 000
6. Працівники цеху	6	7 500	45 000
7. Вантажники	2	12 000	24 000
Загальна сума:	14	X	146 500

Джерело: сформовано автором

Основними матеріальними ресурсами для процесу переміщення виробничого комплексу є транспортні засоби, пакувальні матеріали, обладнання для демонтажу та монтажу, а також засоби особистої безпеки (табл.2.18).

Таблиця 2.18

Інвестиційні витрати, пов'язані з перевезенням

Категорія	Кількість	Вартість, грн	Загальні витрати
<i>Транспорт</i>			
1. Вантажівки	2	20 000	40 000
2. Вантажопідйомні механізми	1	15 000	15 000
<i>Упаковка та захисні матеріали</i>			
3. Картонні коробки	10	8	80
4. Пухирчаста плівка	3	800	2 400
5. Пінопласт	20	90	1 800
6. Скотч	5	30	150
7. Піддони	9	530	4 770
<i>Засоби індивідуального захисту</i>			
7. Рукавички	22	25	550
8. Захисний одяг	11	890	9 790
<i>Інструменти для демонтажу обладнання</i>			
9. Електроінструменти (дріль-шуруповерт)	1	2000	2000
10. Ручні інструменти (комплект гайкових ключів, викрутка)	1	700	700
	2	200	400
Загальні витрати:	X	X	77 640

Джерело: створено автором

Загальна сума інвестиційних витрат дорівнює 76 459 тис. грн

Обґрунтуємо чому саме підприємству варто обрати даний захід і чи доцільно взагалі поєднувати два виробничих приміщення.

Економія витрат після переїзду здійснюється:

1. За рахунок скорочення персоналу

Підприємство мало 4 водіїв, двоє з яких займалися перевезенням напівфабрикатів з однієї локації в іншу, а інші 2 привозили персонал на роботу і забирали їх після завершення робочого дня.

Заробітна плата водіїв: $19\,175 \cdot 4 = 76\,700$ грн в місяць, тобто за рік підприємство виплачувало 920 400 грн.

2. Заощадження коштів на пальне та технічне обслуговування транспортних засобів

В середньому вантажний фургон витрачав близько 405 літрів пального на місяць щоб перевезти напівфабрикати з одного виробничого цеху в інший. Вартість пального на рік- 233 280 грн за ціною 48 грн за 1л. бензину. Так, як підприємство мало 3 фури воно сплачувало 699 840 грн. Технічне обслуговування трьох транспортних засобів складало 30 000 грн/рік + сезонні витрати на шиномонтаж, який здійснювався 2 рази на рік складала 4 800 грн.

3. Заощадження коштів на переміщення робочого персоналу між виробничими цехами

Вартість поїздки персоналу між цехами орендованим автобусом підприємства становив близько 27 грн/км. Відстань між виробничими комплексами 13 км (в один бік), тобто за місяць підприємство витрачало 16 146 грн за один автобус. Загальна вартість перевезень обходилася ТОВ «Телекомунікаційні технології» у 193 752 грн на рік.

Загальна сума економії: $920\,400 + 699\,840 + 30\,000 + 4\,800 + 193\,752 = 1\,848$ тис. грн.

Отже, запровадивши даний захід підприємство має змогу скоротити свої поточні витрати на логістику напівфабрикатів й заощадити свої кошти на суму 1 848 792 грн за рахунок зменшення персоналу, відсутності витрат на паливо та здачі транспортних засобів в оренду, що забезпечить підприємству додатковий

дохід. Даний проект являється вигідним для підприємства і з тієї причини, що в оренду можуть здаватися не тільки транспортні засоби, а й приміщення на території СЕЗ «Порто-Франко» та обладнання, яке дублюється на підприємстві.

Скорочення початкових поточних витрат після об'єднання виробничих приміщень: $215\,573 - 1\,848 = 213\,725$ тис.грн.

Розглянемо алгоритм розрахунку інвестиційного плану заходу (табл.2.20). Для знаходження амортизації приміщення скористаємося формулою:

$$\text{Річна сума амортизації} = \text{Первісна вартість} * \text{Річна норма}_{(A)} \quad (2.1)$$

$$\text{Річна норма амортизації} = \left(1 - \sqrt[n]{\frac{\text{Ліквідаційна вартість}}{\text{Первісна вартість}}}\right) * 100\% \quad (2.2)$$

$$\text{Річна норма амортизації} = \left(1 - \sqrt[20]{26\,000 : 73\,455}\right) * 100\% = 5\%$$

Розподіл амортизаційних відрахувань за методом залишкової вартості наведено нижче (табл.2.19).

Таблиця 2.19

Нарахування амортизації, тис.грн

Рік	Розрахунок	Амортизаційні відрахування	Накопичена амортизація	Залишкова вартість
1	$73\,455 * 5\%$	3 672	3 672	$73\,455 - 3\,672 = 69\,783$
2	$69\,783 * 5\%$	3 489	$3\,672 + 3\,489 = 7\,161$	$69\,783 - 3\,489 = 66\,294$
3	$66\,294 * 5\%$	3 314	$7\,161 + 3\,314 = 10\,475$	$66\,294 - 3\,314 = 62\,980$
4	$62\,980 * 5\%$	3 149	$10\,475 + 3\,149 = 13\,624$	$62\,980 - 3\,149 = 59\,831$

Джерело: створено автором

Коефіцієнт дисконтування інвестиційного проекту за ставкою дисконтування 9% розраховується таким чином:

$$K_d = \frac{1}{(1 + \text{Ставка дисконтування})^t} \quad (2.3)$$

Застосовуємо вище перелічену формулу на практиці та аналогічно діємо з іншими роками.

$$K_{d1} = \frac{1}{(1 + 0,09)^1} = 0,917$$

Розрахуємо загальну суму дисконтування грошових потоків інвестиційного проекту за 4 роки:

$$D_{\text{заг}} = 64\,963 + 70\,749 + 77\,165 + 84\,140 = 297\,017 \text{ тис.грн}$$

Знайдемо дисконтований чистий приведений дохід (NPV), щоб дізнатися чи доцільно реалізувати даний захід.

$$NPV = 297\,017 - 76\,459 = 220\,558 \text{ тис.грн}$$

Проект об'єднання виробничих приміщень має позитивне значення дисконтованого чистого приведенного доходу і становить 220 558 тис.грн, що є прибутковим. Інвестиції в захід обіцяють повернення вкладених коштів, що свідчить про ефективне використання капіталу.

Таблиця 2.20

Інвестиційний проект заходу

Показник, тис.грн	1 рік	2 рік	3 рік	4 рік
1. Дохід від реалізації товарів	269 614	269 614	269 614	269 614
- Дохід від оренди приміщення	3 166	3 166	3 166	3 166
- Дохід від оренди транспорту	440	440	440	440
- Дохід від оренди обладнання	76	76	76	76
Загальний дохід	273 296	273 296	273 296	273 296
2. Поточні витрати	213 725	213 725	213 725	213 725
3. Амортизація	3 672	3 489	3 314	3 149
4. Прибуток	55 899	56 082	56 257	56 422
5. Чистий прибуток (18%)	45 837	45 987	46 130	46 266
6. Чистий приведений дохід (3п.+4п.)	59 571	59 571	59 571	59 571
7. Коефіцієнт дисконтування	0,917	0,842	0,772	0,708
8. Дисконтований потік (6п./7п.)	64 963	70 749	77 165	84 140

Джерело: розраховано автором

Визначимо термін окупності інвестиційних вкладень підприємства:

За розрахунковими даними таблиці проект окупиться за 1 рік реалізації.

$$\text{Термін окупності} = 12 * \frac{\text{Інвестиційні витрати} - \sum \text{ГП за роки реалізації}}{\text{Грошовий потік за рік, що окупається}} \quad (2.4)$$

$$\text{Термін окупності} = 12 * (76\,459 - 64\,963) / 70\,749 = 2 \text{ міс.}$$

Отже, термін окупності інвестицій на реалізацію заходу складе 1 рік і 2 місяці.

Виходячи з розрахунків, проект є економічно доцільним та високоприбутковим. Інвестиційні витрати на переїзд в розмірі 76 459 тис. грн

будуть повністю окуплені за 1 рік та 2 місяці. Тому запропонований підхід являється привабливим для підприємства «Телекомунікаційні технології».

Таким чином, наш захід реалізує стратегію за характеристиками виробничої досконалості М. Трейсі та Ф. Вірсема, забезпечуючи ефективність за рахунок скорочення логістичних витрат на перевезення напівфабрикатів, скорочення виробничого циклу, що прискорює надходження виручки від реалізації товарів та швидкість реакції на зміни в ринкових умовах чи попиті. Так, як стратегія за авторами являється ціннісною дисципліною вона повинна відображати свою цінність для споживачів та персоналу. Цінність «TeleTec» для клієнтів проявляється в високоякісній продукції, а для персоналу в підвищені продуктивність праці, його добробуту та покращені умов праці.

ВИСНОВОК

ТОВ «Телекомунікаційні технології» являється приватним високотехнологічним підприємством. Саме воно забезпечує кожну українську оселю якісними лічильниками для електроенергії, телевізійними приставками, автомагістралі та парки- LED-ліхтарями

1. Досліджуючи теоретичні аспекти еволюціонування терміну «конкурентна стратегія» визначили, що багато вчених внесли значний внесок у розвиток цієї концепції. Поняття «стратегія» має давні коріння, ще з часів Стародавньої Греції її трактували, як мистецтво ведення війни. Однак, у нашу епоху «конкурентна стратегія»-це чіткий план дій підприємства, з допомогою якого можна завоювати позицію на ринку.

2. Здійснивши аналіз конкурентних стратегій визначили, що стратегії М.Портера націлені на досягнення конкурентних переваг та стійкості позиції на ринку; стратегії І.Ансоффа- фокусуються на розширенні ринкових можливостей, а М.Трейсі та Ф.Вірсем зосереджуються на цінності продукції та тісному взаємозв'язку із споживачами.

3. Процес формування конкурентної стратегії включає кілька ключових етапів: визначення цілей та завдань, аналіз зовнішнього та внутрішнього середовища, розробка стратегії та її реалізація.

4. За даними фінансового звіту станом на 2022 рік підприємство стикалося з певними фінансовими труднощами спричиненими війною та пандемією Covid-19. Внаслідок цього від'ємне значення мають показники:

- рентабельність виготовленої продукції, активів, власного капіталу та рентабельність сукупного капіталу;
- коефіцієнти: поточної, термінової та абсолютної ліквідності, власного капіталу та оборотності активів.

Незважаючи на зменшення чистого прибутку підприємство є фінансово стійким і платоспроможним в довгостроковій перспективі.

5. За результатами *SNW-аналізу* визначили, що компанія «Телекомунікаційні технології» являється однією з сильних гравців на ринку телекомунікацій і має багато переваг, серед яких:

- міцна й налагоджена мережа збуту;
- різноманітність асортименту продукції;
- автоматизація виробничих процесів;
- інноваційне обладнання дозволяє випускати високоякісну продукцію, мінімізувати браки й дефекти;
- наявність міжнародних сертифікацій якості за стандартами ISO 1400, ISO 9001 та ISO8;
- дотримуються принципу екологічної відповідальності за рахунок впровадження ресурсозберігаючих і маловідходних технологій.

За допомогою *PEST-аналізу* дослідили зовнішнє середовище галузі і визначили, що найбільш негативно на підприємство впливають економічні, політичні та соціально-культурні фактори. Внаслідок війни посилили свій вплив такі чинники:

- еміграція населення;
- економічна стагнація;
- емоційна нестабільність соціуму;
- демографічна криза;
- мобілізація працездатного населення та його інтенсивна смертність;
- скорочення платоспроможності населення.

Однак, за рахунок розвитку інновацій, наявності інноваційного обладнання та співпраці зі світовими технологічними компаніями, які готові ділитися досвідом-технологічні фактори мають позитивний вплив.

За методикою «*П'яти конкурентних сил М.Портера*» виявили вплив зовнішніх сил на діяльність компанії.

- Концентрація конкурентів на ринку є середньою, тобто телекомунікаційний ринок насичений досить сильними конкурентами, які пропонують якісну і більш дорогую продукцію;

- Середній вплив притаманний і бар'єрам входу на ринок, що гальмують нових гравців через великі капітальні інвестиції та стійкість конкурентів;
- Вплив постачальників та покупців також є середнім, що вказує на їх нездатність диктувати умови ринку;
- Вплив субститутів не становить великої загрози для підприємства

6. Враховуючи результати аналізу діяльності ТОВ «Телекомунікаційні технології», обрано захід об'єднання виробничих комплексів підприємства з метою скорочення внутрішньовиробничої логістики напівфабрикатів та зменшення тривалості виробничого циклу. Щоб реалізувати дане рішення компанії необхідно залучити вагомі інвестиції на купівлю приміщення та перевезення обладнання. За розрахунками інвестиційний проект є економічно доцільним та високоприбутковим.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Греджева Т.В, Конкуренція в підприємницькій діяльності: теоретичні аспекти. [Електронний ресурс]/Т.В Греджева.-Режим доступу до ресурсу: <https://magazine.faaf.org.ua/konkurenciya-v-pidpriemnickiy-diyalnosti-teoretichni-aspekti.html>
2. Щурко У.В Підходи до формування та реалізації конкурентних стратегій. [Електронний ресурс]/У.В Щурко.-Режим доступу до ресурсу: https://economyandsociety.in.ua/journals/17_ukr/60.pdf
3. Сміт А. Дослідження про природу і причини багатства народів. – Київ.: «Наш Формат», 2018.-722 с.
4. Нейман Дж. В, Моргенстерн О. Теорія ігор та економічна поведінка. М.: Наука, 1970.- 708 с.
5. Хассі Д. Стратегічний менеджмент: від теорії до реалізації. – Лондон.: Тейлор і Френсіс, 2007.- 700 с.
6. Швіндіна Г.О Еволюція підходів до ідентифікації змісту стратегії. [Електронний ресурс]/ Г.О Швіндіна.- Режим доступу до ресурсу: https://mer.fem.sumdu.edu.ua/content/articles/issue_30/HANNA_O_SHVINDINAThe_Evolution_of_the_Approaches_to_Identification_of_the_Strategy_Content.pdf
7. Фролова Т.О Корпоративні стратегії глобального інвестиційного бізнесу.[Електронний ресурс]/Т.О Фролова.-Режим доступу до ресурсу: <http://www.economy.nauka.com.ua/?op=1&z=1130>
8. Ансофф І. Стратегічний менеджмент. М.: Економіка, 1989.- 358 с.
9. Портер М. Конкурентна перевага: Як досягати стабільно високих результатів. – Київ.: «Наш Формат», 2019. - 621 с.
10. Діксіт А.К, Нейлбафф Б. Дж Мистецтво стратегії. – Львів: Видавництво Старого Лева, 2019. – 608 с.
11. Кім Ч. В, Моборн Р. Стратегія блакитного океану. – Харків: Клуб Сімейного Дозвілля, 2016.-377 с.

12. Осовська Г.В, Барбаріч Т.М. Формування стратегії конкуренції підприємств [Електронний ресурс]/Г.В Осовська, Т.М Барбаріч.- Режим доступу до ресурсу: untitled (agrosvit.info)

13. Дуброва О.С. Процес розробки та реалізації конкурентної стратегії підприємства [Електронний ресурс]/О.С Дуброва.- Режим доступу до ресурсу: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=274>

14. Беляєва Н.С. Адаптація концепції стратегічного управління витратами на вітчизняних промислових підприємствах [Електронний ресурс]/Н.С Беляєва.- Режим доступу до ресурсу: 39.pdf (oa.edu.ua)

15. Горбаль Н.І, Шандрівська О.Є. Стратегії розвитку підприємства [Електронний ресурс]/ Н.І Горбаль, О.Є Шандрівська.- Режим доступу до ресурсу: content (ipnu.ua)

16. Бурденюк Т.Г, Свірський В.С. Типологія конкурентних стратегій [Електронний ресурс]/ Т.Г Бурденюк, В.С Свірський.- Режим доступу до ресурсу:<http://dspace.wunu.edu.ua/bitstream/316497/12476/1/%D0%A2%D0%98%D0%9F%D0%9E%D0%9B%D0%9E%D0%93%D0%86%D0%AF%20%D0%9A%D0%9E%D0%9D%D0%9A%D0%A3%D0%A0%D0%95%D0%9D%D0%A2%D0%9D%D0%98%D0%A5%20%D0%A1%D0%A2%D0%A0%D0%90%D0%A2%D0%95%D0%93%D0%86%D0%99.pdf>

17. Отливанська Г. А., Орлов В. М. Інвестування телекомунікацій у розвитку ІКТ України [Електронний ресурс]/ Г.А.Отливанська, В. М Орлов.- Режим доступу до ресурсу: http://www.investplan.com.ua/pdf/3_2022/3.pdf

18. Як український бізнес виживає під час війни: веб-сайт. URL: <https://www.epravda.com.ua/columns/2023/03/6/697711/>

19. Державна служба статистики України: Фінансові результати до оподаткування підприємств за видами економічної діяльності: веб-сайт. URL: https://ukrstat.gov.ua/operativ/operativ2018/fin/fin_new/fin_new_u/arh_fr_ed_u.htm

20. Андрейцева І.А. Рівень життя населення України за умов соціально-економічної нестабільності [Електронний ресурс]/ І.А. Андрейцева. Режим доступу до ресурсу:file:///C:/Users/%D0%94%D0%B0%D1%88%D0%B0/

Downloads/2141- %D0%A2%D0%B5%D0%BA%D1%81%D1%82%20%D1%81%D1%82%D0%B0%D1%82%D1%82%D1%96-2065-1-10-20230303.pdf

21. Національний банк України. Інфляційний звіт: веб-сайт. URL: https://www.google.com/url?sa=t&source=web&rct=j&opi=89978449&url=https://bank.gov.ua/admin_uploads/article/IR_2024Q1.pdf%3Fv%3D7&ved=2ahUKEwiD1fH6mvaFAxXegf0HHb8iCSgQFnoECCkQAQ&usg=AOvVaw25eLeeJIElqotpWgQc aaLA

22. Міністерство фінансів України. Індекс інфляції України в 2024 році: веб-сайт. URL: <https://index.minfin.com.ua/ua/economy/index/inflation/>

23. Безробіття в Україні вдвічі перевищило довоєнні показники: веб-сайт. URL: <https://www.rbc.ua/rus/news/bezrobittya-ukrayini-vdvichi-perevishchilo-1704722831.html>

24. Економіка України в 2023 році: веб-сайт. URL: <https://ces.org.ua/ukrainian-economy-in-2023-tracker-overview/>

25. Психічне здоров'я та ставлення українців до психологічної допомоги: веб-сайт. URL: <https://gradus.app/uk/open-reports/mental-health-and-attitudes-ukrainians-towards-psychological-assistance-during-war/>

26. УКРІНФОРМ: веб-сайт. URL: <https://www.ukrinform.ua/rubric-society/3602316-stres-vidcuvaut-ponad-70-ukrainsiv-golovna-pricina-agresia-rf.html>

27. Біленко О.В, Горбань С.Ф. Демографічна ситуація в Україні: сучасний стан та основні проблеми [Електронний ресурс]/О.В. Біленко, С.Ф.Горбань.- Режим доступу до ресурсу: ДЕМОГРАФІЧНА СИТУАЦІЯ В УКРАЇНІ: СУЧАСНИЙ СТАН ТА ОСНОВНІ ПРОБЛЕМИ (nauka.com.ua)

28. Інститут демографії та соціальних досліджень імені В.М.Птухи Національної академії наук України: веб-сайт. URL: [Інститут демографії та соціальних досліджень \(idss.org.ua\)](https://www.idss.org.ua/)

29. Державна служба статистики України: народжуваність, смертність та середньо очікувана тривалість життя. Веб- сайт. URL: https://www.ukrstat.gov.ua/druk/publicat/kat_u/2021/zb/08/zb_tabl_nar_2020.pdf

30. Опендатабот: Смертність в Україні. Веб-сайт. URL: <https://opendatabot.ua/open/death-statistics>

31. Кузнецова І.О, Горбатюк В.В. Сучасні підходи до формування конкурентної стратегії підприємства [Електронний ресурс]/ І.О Кузнецова, В.В Горбатюк.Режим доступу до ресурсу: https://journals.uran.ua/vsed_oneu/article/view/236262/234757

32. Лепейко Т.І, Кіпа Д.В. Механізм формування конкурентної стратегії підприємства [Електронний ресурс]/ Т.І Лепейко, Д.В Кіпа.- Режим доступу до ресурсу: <https://acadrev.duan.edu.ua/images/PDF/2014/2/10.pdf>

32. Белова О.І. Формування конкурентної стратегії підприємства торгівлі [Електронний ресурс]/ О.І. Белова.- Режим доступу до ресурсу: <https://snku.krok.edu.ua/index.php/vcheni-zapiski-universitetu-krok/article/view/119/135>

33. Борисова Т.М Конкурентна стратегія на міжнародному ринку: Сутність, основні характеристики та види [Електронний ресурс]/ Т.М Борисова.- Режим доступу до ресурсу:http://journals.khnu.km.ua/vestnik/pdf/ekon/2010_2_1/pdf/156-160.pdf

34. Навчальний портал НУБІП України: Матричні методи аналізу в прийнятті стратегічних рішень. Веб- сайт. URL:<https://elearn.nubip.edu.ua/mod/book/view.php?id=346499&chapterid=12018535>. Бечко П. К., Голобородько Я.О. Теоретичні засади сутності економічних категорій «конкуренція» і «конкурентоспроможність» [Електронний ресурс]/ П. К. Бечко, Я.О. Голобородько.Режим доступу до ресурсу: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=4191>

36. Костюк Г. В., Дубровська І.О Дослідження сучасних конкурентних стратегій [Електронний ресурс]/ Г. В. Костюк, І.О Дубровська.- Режим доступу до ресурсу: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=4589>

37. Безус П.І. , Залізник З.І Принципи та проблеми розробки конкурентних стратегій розвитку підприємства [Електронний ресурс]/ П.І. Безус, З.І Залізник.- Режим доступу до ресурсу: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=5936>

38. Демографічна криза в Україні: мільйони біженців, воєнні втрати та як покращити ситуацію. Веб-сайт. URL: Демографічна криза в Україні: мільйони біженців, воєнні втрати та як покращити ситуацію | Новини Еспресо (espresso.tv)

39. Вдовин М.Л, Зомчак Л.М, Міщук Т.В Аналітика сучасного стану добробуту населення України [Електронний ресурс]/ М.Л Вдовин, Л.М Зомчак, Т.В Міщук.Режим доступу до ресурсу:<https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/1419/1366>

40. Пенсійна криза й праця до кінця життя. Що обіцяє українцям нова демографічна реальність: веб-сайт. URL: Демографічна криза. Скільки людей залишилось в Україні й що на них чекає (focus.ua)

41. Чи справді українців чекає демографічна криза: веб-сайт. URL:<https://zaborona.com/chy-spravdi-ukrayinu-chekaye-demografichna-kryza/>

42. Міністерство фінансів України. Населення України: веб-сайт. URL: <https://index.minfin.com.ua/ua/reference/people/>

43. Дія Бізнес. Підтримка бізнесу в умовах війни: веб-сайт. URL: <https://business.diia.gov.ua/wartime>

44. Грицуленко С.І, Джигалюк О.І Український ринок телекомунікаційних послуг у контексті стратегії поведінки його учасників в умовах цифрової трансформації економіки та соціуму [Електронний ресурс]/ С.І Грицуленко, О.І Джигалюк.- Режим доступу до ресурсу: business-inform-2019-11_0-pages-194_203.pdf

45. Офіційний сайт TeleTec: веб-сайт. URL: <https://teletec.com.ua/>

46. Лічильники електроенергії МТХ: веб-сайт. URL: <https://matrixamm.ua/>