

**МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
ОДЕСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ ЕКОНОМІЧНИЙ УНІВЕРСИТЕТ**

Кафедра менеджменту організацій

Допущено до захисту
Завідувач кафедри

“ ____ ” _____ 2025 р.

КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА
на здобуття освітнього ступеня бакалавр
зі спеціальності 073 Менеджмент

за темою:

**«Формування збутової стратегії підприємства на ринку
електротехнічної продукції»**

Виконавець

Студентка Центру заочної та вечірньої
форми навчання

Грицанюк Ніна Миколаївна

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

Науковий керівник

д.е.н., професор

(науковий ступінь, вчене звання)

Кузнецова Інна Олексіївна

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

Одеса 2026

ЗМІСТ

ВСТУП	3
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ ФОРМУВАННЯ ЗБУТОВОЇ СТРАТЕГІЇ ПІДПРИЄМСТВА	5
1.1. Сутність, роль та значення управління збутом підприємства	5
1.2. Канали збуту підприємства та їх особливості	10
1.3. Етапи формування збутової стратегії підприємств	15
РОЗДІЛ II. ФОРМУВАННЯ ЗБУТОВОЇ СТРАТЕГІЇ ПП «ЮМІС-ЕЛЕКТРО»	20
2.1. Аналіз тенденцій розвитку ринку електротехнічної продукції України	20
2.2. Загальна характеристика та аналіз фінансово-господарської діяльності ПП «ЮМІС-ЕЛЕКТРО»	30
2.3. Обґрунтування заходів з формування збутової стратегії ПП «ЮМІС-ЕЛЕКТРО»	40
ВИСНОВКИ	67
СПИСОК ЛІТЕРАТУРИ	69
ДОДАТКИ	77

ВСТУП

У сучасних умовах розвитку економіки ефективна збутова стратегія є одним із ключових чинників забезпечення конкурентоспроможності підприємства на ринку електротехнічної продукції. Високий рівень конкуренції, динамічний розвиток технологій, зростання вимог споживачів та посилення впливу цифрових каналів продажу зумовлюють необхідність удосконалення підходів до організації збутової діяльності. Формування ефективної збутової стратегії дозволяє підприємству зміцнити ринкові позиції, підвищити ефективність продажу та забезпечити стабільний розвиток. Особливої актуальності набуває застосування сучасних інструментів стратегічного аналізу для визначення перспективних напрямів діяльності, оцінки конкурентних переваг та обґрунтування управлінських рішень у сфері збуту електротехнічної продукції.

Метою роботи є дослідження теоретичних та практичних основ управління збутом та застосування отриманих знань при розробці збутової стратегії підприємства на ринку електротехнічної продукції.

Відповідно до мети в роботі поставлені та вирішені такі **завдання**:

1. Дослідити теоретичні основи формування збутової стратегії підприємства
2. Надати загальну характеристику та провести аналіз фінансово-господарської діяльності ПП «ЮМІС-ЕЛЕКТРО»
3. Розробити заходи з формування збутової стратегії ПП «ЮМІС-ЕЛЕКТРО»;
4. Провести оцінювання ефективності запропонованих заходів

Об'єкт дослідження роботи – ПП «ЮМІС-ЕЛЕКТРО».

Предметом дослідження є процес формування збутової стратегії.

Методи дослідження. Для досягнення поставленої у роботі мети було використано сукупність сучасних загальнонаукових і спеціальних методів дослідження. Зокрема, методи фінансового аналізу застосовано для оцінки фінансового стану та результативності діяльності підприємства; метод аналізу

рядів динаміки – для дослідження тенденцій розвитку ринку електротехнічної продукції та визначення змін основних галузевих показників у часі; модель аналізу конкурентних сил М. Портера – для оцінки рівня конкурентного тиску та привабливості галузі; модель Shell/DPM – для визначення стратегічних позицій бізнес-напрямів підприємства, оцінки їх конкурентоспроможності та обґрунтування стратегічних рішень щодо формування збутової стратегії.

У роботі, з метою формування ефективної збутової стратегії підприємства, запропоновано комплекс заходів, спрямованих на інтенсифікацію реклами та запровадження заходів зі стимулювання збуту, а також впровадження заходів щодо забезпечення підприємства кваліфікованими кадрами для напряму електромонтажних робіт.

Інформаційну базу дослідження склали звітність ПП «ЮМІС-ЕЛЕКТРО», законодавчі і нормативні акти України. Під час написання кваліфікаційної роботи використовувалися монографії, наукові статті, дані органів державної статистики. При написанні роботи використовувались комп'ютерні програми MS Word, MS Excel.

РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ ФОРМУВАННЯ ЗБУТОВОЇ СТРАТЕГІЇ ПІДПРИЄМСТВА

1.1. Сутність, роль та значення управління збутом підприємства

У сучасних умовах розвитку ринкової економіки ефективне управління збутом підприємства набуває особливого значення як ключовий чинник забезпечення конкурентоспроможності та стабільності діяльності. Саме система збуту визначає здатність підприємства реалізовувати продукцію, задовольняти потреби споживачів і формувати прибуток. Дослідження сутності, ролі та значення управління збутом дозволяє глибше зрозуміти механізми організації продажів, підвищення їх ефективності та адаптації підприємства до змін зовнішнього середовища.

Управління збутом продукції виступає важливим інструментом досягнення стратегічних цілей підприємства, спрямованих на задоволення потреб споживачів [4, с. 24].

Важливість ефективної системи управління збутом полягає в тому, що саме зростання обсягів реалізації безпосередньо впливає на ключові економічні показники діяльності підприємства, зокрема доходи, прибуток і рівень рентабельності [1, с. 39].

У сучасних умовах економіки система управління збутовою діяльністю базується на використанні інноваційних цифрових рішень, які пропонують глобальні постачальники програмного забезпечення. Ефективне функціонування підприємств потребує економічно обґрунтованого управління збутом, що значною мірою залежить від здатності проводити глибокий аналітичний аналіз [6].

Саме аналітичні інструменти дають змогу виявляти тенденції розвитку, визначати чинники змін результатів діяльності та формувати обґрунтовані підходи до побудови ефективної системи збуту.

На думку Іваночко Н. В., результативна збутова діяльність є основою прибутковості підприємства. Для цього необхідно[12]:

- глибоко розуміти та ефективно застосовувати практичний досвід учасників споживчого ринку у сфері постачання та реалізації продукції;
- раціонально поєднувати основні та допоміжні операції у процесі збуту;
- використовувати сучасні форми і методи продажу, а також ефективно управляти цими процесами;
- враховувати міжнародний досвід організації збутової діяльності.

Кривдик М. М. зазначає, що система управління збутом являє собою сукупність взаємопов'язаних елементів, які функціонують задля досягнення спільної мети — оптимізації управління товарними запасами та процесами реалізації [16, с. 101].

В умовах високої конкуренції роль ефективного управління збутом суттєво зростає. Управлінська діяльність у цій сфері стає одним із ключових чинників стабільного функціонування та розвитку підприємств. При цьому система збуту є важливою складовою маркетингу і фактично завершує весь цикл діяльності компанії — від створення продукту до його доведення до кінцевого споживача.

Таким чином, збутова система виступає центральним елементом забезпечення економічної стійкості підприємства, оскільки саме вона формує кінцевий результат діяльності, пов'язаний із розподілом продукції та отриманням прибутку.

Бешлей Б. М. наголошує на тому, що розвиток глобального інформаційного суспільства та інноваційних технологій сприяє цифровій трансформації економічної діяльності, включаючи бізнес-процеси підприємств. Це, у свою чергу, підвищує ефективність збуту, сприяє зростанню прибутковості та зміцненню конкурентних позицій компаній [3].

З огляду на це, сучасні тенденції розвитку технологій, становлення «розумної» економіки та процеси глобалізації зумовлюють необхідність впровадження цифрових систем управління збутовою діяльністю.

Із розвитком інновацій та інформаційних технологій управління збутом дедалі більше ґрунтується на цифрових даних, що забезпечують підприємствам відчутні конкурентні переваги в умовах швидких змін зовнішнього середовища. Цифрове управління збутом можна розглядати як сукупність підходів до автоматизації й удосконалення всіх процесів продажу за допомогою сучасних ІТ-рішень. Воно охоплює аналіз клієнтських даних, контроль запасів, електронну комерцію та взаємодію зі споживачами, що сприяє підвищенню результативності діяльності та рівня задоволеності клієнтів [16, с. 101].

На думку Кавтиш О. П., створення та оцінювання ефективності системи управління збутом дає змогу оперативно збирати й аналізувати інформацію від споживачів, виявляти внутрішні відхилення у виконанні функцій і відповідно коригувати параметри роботи системи. Комплексне впровадження сучасних інформаційних технологій сприяє формуванню такої системи, яка підвищує точність і ефективність усіх операцій у сфері збуту [13].

Для підвищення конкурентоспроможності та прибутковості підприємства необхідно сформувати дієву систему управління збутом продукції. Вона являє собою взаємопов'язану сукупність елементів, спрямованих на оптимізацію управління товарними запасами та збутовими процесами. До її складових належать суб'єкти, об'єкти, методи та функції, які забезпечують досягнення кращих результатів реалізації продукції. Ефективно організована система сприяє зростанню обсягів продажу, підвищенню прибутковості та зміцненню позицій підприємства на ринку.

Виходячи з напрацювань Каличева Н. Є., де науковець екстраполює функції менеджменту на управління збутом, стверджуючи, що основні функції управління збутом традиційно охоплюють планування, організацію, контроль і регулювання. Планування передбачає формування стратегій і тактики продажів, дослідження ринку, визначення асортиментної та збутової політики, а також вибір каналів розподілу. Організаційна функція включає логістичне забезпечення, сервісне обслуговування, рекламні заходи та стимулювання

збуту. Контрольна функція полягає в оцінюванні результатів збутової діяльності та перевірці виконання планових показників [14].

Кожна з функцій управління має власну специфіку, однак для їх ефективної реалізації необхідні відповідні механізми, що забезпечують узгоджену роботу всієї системи. Функції та механізми утворюють єдиний економічний механізм управління. У цьому контексті система управління збутом охоплює управління товарними потоками та комерційними відносинами із застосуванням відповідних інструментів. До таких інструментів належать взаємодія з клієнтами й посередниками, формування портфеля замовлень і контрактів, визначення умов розрахунків, організація фінансування й кредитування, страхування ризиків, а також система стимулів, санкцій і інформаційно-правового забезпечення [14].

На думку Малюк І. В., система управління збутом спрямована на оптимізацію процесу реалізації продукції. Її ключова мета — забезпечити здобуття та утримання підприємством конкурентних позицій на ринку й досягнення переваги над іншими учасниками. Раціональна побудова такої системи, обґрунтоване планування та ефективний контроль дозволяють істотно покращити результати збутової діяльності в умовах конкуренції та цифрової економіки [25].

Еволюція систем управління збутом відбувалася разом із розвитком форм організації бізнесу. Сьогодні сучасні інформаційні технології дають можливість контролювати всі етапи збутового процесу в режимі реального часу, що підвищує прозорість і керованість діяльності підприємства.

Одним із ключових завдань є формування ефективного механізму управління збутом, який базується на чіткій послідовності управлінських етапів і ґрунтується на продуманій та адаптивній збутовій політиці. Такий механізм включає взаємопов'язані блоки аналізу ринку, оцінки конкурентного середовища та побудови організаційно-управлінської структури. На цій основі визначається послідовність етапів функціонування системи, що охоплює вибір

каналів збуту, встановлення умов реалізації продукції та формування цільової політики.

Як зазначає Гетьман О. О., ефективність системи управління збутом доцільно оцінювати через співвідношення отриманого результату (прибутку) до загальних витрат на її створення та функціонування. Сучасні умови господарювання вимагають активного використання інноваційних цифрових рішень, які у комплексі забезпечують підвищення ефективності збутової діяльності [5].

У теорії маркетингу система управління збутом розглядається як важлива складова загальної системи управління підприємством. Її вдосконалення створює необхідні організаційно-економічні передумови для виробництва конкурентоспроможної продукції та її просування як на внутрішньому, так і на зовнішньому ринках [9, с. 150].

В умовах сучасної економіки структура системи управління збутом включає такі ключові підсистеми, як організаційна структура, технології, функції та методологічні підходи до управління. Управління збутом починається з визначення проблем і постановки цілей на основі аналізу внутрішнього та зовнішнього середовища підприємства. Серед основних цілей можуть бути: досягнення запланованих обсягів продажу, зростання доходів, збільшення частки ринку та зниження витрат на збут.

Отже, управління збутом підприємства є ключовим елементом загальної системи управління, що безпосередньо впливає на результати господарської діяльності, рівень прибутковості та конкурентоспроможність. Ефективна збутова система забезпечує узгодження інтересів підприємства і споживачів, оптимізацію товарних потоків і підвищення результативності продажів. Встановлено, що сучасні умови господарювання зумовлюють необхідність використання цифрових технологій та аналітичних інструментів у процесі управління збутом. Водночас важливим є формування цілісного механізму управління, який поєднує функції, методи та інструменти впливу. Раціональна організація збутової діяльності сприяє досягненню стратегічних цілей

підприємства, зміцненню його ринкових позицій та забезпеченню сталого розвитку в умовах динамічного середовища.

1.2. Канали збуту підприємства та їх особливості

У процесі формування збутової стратегії підприємства важливе місце посідає вибір та ефективна організація каналів збуту, які забезпечують доведення продукції до кінцевого споживача. Саме від структури каналів, їх довжини, складу учасників і характеру взаємодії залежить результативність продажів, рівень витрат і швидкість обігу товарів. Дослідження особливостей каналів збуту дозволяє обґрунтувати оптимальні напрями їх формування, підвищити ефективність реалізації продукції та забезпечити досягнення стратегічних цілей підприємства в умовах конкурентного середовища.

У дослідженні Слівінської В.В. розглядається вплив різних характеристик каналів на ефективність взаємодії бренду зі споживачами. Автори доводять, що онлайн-канали мають низку суттєвих переваг, зокрема зручність здійснення покупок незалежно від місця перебування та часу. Споживач отримує швидкий доступ до значного обсягу інформації про товар і може легко порівнювати альтернативні пропозиції. Крім того, цінність продукту зростає завдяки можливості створення індивідуалізованих пропозицій з урахуванням потреб клієнтів. Широкий асортимент, персоналізація та швидка доставка сприяють формуванню лояльності до бренду й розвитку довгострокових відносин із покупцями [32, с. 41-43].

Водночас традиційні офлайн-канали не втрачають своєї значущості у взаємодії між компаніями та клієнтами. Їх ключовими перевагами є можливість безпосереднього ознайомлення з товаром до купівлі, отримання консультації продавця та миттєве здійснення покупки без очікування доставки. Для окремих категорій споживачів саме фізичний контакт із продуктом є визначальним чинником при прийнятті рішення про придбання.

Дослідник Чирка А. М. підкреслює, що ефективне поєднання онлайн та офлайн каналів сприяє підвищенню лояльності клієнтів і зміцненню тривалих

відносин із брендом. Грамотно організований процес — від зручного онлайн-сервісу до додаткових послуг — формує позитивний споживчий досвід. Отже, інтеграція сильних сторін обох типів каналів дає змогу створити безперервну взаємодію зі споживачем [37].

У науковій літературі зазвичай виділяють кілька основних груп каналів збуту: прямі та непрямі [32], активні, пасивні та гібридні [38].

Прямі та непрямі канали. Прямі канали передбачають реалізацію товарів або послуг безпосередньо кінцевому споживачу, без участі посередників. Це можуть бути як офлайн-формати (магазини, відділи продажів), так і онлайн-інструменти (вебсайти, мобільні застосунки). Їх перевага — повний контроль над ціноутворенням, якістю обслуговування та взаємодією з клієнтами, однак вони потребують значних ресурсів для впровадження та підтримки. Непрямі канали базуються на залученні посередників (дистриб'юторів, роздрібних мереж, партнерів). Вони дають змогу швидше розширити ринок збуту або вийти на нові сегменти, але супроводжуються додатковими витратами у вигляді комісій.

Активні та пасивні канали. В активних каналах ініціатором взаємодії виступає компанія (наприклад, прямі продажі, партнерські програми, телефонний маркетинг). Пасивні канали передбачають, що клієнт самостійно приймає рішення про покупку під впливом реклами або рекомендацій (сарафанне радіо, рекламні кампанії).

Гібридні канали поєднують різні підходи — наприклад, одночасне використання власних торгових точок і партнерських мереж.

Вибір конкретної збутової стратегії залежить від низки чинників, зокрема характеристик продукту, особливостей цільової аудиторії, бізнес-моделі підприємства, наявних ресурсів і конкурентного середовища.

Зазвичай збутова стратегія ґрунтується на маркетинговій концепції, що включає продукт, ціну, просування та комунікацію. Обидві стратегії мають спільну мету — визначення найбільш ефективних каналів реалізації для досягнення високих результатів продажу [17].

Окремо варто зазначити класифікацію каналів збуту, запропоновану Ф. Котлером, яка базується на кількості посередників у процесі просування товару від виробника до кінцевого споживача. Цей підхід широко використовується в економічній і маркетинговій літературі та є актуальним і для електронної комерції [11].

Найпростішим є прямий канал (канал нульового рівня), який передбачає продаж продукції без посередників — безпосередньо від виробника до споживача. Такий підхід застосовують, компанії, реалізуючи товари через власні інтернет-магазини й роздрібні точки. Використання прямого каналу дає змогу підприємствам повністю контролювати взаємодію з клієнтами, збирати та аналізувати дані про їхні вподобання, ефективніше будувати комунікації, отримувати зворотний зв'язок і гнучко управляти ціновою політикою.

Наступним рівнем у класифікації каналів збуту є однорівневий канал, у якому між виробником і кінцевим споживачем діє лише один посередник. У сфері електронної комерції такими посередниками виступають маркетплейси. Розміщення товарів на подібних платформах дає виробникам змогу охопити ширшу аудиторію, збільшити обсяги продажу та зменшити витрати на логістику і зберігання продукції. Водночас використання маркетплейсів обмежує прямий контакт із клієнтами, оскільки основна інформація про споживачів зосереджена саме у платформи. Попри це, такі канали є важливим інструментом масштабування бізнесу та виходу на нові ринки.

Іншим типом є багаторівневі канали збуту, які передбачають участь кількох посередників (оптових компаній, дистриб'юторів, роздрібних продавців). Великі компанії часто використовують одночасно кілька рівнів каналів, формуючи так звану гібридну модель. Наприклад, продукція може реалізовуватися через власний інтернет-магазин, маркетплейси та фізичні торгові точки. Такий підхід забезпечує максимальне охоплення ринку, хоча й супроводжується зростанням витрат на управління та логістику.

Окрему увагу приділяють цифровим каналам збуту, які класифікуються за технологічною основою платформ. Підприємство може обирати між власним

інтернет-магазином і партнерськими майданчиками, такими як сайти великих ритейлерів або маркетплейси. Крім того, сучасні компанії активно використовують соціальні мережі та месенджери як інструменти продажу.

Згідно з підходом Ян Я., роздрібні торгові точки поділяються на спеціалізовані та універсальні. Спеціалізовані магазини зосереджуються на вузькому асортименті, але пропонують глибокий вибір у межах конкретної категорії, що є їхньою конкурентною перевагою. Натомість універсальні магазини (супермаркети, гіпермаркети) забезпечують широкий асортимент товарів для масового споживача, часто за рахунок ефекту масштабу пропонуючи нижчі ціни [41].

На основі цього підходу торгові мережі також поділяються на універсальні та спеціалізовані, причому останні можуть бути орієнтовані на окремі категорії товарів (двері, плитка, покрівельні матеріали тощо). Такий підхід дозволяє враховувати специфіку функціонування різних форматів роздрібною торгівлі.

Аналіз сучасних підходів до класифікації каналів збуту показує, що традиційні моделі не повною мірою відображають сучасні ринкові умови, особливо з огляду на цифровізацію та інтеграцію онлайн- і офлайн-каналів. Сьогодні до ключових онлайн-каналів доцільно відносити інтернет-магазини, маркетплейси, соціальні мережі та мобільні застосунки.

У [37] канали збуту поділяються на:

- офлайн (гіпермаркети, супермаркети, будівельні бази, роздрібні магазини, інноваційні торгові формати);
- онлайн (інтернет-магазини, маркетплейси, соціальні мережі, мобільні додатки).

Важливим є також розподіл каналів за типом взаємодії з клієнтами: B2B, B2C, B2G. Практика показує, що поєднання онлайн- і офлайн-каналів створює синергетичний ефект і сприяє більш повному задоволенню потреб різних груп споживачів.

Сучасні підходи до класифікації каналів збуту потребують розширення з урахуванням цифрової трансформації бізнесу. Традиційні поділи (прямі/непрямі, одно- та багаторівневі) вже не відображають усієї складності ринку. У багатьох випадках межа між онлайн і офлайн каналами є умовною, оскільки компанії активно комбінують їх, формуючи омніканальні стратегії для створення цілісного клієнтського досвіду.

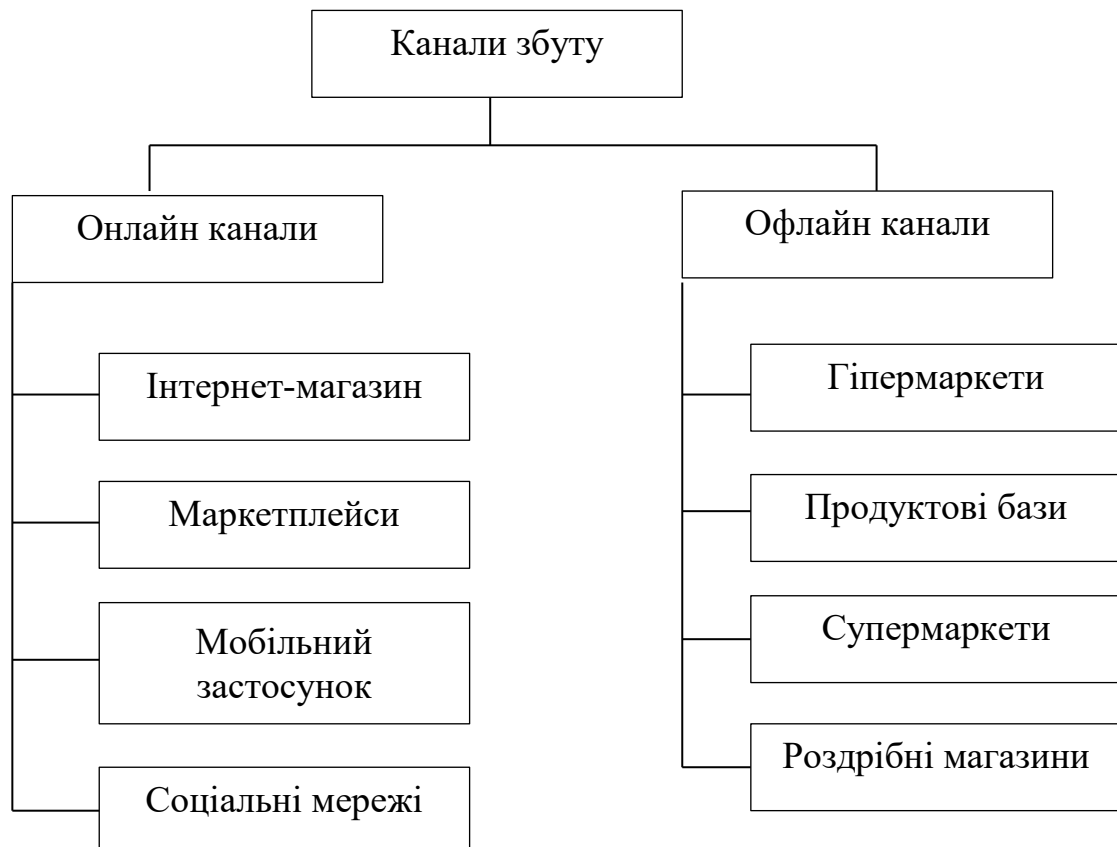


Рис. 1.1. Класифікація каналів збуту

Джерело: [37]

З урахуванням цих тенденцій доцільно застосовувати класифікацію, що базується на рівні інтеграції каналів і характері взаємодії зі споживачем. Такий підхід допомагає компаніям ефективніше формувати збутову політику, раціонально розподіляти ресурси та підвищувати рівень задоволеності клієнтів, а також може бути використаний для аналізу інших ринкових сегментів.

Отже, канали збуту є ключовим елементом формування ефективної збутової стратегії підприємства, оскільки забезпечують зв'язок між виробником і кінцевим споживачем. Проведений аналіз показав, що сучасні умови господарювання зумовлюють необхідність комплексного використання різних типів каналів — прямих і непрямих, активних і пасивних, а також гібридних моделей. Особливого значення набуває інтеграція онлайн- та офлайн-каналів, що дозволяє створити безперервний клієнтський досвід і підвищити рівень лояльності споживачів. Водночас цифровізація бізнесу трансформує традиційні підходи до класифікації каналів збуту, сприяючи розвитку омніканальних стратегій. Це потребує від підприємств гнучкості у виборі інструментів реалізації продукції, врахування особливостей цільової аудиторії та здатності швидко адаптуватися до змін конкурентного середовища.

1.3. Етапи формування збутової стратегії підприємства

Збутова стратегія охоплює не лише формування ефективної системи доведення товарів і послуг від виробника до споживача, а й передбачає визначення підходів до залучення клієнтів, встановлення необхідного рівня сервісу та вибір каналів комунікації і просування [27].

Сутність цієї стратегії полягає в організації та оптимізації безперервного процесу реалізації продукції, а також у розробленні результативних інструментів продажу й зацікавлення потенційних покупців. Як зазначалося раніше, саме доставка продукту до конкретного споживача є однією з ключових проблем стартапів. Ефективність збуту значною мірою визначається правильністю вибору каналів реалізації та типом обраної стратегії.

Передусім варто розглянути особливості каналів збуту, адже вони істотно впливають на успіх бізнесу. Від них залежать рівень задоволеності клієнтів і їхня лояльність, фінансові результати, а також можливості зростання та масштабування компанії.

У таблиці представлено класифікацію основних стратегій збуту підприємства, що відрізняються за підходами до організації продажів, взаємодії

зі споживачами та формування цінової політики. Зокрема, стратегія прямих продажів передбачає реалізацію продукції без посередників через власні канали, що забезпечує повний контроль над процесом збуту. Натомість стратегія непрямих продажів базується на залученні партнерів і посередників, що дозволяє розширити ринки збуту.

Таблиця 1.1

Класифікація стратегій збуту	
Вид стратегії	Характеристика
Стратегія прямих продажів	Реалізація товарів або послуг безпосередньо споживачам через власні канали збуту компанії.
Стратегія непрямих продажів	Збут продукції здійснюється із залученням посередників (дистриб'юторів, партнерів, роздрібних мереж).
Стратегія багатоканального збуту	Поєднання прямих і непрямих каналів реалізації для охоплення ширшої аудиторії.
Стратегія масового маркетингу	Орієнтація на максимально широку аудиторію із застосуванням масових каналів просування, таких як телебачення, радіо та друковані медіа.
Стратегія диференційованого маркетингу	Спрямовання продажів на окремі сегменти споживачів із використанням індивідуально підібраних каналів і інструментів комунікації.
Стратегія цінового проникнення	Встановлення занижених цін на початковому етапі виходу на ринок з метою швидкого залучення клієнтів.
Стратегія цінової відповідності конкурентам	Формування цінової політики відповідно до рівня цін основних конкурентів на ринку.

Джерело: [28,29,31]

Формування збутової стратегії є багатоступеневим процесом, що потребує послідовного проходження взаємопов'язаних етапів.

Зазвичай процес формування збутової стратегії підприємства передбачає кілька послідовних етапів [35]:

1. дослідження ринку;
2. визначення цілей і завдань збутової діяльності;
3. вибір каналів реалізації продукції та підходів до управління ними;
4. пошук партнерів і посередників;
5. налагодження взаємодії між учасниками каналів розподілу;
6. оцінювання ефективності збутової мережі та постійний контроль її функціонування.

Як обгрунтовано Ратушняк О. Г., початковим етапом зазвичай є аналіз цільового ринку. На цьому етапі досліджується його поточний стан, визначаються ключові тенденції розвитку та фактори, що впливають на діяльність підприємств у відповідній галузі. Важливо також проаналізувати конкурентне середовище: оцінити бар'єри входу, визначити сильні сторони конкурентів і сформувати чіткий портрет цільових споживачів.



Рис. 1.2. Етапи формування збутової стратегії підприємства

Джерело: [35]

Наступний етап передбачає встановлення конкретних цілей і завдань, які компанія планує досягти за допомогою збутової стратегії.

Далі здійснюється вибір каналів збуту та способів управління ними. Основними критеріями при цьому виступають: рівень витрат на використання каналів, широта охоплення ринку, фінансова надійність посередників, відповідність каналу характеристикам цільового сегмента, а також готовність

партнерів до довгострокової співпраці. На основі такого аналізу підприємство обирає найбільш доцільні та ефективні варіанти.

Окрему увагу приділяють добору партнерів і посередників. Компанія має визначитися між співпрацею з великою кількістю невеликих контрагентів або з обмеженим числом великих дистриб'юторів. Робота з меншими партнерами забезпечує більший контроль і гнучкість у реагуванні на зміни ринку. Водночас взаємодія з великими компаніями може посилити імідж бренду, хоча зазвичай потребує більших фінансових витрат.

На шостому етапі відбувається налагодження взаємодії між учасниками каналів розподілу, до яких належать партнери, посередники та інші суб'єкти, залучені до процесу реалізації продукції.

Завершальним етапом формування збутової стратегії є оцінювання та контроль функціонування збутової мережі. За результатами такого аналізу підприємство може визначити результативність використаних маркетингових інструментів, каналів розподілу та загальної збутової політики.

Основними критеріями оцінки ефективності збутової системи є:

- зміна обсягів реалізації продукції в динаміці;
- рівень витрат на утримання та використання каналів збуту;
- швидкість і якість обслуговування клієнтів;
- дотримання встановлених стандартів діяльності.

Макалюк І. В. підкреслює, що формування збутової стратегії дозволяє підприємству уникнути низки ризиків [25]:

По-перше, це нераціональне використання ресурсів. За відсутності чіткої стратегії компанії часто витрачають обмежені ресурси на малоефективні методи просування і продажу. Натомість продумана стратегія дає змогу обрати оптимальні інструменти збуту, зменшити витрати та підвищити ефективність діяльності.

По-друге, втрата конкурентних позицій. В умовах високої конкуренції новим компаніям складно завоювати та утримати частку ринку. Збутова

стратегія сприяє формуванню унікальної ціннісної пропозиції, що забезпечує відмінність продукції та створює стійкі конкурентні переваги.

По-третє, втрачені можливості розвитку. Швидкі зміни ринкового середовища можуть призвести до пропуску сприятливих моментів для масштабування бізнесу. Наявність стратегії дозволяє визначити перспективні напрями діяльності, врахувати досвід конкурентів і своєчасно адаптуватися до змін.

По-четверте, незадоволеність споживачів. Недосконала система збуту може спричиняти помилки в замовленнях і затримки постачання, що негативно впливає на лояльність клієнтів. Врахування потреб цільової аудиторії є важливою складовою формування ефективної системи збуту та підвищення якості обслуговування.

По-п'яте, фінансові втрати. Неефективна організація збуту призводить до зниження обсягів продажу, що безпосередньо впливає на прибутковість і загальні фінансові результати підприємства.

Отже, розроблення збутової стратегії є ключовою передумовою ефективної діяльності підприємств, зокрема стартапів. Послідовна реалізація її етапів забезпечує оптимізацію взаємодії з партнерами та клієнтами, вибір найбільш результативних каналів збуту і, як наслідок, покращення фінансових показників компанії.

РОЗДІЛ II. РОЗРОБКА ЗАХОДІВ З УПРАВЛІННЯ РОЗВИТКОМ ПП «ЮМІС-ЕЛЕКТРО»

2.1. Аналіз тенденцій розвитку ринку електротехнічної продукції України

Сучасний світовий ринок електротехнічної продукції є одним із ключових сегментів глобальної економіки, що забезпечує функціонування енергетичних, промислових і цифрових систем. За оцінками міжнародних аналітичних агентств, обсяг ринку у 2024–2025 рр. перевищує 1,5 трлн дол. США з прогнозованим зростанням до понад 2 трлн дол. до 2030 року, що свідчить про його високу динамічність [1; 2].

Продукцію електротехнічного ринку України можна розподілити на наступні групи (рис. 2.1).

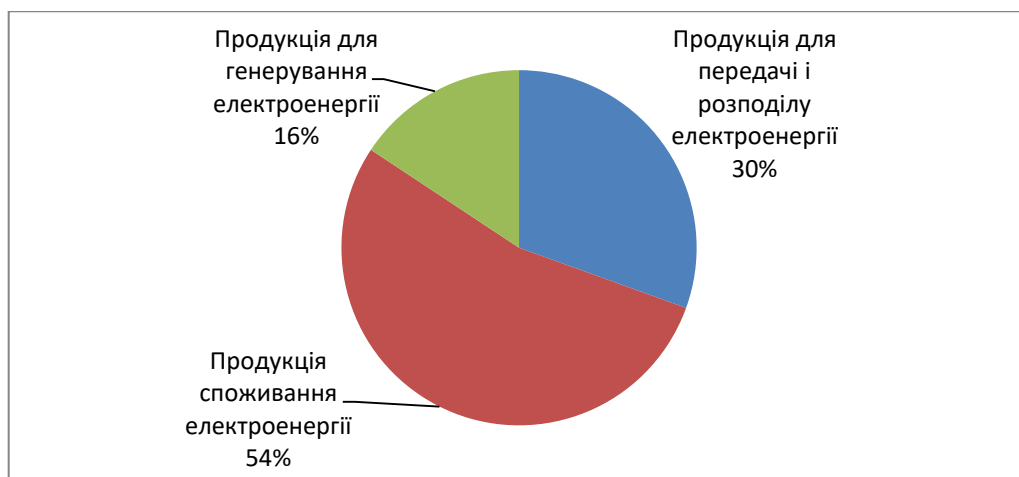


Рис. 2.1. Структура ринку електротехнічної продукції України, %

Найбільшу частку у структурі займає продукція споживання електроенергії — 53,8%, що становить понад половину загального обсягу. Водночас продукція для передачі і розподілу має 30,5%, забезпечуючи стабільне функціонування енергосистеми. Найменшою є частка продукції для генерування електроенергії — 15,7%.

Розглянемо динаміку виготовлення електротехнічної продукції в Україні за період 2017- 2024 рр.

Таблиця 2.1

Динаміка виготовлення електротехнічної продукції в Україні

Назва продукції	2020	2021	2022	2023	2024
Прилади напівпровідникові, тис. шт.	2900	3500	2100	2600	3000
Електродвигуни $\leq 37,5$ Вт, тис. шт.	14,0	16,5	10,2	12,8	14,3
Електродвигуни $> 37,5$ Вт, тис. шт.	250	300	180	220	260
Трансформатори, млн. шт.	8,2	10,0	6,1	7,5	8,9
Апаратура > 1000 В, тис. шт.	220	270	150	190	220
Апаратура ≤ 1000 В, млн. шт.	7,2	9,0	5,5	6,8	7,6
Провід ізольований обмотувальний, т	5600	6300	4200	5000	5700
Провідники ≤ 1000 В, тис. км	390	460	300	360	410
Провідники > 1000 В, км	3000	3600	2100	2600	3100
Пристрої електромонтажні, млн. шт.	52	65	40	48	56

За результатами аналізу динаміки виготовлення електротехнічної продукції в Україні встановлено, що у 2024 році спостерігається поступове відновлення виробництва електротехнічної продукції після значного спаду у 2022 році. Більшість показників демонструють зростання порівняно з 2023 роком, зокрема у виробництві напівпровідникових приладів, електродвигунів, трансформаторів та кабельної продукції. Водночас обсяги ще не досягли рівня 2021 року, що свідчить про неповне відновлення галузі.

Експорт електротехнічної продукції України має чітку орієнтацію на ринок ЄС, що забезпечує стабільний попит і логістичну доступність. У 2022–2024 рр. ця залежність посилилася через втрату традиційних ринків і переорієнтацію на європейський напрям, водночас спостерігається поступове розширення присутності на ринках Азії та Америки як елемент диверсифікації ризиків.

Далі дослідимо динаміку експорту електротехнічної продукції з України (рис.2.2.).

Динаміка експорту електротехнічної продукції України у 2012–2024 рр. характеризується значною волатильністю та чутливістю до макроекономічних і геополітичних факторів. У 2012–2015 рр. спостерігалось різке падіння обсягів експорту (з 3232 до 1979 млн дол.). у 2021 р. зафіксовано суттєве зростання до 2700 млн.\$. У 2022 р. зафіксовано різке падіння обсягів експорту до 1800 млн

дол. (-33,33%), що було зумовлено повномасштабними війсьними діями, руйнуванням виробничих потужностей, порушенням логістичних ланцюгів та скороченням зовнішнього попиту.

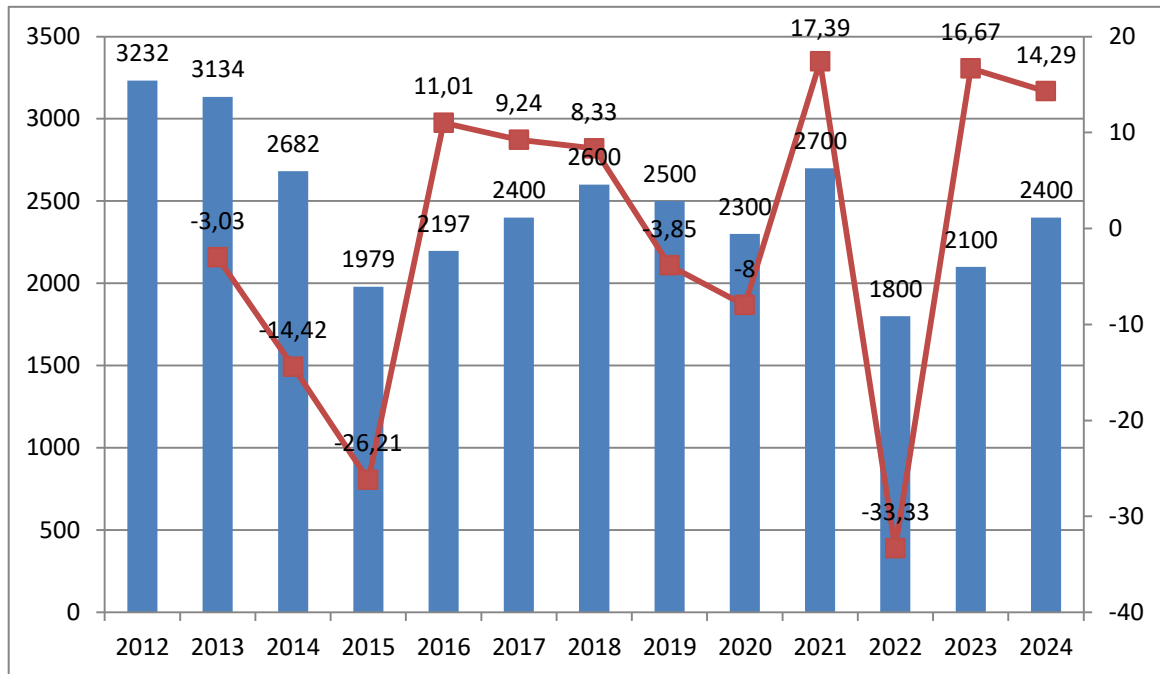


Рис. 2.2. Динаміка експорту електротехнічної продукції з України у млн. \$

Водночас уже у 2023 р. спостерігається відновлення (+16,67%) до 2100 млн дол., що свідчить про переорієнтацію ринків збуту, часткову релокацію підприємств та налагодження нових каналів постачання. У 2024 р. позитивна динаміка зберігається (+14,29%), а обсяг експорту досягає 2400 млн дол., що підтверджує тенденцію до стабілізації та поступового відновлення експортного потенціалу галузі.

Однією з провідних тенденцій розвитку ринку є глобальна електрифікація економіки. Перехід до електроенергії як основного джерела енергоспоживання супроводжується активним розвитком електротранспорту, автоматизацією виробництва та зростанням попиту на енергоефективні технології. Це обумовлює підвищення ролі електротехнічної продукції як базового елементу інфраструктури сучасної економіки [47].

Важливим драйвером ринку виступає розвиток відновлюваної енергетики. Збільшення частки сонячної та вітрової генерації спричиняє

зростання попиту на трансформатори, інвертори, кабельну продукцію та системи накопичення енергії. У зв'язку з цим значна частина ринку припадає на обладнання для передачі та розподілу електроенергії [50].

Ще однією суттєвою тенденцією є цифровізація та впровадження концепції «розумних мереж» (Smart Grid). Використання технологій Інтернету речей, цифрових двійників і систем предиктивного обслуговування дозволяє підвищити ефективність енергосистем, зменшити втрати електроенергії та оптимізувати управління інфраструктурою [49].

Значний вплив на розвиток ринку також має стрімке зростання цифрової економіки, зокрема дата-центрів та технологій штучного інтелекту. Підвищення енергоспоживання таких об'єктів стимулює попит на високонадійне електротехнічне обладнання, включаючи трансформатори, системи безперебійного живлення та розподільчі пристрої [44].

Окрім цього, важливою тенденцією є автоматизація та роботизація виробничих процесів у межах концепції Industry 4.0. Зростання використання інтелектуальних систем управління, електроприводів і сенсорних технологій сприяє підвищенню ефективності підприємств та розширенню ринку електротехнічної продукції [47].

Регіонально найбільша частка ринку припадає на країни Азії, зокрема Китай, який є провідним виробником і споживачем електротехнічної продукції. Водночас у країнах Європейського Союзу спостерігається орієнтація на декарбонізацію та енергоефективність, тоді як у Північній Америці ключовими драйверами виступають розвиток інфраструктури та цифрових технологій [48].

Разом із позитивними тенденціями ринок стикається з низкою викликів, серед яких варто виділити дефіцит сировини (зокрема міді та сталі), зростання вартості компонентів, а також геополітичну нестабільність, що впливає на глобальні ланцюги постачання [44].

Таким чином, ринок електротехнічної продукції характеризується стійким зростанням, високим рівнем інноваційності. У перспективі його розвиток визначатиметься подальшою електрифікацією економіки,

впровадженням цифрових технологій та переходом до сталих моделей енергоспоживання.

Аналіз ринку електротехнічної продукції України за моделлю **5 сил Портера** дозволяє оцінити рівень конкуренції та привабливість галузі.

Рівень конкурентної боротьби в галузі.

Сукупність провідних виробників електротехнічної продукції України формує **ядро промислового потенціалу галузі**, однак не забезпечує високого рівня ринкової концентрації. Хоча такі компанії, як Turboatom, Zaporozhtransformator та кабельні підприємства, генерують значні обсяги доходів (десятки–сотні мільйонів доларів), їх сукупна частка обмежена через велику кількість інших гравців на ринку.

Галузь має **змішану структуру**: у важкому електрообладнанні спостерігається відносна олігополія (кілька великих підприємств із високими бар'єрами входу), тоді як у сегментах кабельної продукції, електрофурнітури та низьковольтного обладнання домінує **висока фрагментація та конкуренція**. Загалом в Україні функціонує близько **173 виробників електротехнічного обладнання**, причому понад 90% з них — малі підприємства, а також понад **800 постачальників**, що підсилює конкурентний тиск.

Таблиця 2.2

ТОП-10 виробників електротехнічного обладнання України

Компанія	Сегмент
Zaporozhtransformator	Силові трансформатори
Turboatom (нині Українські енергетичні машини)	Енергетичне обладнання
Lviv Insulator Company	Ізолятори
Odeskabel	Кабельно-провідникова продукція
Pivdenkabel	Кабелі та дроти
KROK G.T.	Електрощити, автоматика
Electro Cable Group	Кабельна продукція
Radiy	Промислова електроніка
Ukrainian Electrical Corporation	Комплексне обладнання
E.NEXT Ukraine	Низьковольтне обладнання

ТОП-10 виробників електротехнічного обладнання України за сегментами продукції представлено у табл.

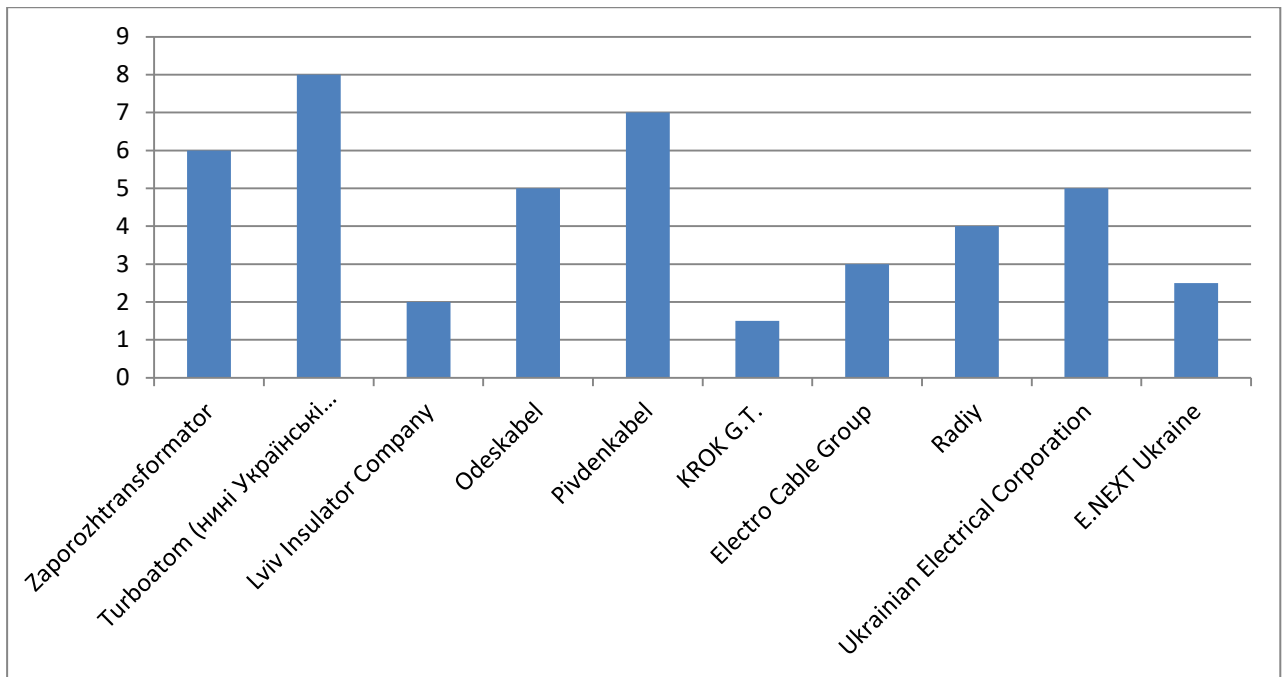


Рис. 2.3. ТОП-10 виробників електротехнічного обладнання України, за доходом, млрд/рік

Важливою особливістю є **експортна орієнтація лідерів**: великі підприємства інтегровані у глобальні ринки (енергетика, трансформатори), що підвищує їх технологічний рівень, але водночас робить залежними від зовнішньої кон'юнктури. Наприклад, ще у 2019 р. окремі компанії сектору генерували понад **100 млн дол. виручки**.

Таким чином, рівень конкурентної боротьби в галузі можна охарактеризувати як високий.

Ринок електротехнічної продукції України є **конкурентним, помірно концентрованим**, де великі підприємства задають індустріальний вектор, а численні малі й середні компанії формують інтенсивне конкурентне середовище.

Ринок характеризується значною кількістю як вітчизняних (табл), так і іноземних виробників. Висока конкуренція з боку європейських і азійських компаній, особливо в сегментах кабельно-провідникової продукції, електрообладнання та комплектуючих. Конкуренція посилюється ціновим фактором і вимогами до якості.

Загроза появи нових конкурентів (середня). Бар'єри входу включають потребу в капіталовкладеннях, сертифікації (особливо для ринку ЄС), технологіях та налагоджених каналах збуту. Водночас відносно відкритий ринок і можливість імпорту знижують ці бар'єри.

Сила постачальників (середня). Залежність від імпортової сировини (мідь, комплектуючі, електронні компоненти) підвищує вплив постачальників, особливо в умовах валютних коливань і логістичних ризиків.

У 2020–2025 роках динаміка цін на мідь характеризується загальним висхідним трендом із періодичними коливаннями. Після падіння у 2020 році через пандемію COVID-19 ринок швидко відновився, що у 2021 році спричинило різке зростання цін під впливом активізації світової економіки та зростання попиту, зокрема з боку Китаю та сектору «зеленої» енергетики.

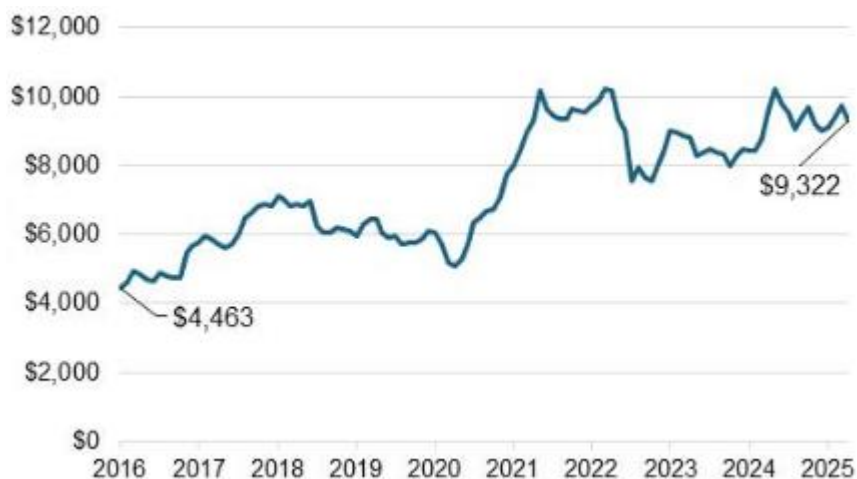


Рис. 2.4. Динаміка цін на мідь на світових ринках

У 2022 році спостерігалася корекція цін через макроекономічні чинники (інфляція, підвищення відсоткових ставок, геополітична нестабільність), після чого у 2023 році ринок перейшов у фазу відносної стабілізації. Починаючи з 2024 року, ціни знову демонструють поступове зростання, яке у 2025 році переросло у стрімкий підйом, що свідчить про посилення попиту та формування структурного дефіциту на ринку міді. Загалом тенденція вказує на довгострокове підвищення вартості ресурсу.

Сила постачальників в електротехнічній галузі України можна оцінити як **середню**, що обумовлено значною імпортозалежністю (понад 5–6 млрд дол.

США імпорту електротехнічної продукції щорічно), високою часткою сировини (до 60–80 % міді у структурі собівартості кабельної продукції), валютною волатильністю (до 15–25 % річних коливань) та логістичними ризиками. У сукупності ці фактори підвищують вплив постачальників на цінову політику та фінансову стійкість українських виробників.

Водночас у сегментах стандартизованої сировини (метал, базові матеріали) наявність кількох глобальних вітчизняних постачальників дещо стримує монопольний вплив, що не дозволяє оцінити силу як критично високу.

Сила покупців.

Проведений аналіз показав, що сила покупців на ринку електротехнічної продукції України є **високою**, що суттєво впливає на конкурентне середовище галузі. Відповідно до моделі п'яти сил конкуренції Michael Porter, переговорна сила покупців визначається їхньою концентрацією, обсягами закупівель, рівнем інформованості та можливістю переходу до альтернативних постачальників.

Структура попиту на електротехнічну продукцію в Україні характеризується домінуванням корпоративного сектору (близько 80–85 % загального обсягу ринку). Найбільшими споживачами виступають підприємства енергетики (25–30 %), промисловості (20–25 %) та будівництва (20–22 %). Значну роль відіграють також компанії відновлюваної енергетики, транспортної інфраструктури та великі комерційні об'єкти. Така концентрація попиту у великих інституційних клієнтів підвищує їхню переговорну позицію, оскільки обсяги закупівель є значними, а втрати контракту для постачальника можуть бути критичними.

Додатковим чинником посилення сили покупців є наявність значної кількості імпортової продукції на українському ринку. За даними міжнародної торговельної статистики (UN Comtrade, Trading Economics), імпорт електротехнічного обладнання в Україну у 2023–2024 рр. перевищував кілька мільярдів доларів США щорічно, що свідчить про широкий вибір альтернативних постачальників і підвищує рівень конкуренції серед виробників. Висока доступність аналогічної продукції (кабельно-провідникові

вироби, низьковольтне обладнання, автоматика) знижує витрати на переключення між постачальниками, що також зміцнює позиції покупців.



Рис. 2.5. Структура споживачів електротехнічної продукції за галузями, %

Таким чином, **Сила покупців (висока)**. Основні покупці — великі промислові підприємства, будівельні компанії та міжнародні партнери — мають значну переговорну силу через великі обсяги закупівель і можливість вибору альтернативних постачальників.

Загроза товарів-замінників (низька). Існує у вигляді альтернативних технологічних рішень (цифрові рішення), проте повної заміни електротехнічної продукції немає.

Систематизуємо результати аналізу на основі інструменту Ромб національних переваг М. Портера [51].

Проведений аналіз ринку електротехнічної продукції України за моделлю п'яти сил М. Портера свідчить про високий рівень конкурентного тиску та наявний потенціал розвитку галузі. Конкурентне середовище характеризується поєднанням великих підприємств із високим рівнем технологічності та значної кількості малих і середніх компаній.

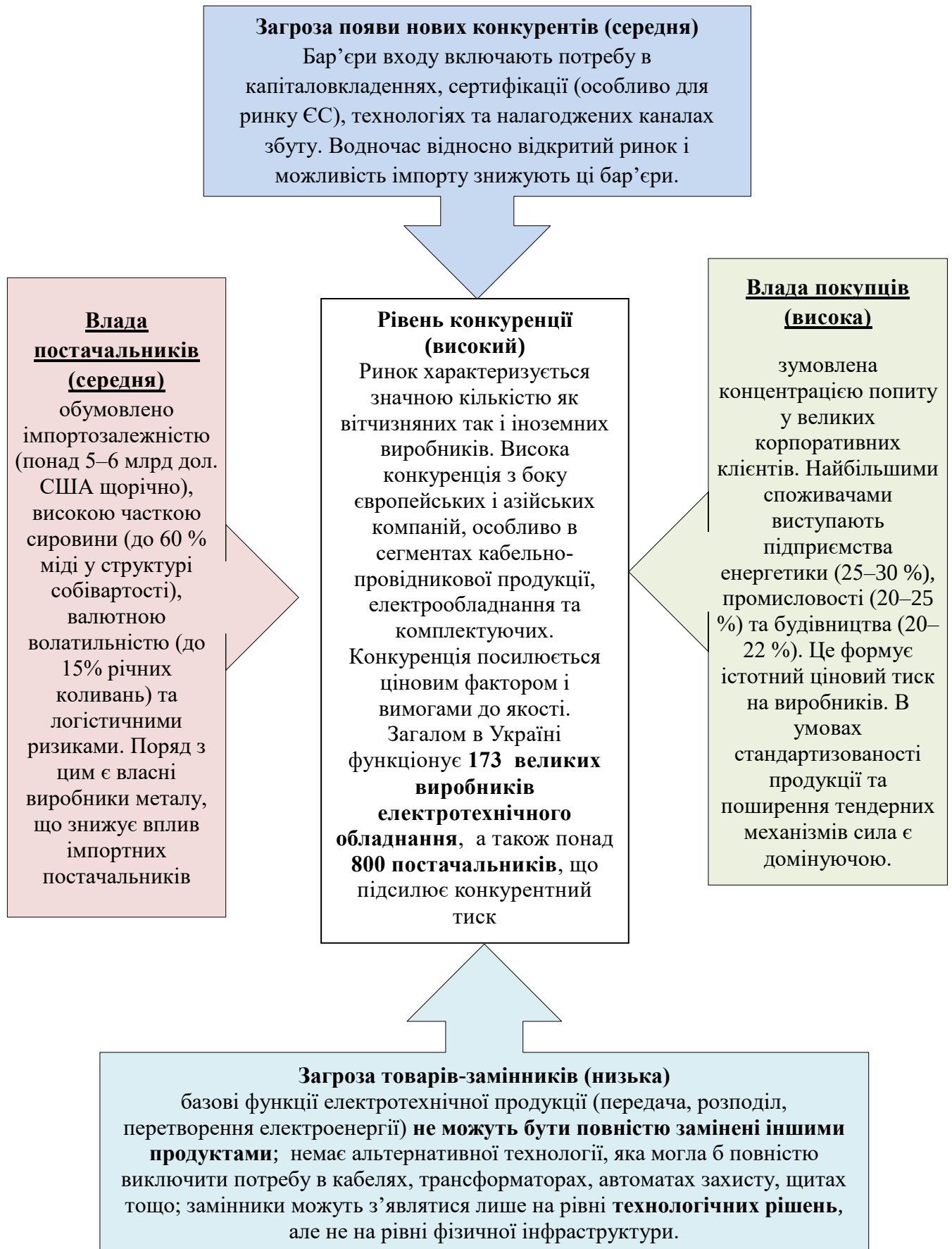


Рис. 2.6. Аналіз конкурентних сил за М. Портером електротехнічної галузі

Наявність понад 170 виробників і понад 800 постачальників підсилює інтенсивність конкуренції, особливо у сегментах кабельно-провідникової продукції, низьковольтного обладнання та електрофурнітури.

Аналіз показав, що загроза появи нових конкурентів є середньою через існування технологічних, фінансових та сертифікаційних бар'єрів входу, однак високий рівень імпорту частково знижують ці обмеження. Сила постачальників також оцінюється як середня, що пов'язано із суттєвою залежністю галузі від імпортової сировини, насамперед міді, електронних компонентів та комплектуючих. Довгострокове зростання світових цін на мідь, валютна нестабільність і логістичні ризики посилюють вплив постачальників на собівартість продукції та фінансову стійкість підприємств галузі.

Найбільш вагомою конкурентною силою є сила покупців, яка оцінюється як висока. Основними споживачами виступають великі промислові підприємства, будівельні компанії та енергетичні організації, що мають значні обсяги закупівель і широкий вибір альтернативних постачальників. Висока частка імпортової продукції на ринку додатково підсилює переговорні позиції покупців та стимулює цінову конкуренцію. Водночас загроза товарів-замінників залишається низькою, оскільки електротехнічна продукція є критично необхідною для функціонування промисловості, енергетики та інфраструктури, а альтернативні технології не здатні повністю її замінити.

2.2. Загальна характеристика та аналіз фінансово-господарської діяльності ПП «ЮМІС-ЕЛЕКТРО»

Приватне підприємство «ЮМІС-ЕЛЕКТРО» зареєстроване 11 грудня 2012 року та внесене до Єдиного державного реєстру юридичних осіб і фізичних осіб-підприємців з кодом ЄДРПОУ 38477323.

Організаційно-правовою формою суб'єкта господарювання є приватне підприємство, що передбачає здійснення діяльності на основі приватної

власності засновника та самостійне управління господарською діяльністю. Розмір статутного капіталу підприємства становить 1 500 грн.

Уповноваженою особою та керівником підприємства є Вербицький Михайло Семенович, який здійснює управління діяльністю підприємства, представляє його інтереси у взаємовідносинах з партнерами, державними органами та іншими суб'єктами господарювання.

Основним видом економічної діяльності підприємства відповідно до класифікації КВЕД є 46.69 – оптова торгівля іншими машинами й устаткуванням.

Діяльність приватного підприємства «ЮМІС-ЕЛЕКТРО» пов'язана не лише з оптовою торгівлею машинами та устаткуванням, а й із виконанням спеціалізованих робіт у сфері електротехнічного обладнання. Відповідно до дозволу № 255.18.30, виданого State Labour Service of Ukraine, підприємству надано право виконувати роботи підвищеної небезпеки, пов'язані з випробуванням електричного устаткування напругою понад 1000 В.

Зазначений дозвіл надає підприємству можливість здійснювати технічні випробування та перевірку справності електрообладнання, що використовується на електричних станціях, у електричних мережах, а також у технологічних процесах різних промислових підприємств. Такі роботи мають важливе значення для забезпечення надійної, безпечної та безперебійної роботи електроенергетичного обладнання.

Підприємство виконує випробування та технічну перевірку різних видів електротехнічного обладнання. Зокрема, до сфери діяльності ПП «ЮМІС-ЕЛЕКТРО» належать випробування електродвигунів змінного струму, що широко застосовуються у промисловості, енергетиці та комунальному господарстві. Також підприємство здійснює роботи з перевірки силових трансформаторів та автотрансформаторів, які використовуються для перетворення та передачі електричної енергії у системах електропостачання.

Окрім цього, підприємство здійснює перевірку різних видів комутаційного обладнання, включаючи масляні та електромагнітні вимикачі, вимикачі навантаження та повітряні вимикачі.

До переліку робіт також належать випробування комплектних розподільчих установок внутрішнього та зовнішнього встановлення, які застосовуються для розподілу електроенергії на промислових підприємствах, підстанціях та в енергетичних системах. Підприємство виконує перевірку конденсаторів, вентиляльних розрядників та обмежувачів перенапруг, що використовуються для стабілізації роботи електромереж і захисту обладнання від аварійних режимів.

Таким чином, діяльність ПП «ЮМІС-ЕЛЕКТРО» у сфері виконання робіт підвищеної небезпеки спрямована на забезпечення технічної надійності та безпечної експлуатації

Далі проведемо аналіз фінансового стану підприємства.

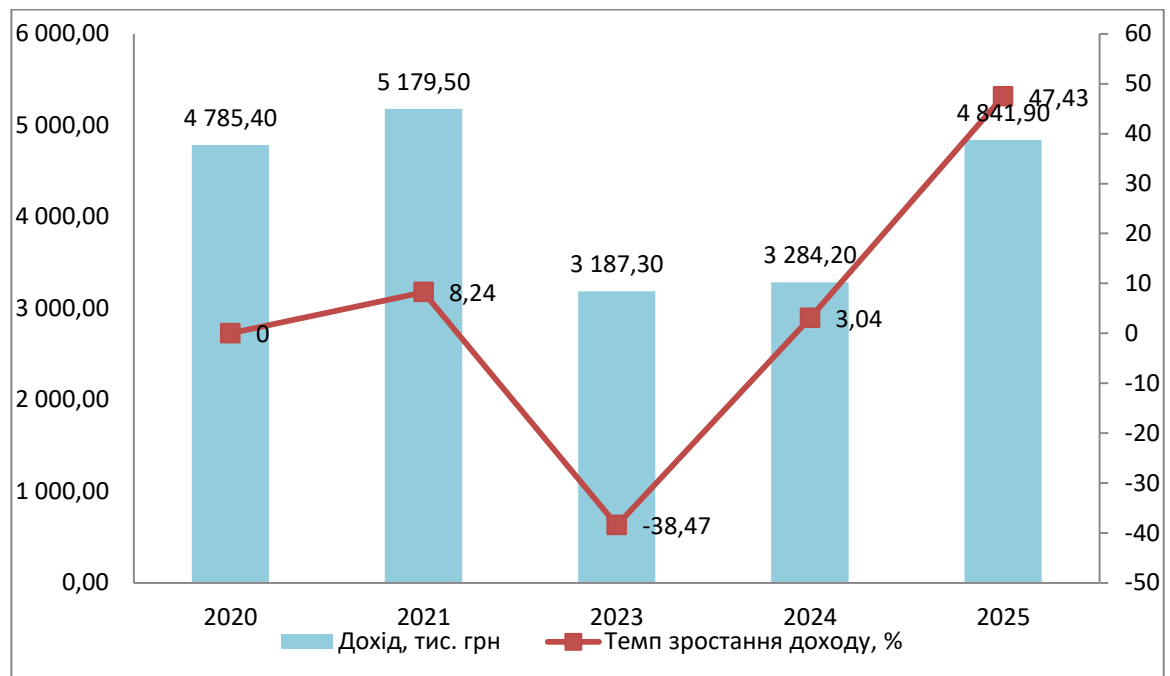


Рис. 2.7. Динаміка доходу ПП «ЮМІС-ЕЛЕКТРО», тис.грн.

Динаміка доходу ПП «ЮМІС-ЕЛЕКТРО» у 2020–2025 рр. характеризується значними коливаннями. У 2021 році спостерігалось зростання доходу до 5 179,5 тис. грн, що на 8,24 % більше порівняно з 2020

роком. Однак у 2023 році відбулося суттєве скорочення доходу до 3 187,3 тис. грн, що відповідає зниженню на 38,47 %. Така тенденція пов'язана з несприятливими економічними умовами, зменшенням обсягів діяльності та зовнішніми ринковими факторами. У 2024 році зафіксовано незначне відновлення доходу — до 3 284,2 тис. грн, що на 3,04 % більше порівняно з попереднім роком. Найбільш суттєве зростання відбулося у 2025 році, коли дохід зріс до 4 841,9 тис. грн, продемонструвавши приріст на 47,43 %. Це свідчить про поступове відновлення діяльності підприємства та покращення його фінансових результатів.

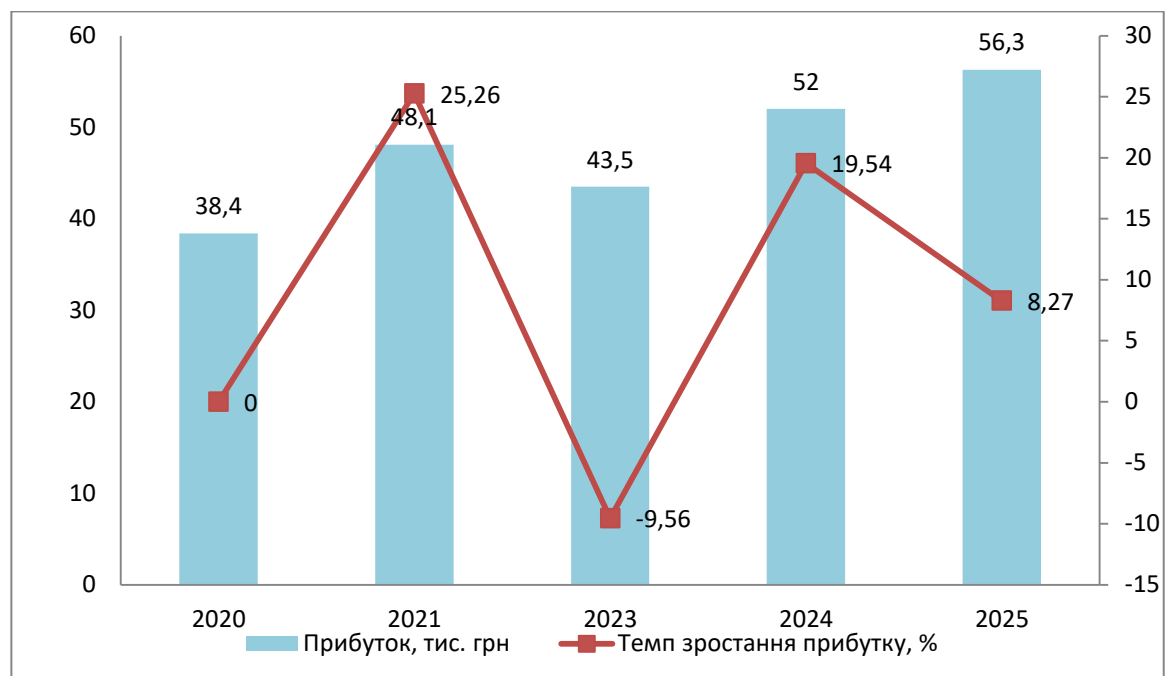


Рис. 2.8. Динаміка прибутку ПП «ЮМІС-ЕЛЕКТРО», тис.грн.

Динаміка чистого прибутку ПП «ЮМІС-ЕЛЕКТРО» у 2020–2025 рр. демонструє загальну тенденцію до зростання. У 2021 році прибуток підприємства зріс до 48,1 тис. грн, що на 25,26 % більше порівняно з 2020 роком, що свідчить про покращення фінансових результатів діяльності. Проте у 2023 році спостерігалось зниження прибутку до 43,5 тис. грн, або на 9,56 %, що може бути пов'язано зі зростанням витрат чи скороченням обсягів реалізації. У 2024 році прибуток знову зріс до 52 тис. грн,

продемонструвавши приріст на 19,54 % порівняно з попереднім роком. У 2025 році позитивна тенденція збереглася: прибуток досяг 56,3 тис. грн, збільшившись на 8,27 %. Отже, підприємство поступово підвищує рівень прибутковості своєї діяльності.

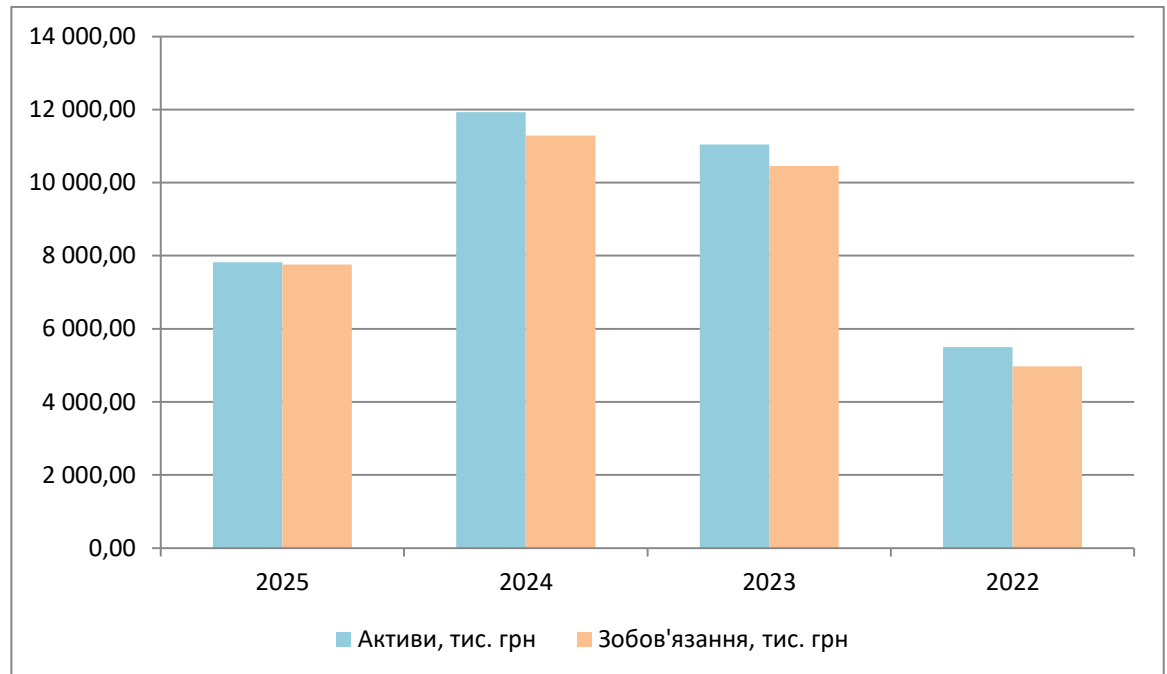


Рис. 2.9. Динаміка активів та зобов'язань ПП «ЮМІС-ЕЛЕКТРО», тис.грн.

У 2022 році активи становили 5 493,9 тис. грн, а зобов'язання — 4 967,8 тис. грн, що вказує на наявність позитивного власного капіталу. У 2023 році спостерігалось значне зростання активів до 11 047,0 тис. грн та відповідне збільшення зобов'язань до 10 458,5 тис. грн. Подібна тенденція збереглася і у 2024 році, коли активи досягли 11 928,3 тис. грн, а зобов'язання — 11 287,8 тис. грн. Проте у 2025 році відбулося скорочення активів до 7 822,7 тис. грн і зобов'язань до 7 754,0 тис. грн. Загалом структура балансу свідчить, що більша частина активів сформована за рахунок позикових коштів, що може підвищувати фінансові ризики. Водночас збереження перевищення активів над зобов'язаннями свідчить про наявність власного капіталу та відносну фінансову стійкість підприємства.

Розрахуємо фінансові показники діяльності ПП «ЮМІС-ЕЛЕКТРО».

Коефіцієнт поточної (загальної) ліквідності характеризує здатність підприємства покривати поточні зобов'язання за рахунок оборотних активів і розраховується як відношення оборотних активів (ОА) до поточних зобов'язань (ПЗ):

$$K_{\text{пот. лікв}} = \text{ОА} / \text{ПЗ} \quad (2.1)$$

Визначимо даний показник за 2025 р.:

$$K_{\text{пот. лікв}} = 7822,7 / 7754 = 1,01$$

Коефіцієнт термінової ліквідності показує здатність підприємства погашати короткострокові зобов'язання за рахунок найбільш ліквідної частини оборотних активів (без запасів) і розраховується як:

$$K_{\text{Т лікв}} = (\text{ОА} - \text{ТМЗ}) / \text{ПЗ} \quad (2.2)$$

Визначимо даний показник за 2025 р.:

$$K_{\text{Т лікв}} = (7822,7 - 786,5) / 7754 = 7036,2 / 7754 = 0,91$$

Коефіцієнт абсолютної ліквідності відображає можливість негайного погашення поточних зобов'язань за рахунок грошових коштів і їх еквівалентів:

$$K_{\text{абс. лікв}} = \text{ГК} / \text{ПЗ} \quad (2.3)$$

Визначимо даний показник за 2025 р.:

$$K_{\text{абс. лікв}} = 12,6 / 7754 = 0,002$$

Проведемо розрахунки показників ліквідності за 2023 та 2025 рр. та результати представимо у таблиці 2.3.

Таблиця 2.3

Показники короткострокової ліквідності активів ПП «ЮМІС-ЕЛЕКТРО»

Показники	Норматив	Роки			Відхилення 2023/24	Відхилення 2024/25
		2023	2024	2025		
Коефіцієнт поточної ліквідності	>1	1,06	1,06	1,01	0,00	-0,05
Коефіцієнт термінової ліквідності	>0,7–1	0,96	0,96	0,91	0,00	-0,05
Коефіцієнт абсолютної ліквідності	>0,2–0,3	0,007	0,007	0,002	0,00	-0,005

Аналіз показників короткострокової ліквідності підприємства за 2023–2025 рр. свідчить про відносно стабільний, але недостатній рівень платоспроможності. Коефіцієнт поточної ліквідності у 2023–2024 рр. відповідав мінімально допустимому значенню, однак у 2025 р. знизився до 1,01, що вказує на погіршення здатності покривати поточні зобов'язання. Аналогічна тенденція спостерігається і для коефіцієнта термінової ліквідності, який зменшився до 0,91, залишаючись у межах норми, але демонструючи негативну динаміку.

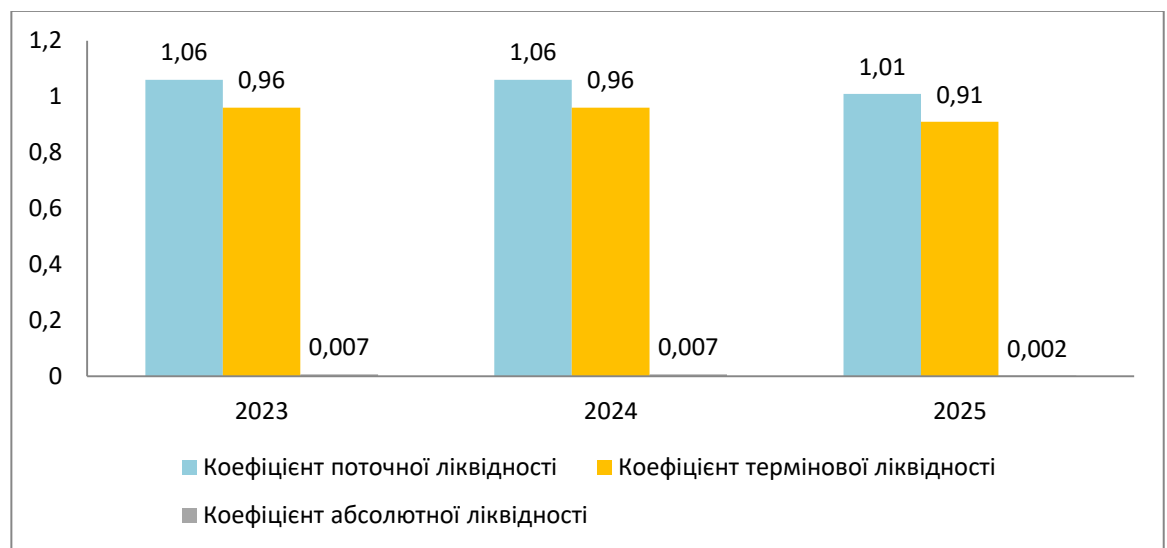


Рис. 2.10. Динаміка показників короткострокової ліквідності ПП «ЮМІС-ЕЛЕКТРО», тис.грн.

Негативною є ситуація з абсолютною ліквідністю, яка протягом усього періоду значно нижча за нормативне значення, що свідчить про дефіцит грошових коштів. Загалом підприємство характеризується обмеженою ліквідністю та потребує оптимізації структури оборотних активів.

Проаналізуємо показники фінансової стійкості.

Коефіцієнт власного капіталу характеризує частку активів, сформованих за рахунок власних коштів, і розраховується як:

$$\text{Квл. кап.} = \text{ВК} / \text{ВБ} \quad (2.4)$$

Визначимо даний показник за 2025 р.:

$$\text{Квл. кап.} = 68,7 / 7822,7 = 0,009$$

Коефіцієнт фінансової стійкості показує рівень залежності підприємства від позикових джерел фінансування і визначається як:

$$\text{Кфін. ст.} = (\text{ПЗ} + \text{ДЗ}) / \text{ВБ} \quad (2.5)$$

Визначимо даний показник за 2025 р.:

$$\text{Кфін. ст.} = (7754 + 0) / 7822,7 = 0,99$$

Таблиця 2.4

Показники фінансової стійкості підприємства

Показники	Норматив	Роки			Відхилення 2023/24	Відхилення 2024/25
		2023	2024	2025		
Коефіцієнт власного капіталу	$\geq 0,5$	0,053	0,054	0,009	+0,001	-0,045
Коефіцієнт фінансової стійкості	$\leq 1,0$	0,95	0,95	0,99	0,00	+0,04
Коефіцієнт покриття фінансових витрат	> 1	0,24	0,34	0,21	0,1	-0,13

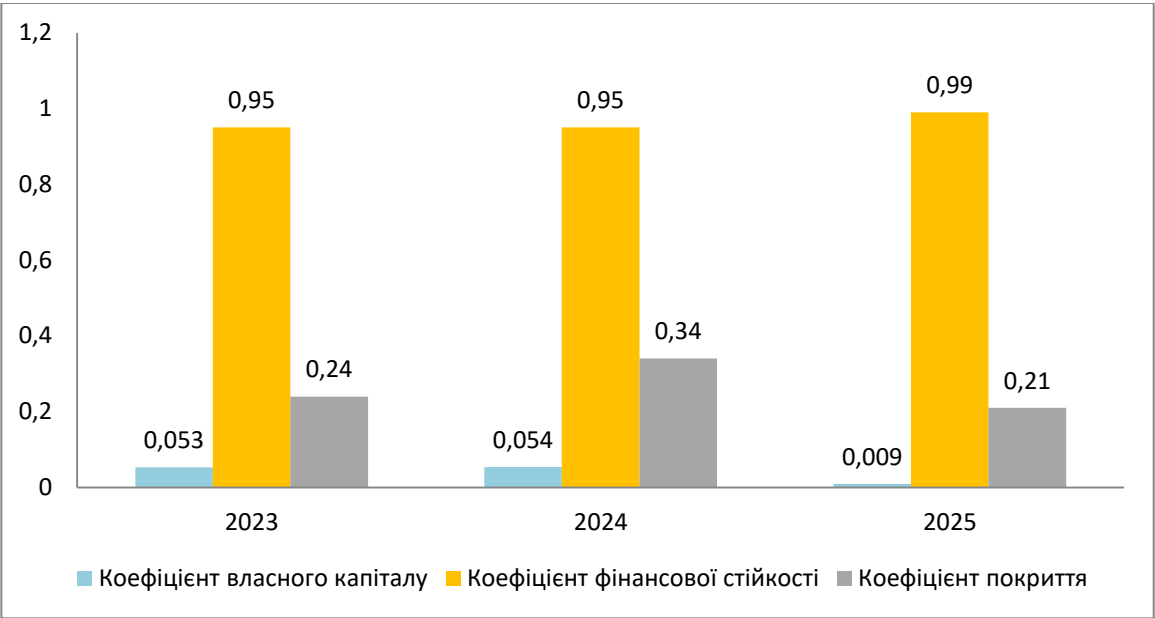


Рис. 2.11. Динаміка показників фінансової стійкості ПП «ЮМІС-ЕЛЕКТРО», тис.грн.

Аналіз показників довгострокової ліквідності підприємства за 2023–2025 рр. свідчить про низький рівень фінансової незалежності. Коефіцієнт власного капіталу протягом усього періоду значно нижчий за нормативне

значення, а у 2025 р. спостерігається його різке зниження до критичного рівня. Це вказує на високу залежність підприємства від залучених коштів. Коефіцієнт фінансової стійкості перебуває в межах норми, однак у 2025 р. наближається до граничного значення, що свідчить про зростання фінансових ризиків.

Розрахуємо показники рентабельності за 2023-2025 рр.

Рентабельність сукупного капіталу характеризує ефективність використання всіх ресурсів підприємства і розраховується як відношення чистого прибутку (ЧП) до валюти балансу (ВБ):

$$РСК = ЧП / ВБ \times 100\% \quad (2.6)$$

Визначимо даний показник за 2025 р.:

$$РСК = 56,3 / 7822,7 \times 100 = 0,72\%$$

Рентабельність власного капіталу показує ефективність використання коштів власників підприємства і розраховується як:

$$РВК = ЧП / ВК \times 100\% \quad (2.7)$$

Визначимо даний показник за 2025 р.:

$$РВК = 56,3 / 68,7 \times 100 = 8,95\%$$

Рентабельність продажів відображає частку прибутку в обсязі реалізованої продукції:

$$Р_{пр} = ЧП / Д \times 100\% \quad (2.8)$$

Визначимо даний показник за 2025 р.:

$$Р_{пр} = 56,3 / 4841,9 \times 100 = 1,16\%$$

Таблиця 2.5

Динаміка показників рентабельності у 2023-2025 роках

Показники	Норматив	Роки			Відхилення 2023/24	Відхилення 2024/25
		2023	2024	2025		
Рентабельність сукупного капіталу	>0	0,39%	0,44%	0,72%	+0,05%	+0,28%
Рентабельність власного капіталу	>0	7,39%	8,12%	8,95%	+0,73%	+0,83%
Рентабельність продажів	>0	1,36%	1,58%	1,16%	+0,22%	-0,42%

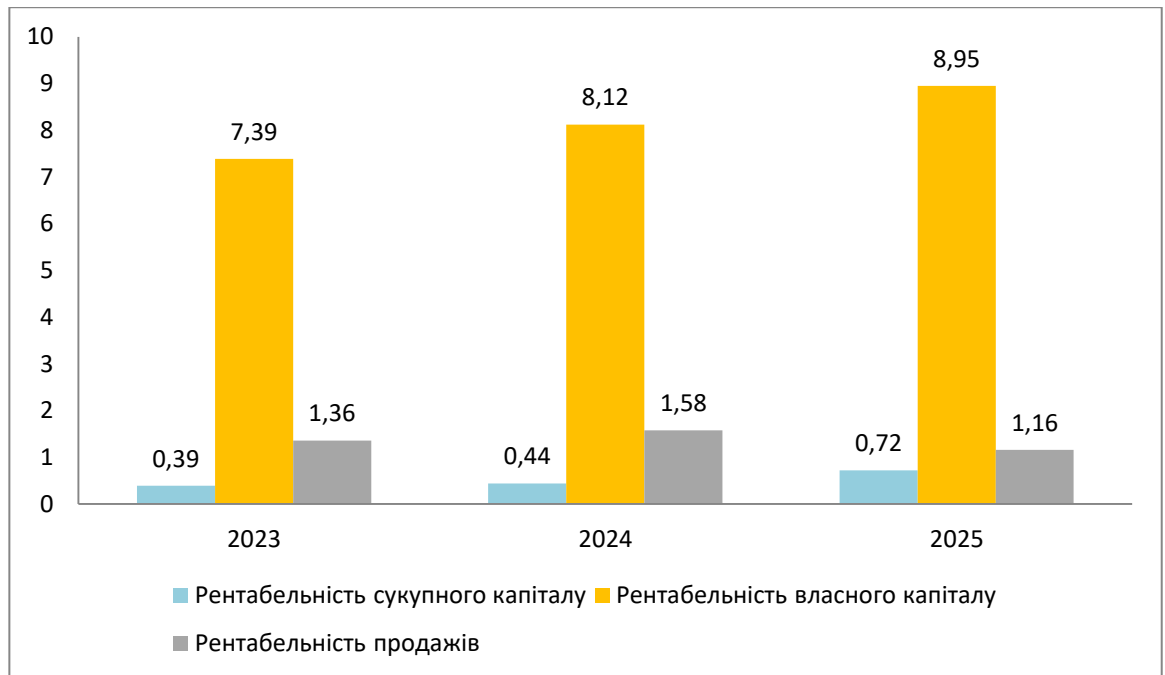


Рис. 2.12. Динаміка показників рентабельності ПП «ЮМІС-ЕЛЕКТРО», тис.грн.

Аналіз динаміки рентабельності підприємства за 2023–2025 рр. свідчить про загальне покращення фінансових результатів, хоча показники залишаються низькими або нестійкими у деяких аспектах. Рентабельність сукупного капіталу зросла з 0,39% у 2023 р. до 0,72% у 2025 р., що свідчить про поступове підвищення ефективності використання всіх активів. Рентабельність власного капіталу збільшилась значно сильніше — з 7,39% у 2023 р. до 8,95% у 2025 р., що пояснюється низьким обсягом власного капіталу та відносно стабільним чистим прибутком. Рентабельність продажів коливалася від 1,36% у 2023 р. до 1,16% у 2025 р., що свідчить про невисоку прибутковість реалізації продукції. Загалом, підприємство демонструє зростання прибутковості активів, але структура капіталу залишається ризиковою, що потребує фінансового планування та оптимізації ресурсів.

2.3. Обґрунтування заходів з формування збутової стратегії ПП «ЮМІС-ЕЛЕКТРО»

Для підприємств, що функціонують у сфері електротехнічних послуг і продажу електротехнічної продукції, особливого значення набуває необхідність раціонального розподілу ресурсів між напрямками діяльності, визначення перспективних сегментів ринку та підвищення ефективності збутових процесів. У зв'язку з цим виникає потреба у використанні сучасних інструментів стратегічного аналізу, які дозволяють оцінити привабливість окремих напрямів бізнесу та рівень їх конкурентоспроможності. Одним із таких інструментів є модель Shell/DPM, що забезпечує можливість комплексного аналізу стратегічних бізнес-одиниць підприємства та обґрунтування доцільних напрямів їх подальшого розвитку.

Застосування моделі Shell/DPM для ПП «ЮМІС-ЕЛЕКТРО» дозволяє визначити стратегічні пріоритети формування збутової стратегії, оцінити доцільність інвестування в окремі напрями діяльності, а також сформулювати рекомендації щодо зміцнення конкурентних переваг підприємства на ринку.

З метою побудови моделі направленої політики Shell/DPM конкретизуємо часткові показники оцінювання за двома основними напрямками: показники конкурентоспроможності бізнесу та привабливості галузі (табл. 2.6).

Таблиця 2.6

Часткові показники оцінювання конкурентоспроможності бізнесу та привабливості галузі у рамках побудови моделі Shell/DPM

Показники конкурентоспроможності бізнесу (вісь X)	Показники привабливості галузі (вісь Y)
1. Відносна частка ринку	1. Темпи зростання галузі
2. Охоплення мережі дистриб'юторів	2. Відносна галузева норма прибутку
3. Ефективність мережі дистриб'юторів	3. Ціна покупців
4. Технологічні навички	4. Прихильність покупців до торговельної марки
5. Ширина і глибина товарної лінії	5. Важливість конкурентного упередження

Показники конкурентоспроможності бізнесу (вісь X)	Показники привабливості галузі (вісь Y)
6. Обладнання і розташування	6. Стабільність галузевої норми прибутку
7. Ефективність виробництва	7. Технологічні бар'єри для входу в галузь
8. Крива досвіду	8. Значення договірної дисципліни у галузі
9. Виробничі запаси	9. Вплив постачальників у галузі
10. Якість продукції	10. Вплив держави у галузі
11. Науково-дослідний потенціал	11. Рівень використання галузевих потужностей
12. Економія в масштабі виробництва	12. Здатність продукції до заміщення
13. Післяпродажне обслуговування	13. Імідж галузі у суспільстві

Джерело: [35]

Зміст показників конкурентоспроможності бізнесу (вісь X) у рамках побудови моделі Shell/DPM наведено у додатку А, табл. А1. Зміст часткових показників привабливості галузі (вісь Y) наведено у табл. А2.

Для оцінювання часткових показників у моделі Shell/DPM використано десятибальну шкалу, яка дозволяє визначити рівень прояву кожного критерію — від критично низького 1 б. до еталонного- 10 б. (табл. Б 1, додаток Б).

Для побудови моделі Shell/DPM було обрано три стратегічні напрями діяльності ПП «ЮМІС-ЕЛЕКТРО»:

А - електровимірювальні та випробувальні послуги,

Б - продаж електротехнічної продукції,

В - електромонтажні роботи.

Вибір саме цих напрямів зумовлений їх ключовою роллю у формуванні доходів підприємства, різним рівнем конкурентоспроможності та відмінними умовами функціонування на ринку.

Проведемо оцінювання конкурентоспроможності для зазначених напрямів.

За показником «Відносна частка ринку» усі напрями діяльності ПП «ЮМІС-ЕЛЕКТРО» отримали низькі оцінки, що свідчить про обмежені ринкові позиції підприємства у відповідних сегментах. Напрями

електровимірювальних та випробувальних послуг і продажу електротехнічної продукції отримали по 3 бали, що характеризує їх частку ринку як низьку, але відносно стабільну. Це свідчить про наявність сформованої клієнтської бази, однак рівень присутності підприємства на ринку залишається недостатнім для формування суттєвих конкурентних переваг.

Найнижчу оцінку — 1 бал — отримав напрям електромонтажних робіт, що вказує на дуже слабкі ринкові позиції та мінімальну частку ринку порівняно з конкурентами. Це пов'язано з відсутністю кваліфікованого персоналу, що спроможний виконувати монтажні роботи.

Абсолютна оцінка за цим напрямом розраховується наступним чином:

$$AO = 0,09 * 1 = 0,09$$

За показником «Охоплення збутової мережі» напрями електровимірювальних та випробувальних послуг і продажу електротехнічної продукції отримали по 3 бали, що свідчить про обмежений рівень присутності підприємства на ринку. Напрямок електромонтажних робіт отримав 2 бали, що характеризує низький рівень розвитку збутової мережі та обмежену кількість каналів залучення клієнтів.

$$AO = 0,03 * 2 = 0,06$$

За показником «Ефективність збутової мережі» напрям електровимірювальних та випробувальних послуг отримав 3 бали, що вказує на низький результативний рівень організації збуту.

$$AO = 0,04 * 3 = 0,12$$

Продаж електротехнічної продукції оцінено у 4 бали, оскільки цей напрям має більш налагоджену систему реалізації продукції та вищу результативність продажів.

$$AO = 0,12 * 4 = 0,48$$

Найнижчу оцінку — 2 бали — отримали електромонтажні роботи, що свідчить про слабку ефективність збутової діяльності, недостатню кількість замовлень.

$$AO = 0,04 * 2 = 0,08$$

За таким самим принципом проведемо оцінювання за усіма параметрами конкурентоспроможності та результати представимо у таблиці.

Формальний кількісний показник конкурентоспроможності розраховується як сума всіх абсолютних оцінок за частковими показниками стратегічної бізнес-одиниці.

Таблиця 2.7

Оцінювання конкурентоспроможності бізнесу

№	Показник	Електровимір ювальні та випробувальні послуги			Продаж електротехнічної продукції			Електромонтаж ні роботи		
		КЗ	О	АО	КЗ	О	АО	КЗ	О	АО
1	Відносна частка ринку	0,08	3	0,24	0,1	3	0,3	0,09	1	0,09
2	Охоплення збутової мережі	0,03	3	0,09	0,12	3	0,36	0,03	2	0,06
3	Ефективність збутової мережі	0,04	3	0,12	0,12	4	0,48	0,04	2	0,08
4	Технологічні навички	0,15	7	1,05	0,05	4	0,2	0,16	5	0,8
5	Ширина і глибина товарної лінії	0,05	5	0,25	0,14	7	0,98	0,04	4	0,16
6	Обладнання і розташування	0,14	7	0,98	0,08	7	0,56	0,12	4	0,48
7	Ефективність виробництва	0,08	4	0,32	0,03	5	0,15	0,11	3	0,33
8	Крива досвіду	0,08	6	0,48	0,06	5	0,3	0,12	3	0,36
9	Виробничі запаси	0,02	4	0,08	0,1	7	0,7	0,03	2	0,06
10	Відповідність продукції (послуг) стандартам	0,14	8	1,12	0,08	7	0,56	0,13	3	0,39
11	Науково-дослідний потенціал	0,1	7	0,7	0,02	5	0,1	0,04	3	0,12
12	Економія на масштабі виробництва	0,04	3	0,12	0,03	4	0,12	0,03	3	0,09
13	Післяпродажне обслуговування	0,05	5	0,25	0,07	7	0,49	0,06	2	0,12

№	Показник	Електровимір ювальні та випробувальні послуги			Продаж електротехнічної продукції			Електромонтаж ні роботи		
		КЗ	О	АО	КЗ	О	АО	КЗ	О	АО
	Формальний показник конкурентоспроможності бізнесу	1,00	-	5,8	1,00	-	5,3	1,00	-	3,14

**КЗ- коефіцієнт значимості; О-оцінка; АО- абсолютна оцінка*

Результати оцінювання конкурентоспроможності стратегічних напрямів діяльності ПП «ЮМІС-ЕЛЕКТРО» свідчать про наступне: напрям електровимірювальних та випробувальних послуг отримав оцінку— 5,8 бала, що характеризує його як сильний вид діяльності. Напрямок «продажу електротехнічної продукції» отримав інтегральну оцінку конкурентоспроможності на рівні 5,3 бала, що також свідчить про достатньо сильні ринкові позиції. Основними перевагами даного напрямку є ширина та глибина товарного асортименту, рівень запасів і післяпродажне обслуговування. Це формує передумови для стабільного функціонування напрямку та його подальшого розвитку.

Найнижчий показник конкурентоспроможності має напрям електромонтажних робіт — 3,14 бала. Отримані результати демонструють слабші ринкові позиції. Низькі оцінки за показниками частки ринку, ефективності збуту свідчать про недостатній рівень організаційної та ринкової ефективності. Попри наявність певного потенціалу у сфері технологічних навичок та матеріально-технічного забезпечення, цей напрям потребує суттєвого вдосконалення і підвищення якості взаємодії зі споживачами.

Далі проведемо оцінювання привабливості галузі за кожним із бізнес-напрямів.

Для сегменту продаж електротехнічної продукції при аналізі показника темп зростання ринку важливо зазначити, що основними тенденціями світового ринку електротехнічної продукції є зростання попиту на енергоефективне обладнання, розвиток альтернативної енергетики,

цифровізація електротехнічних систем та поширення технологій резервного живлення. Особливо активно зростають сегменти інверторів, акумуляторних систем, сонячного обладнання та електротехніки для електромобілів.

Так, за даними митниці у 2025 р. імпорту електротехнічних товарів зріс у 2,5 рази, в основному за рахунок зростання експорту інверторів та іншого супутнього обладнання [42].

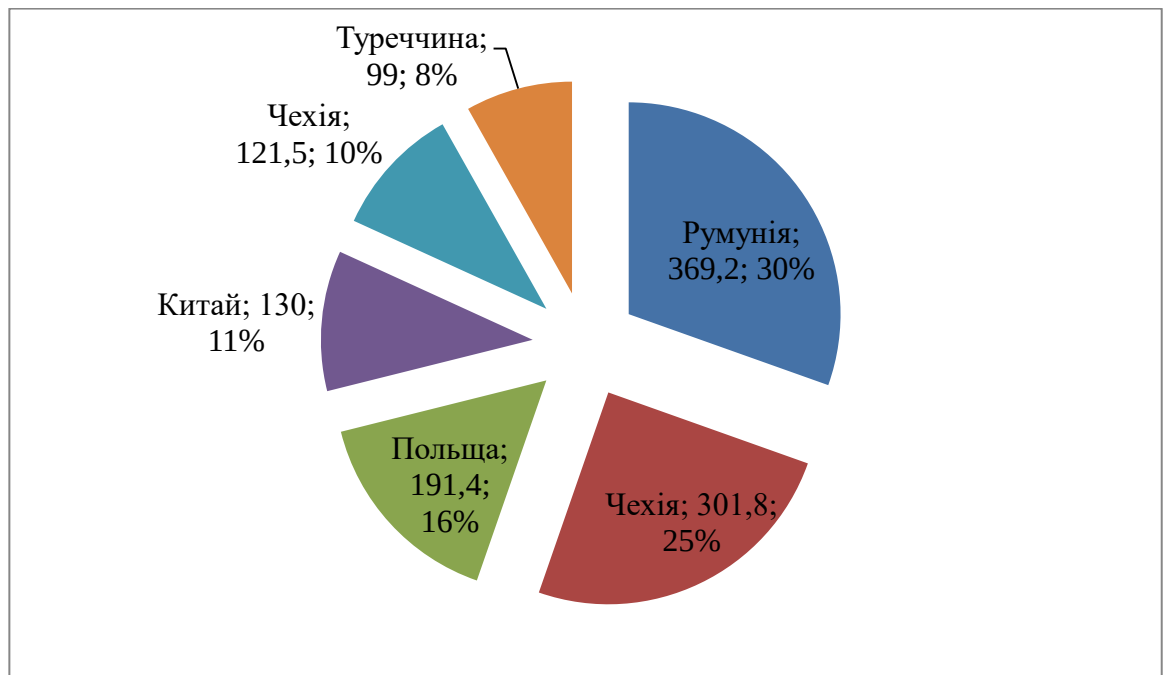


Рис. 2.13. Структура імпорту в Україну електрогенераторів по країнам у 2025 р., млн.дол. США, %

Таким чином, за показником «**Темпи зростання галузі**» напрям продажу електротехнічної продукції отримав 8 балів завдяки високим темпам розвитку ринку електротехнічного обладнання, інверторів, акумуляторів, систем резервного живлення та енергоефективних технологій. Зростання попиту обумовлене розвитком альтернативної енергетики, цифровізації та потребою забезпечення енергонезалежності підприємств і населення. Це формує значний потенціал подальшого розвитку галузі.

$$AO=0,12*8=0,96$$

Електромонтажні роботи оцінено у 7 балів, оскільки галузь демонструє достатньо високі темпи зростання, що пов'язано зі збільшенням обсягів будівництва, модернізацією інженерної інфраструктури та розвитком енергетичних об'єктів. Попит на електромонтажні послуги підтримується необхідністю встановлення сучасних систем електропостачання, резервного живлення та автоматизації.

$$AO=0,11*7=0,77$$

Напрямок електровимірювальних та випробувальних послуг отримав 2 бали, що свідчить про низьку динаміку розвитку даного сегмента ринку.

$$AO=0,08*2=0,16$$

За показником **«Відносна галузева норма прибутку»** напрям електровимірювальних та випробувальних послуг отримав 2 бали, що свідчить про низький рівень прибутковості галузі. Рентабельність таких послуг зазвичай є обмеженою через високу залежність від вартості спеціалізованого обладнання, витрат на сертифікацію та обмежений обсяг ринку. Орієнтовний рівень рентабельності у даному сегменті становить близько 5 %, що є нижчим порівняно з іншими напрямками діяльності.

$$AO=0,03*2=0,06$$

Напрямок продажу електротехнічної продукції отримав 8 балів завдяки відносно високій нормі прибутку та активному зростанню попиту на електротехнічне обладнання. У середньому рентабельність продажу електротехнічної продукції становить 20–35 %, а для окремих товарних груп — понад 40 %, що формує високу інвестиційну привабливість галузі [46].

$$AO=0,11*8=0,88$$

Електромонтажні роботи також отримали 8 балів, оскільки галузь характеризується достатньо високою нормою прибутку, особливо у сегменті складних монтажних та проектних робіт. Середній рівень рентабельності електромонтажних послуг може становити 20 %, а при реалізації

комплексних проєктів — до 35 % [45]. Висока прибутковість пояснюється можливістю формування доданої вартості за рахунок спеціалізованих робіт.

$$AO=0,10*8=0,80$$

Оцінимо параметр *«вплив постачальників у галузі»*. Напрямок електровимірювальних та випробувальних послуг характеризується наявністю значної кількості малих і середніх підприємств. Водночас вплив постачальників у даному сегменті залишається досить відчутним. Це пов'язано з тим, що підприємства залежать від спеціалізованого вимірювального та випробувального обладнання, яке зазвичай є дорогим і виробляється обмеженим колом компаній.

$$AO=0,02*2=0,04$$

Напрямок продажу електротехнічної продукції характеризується наявністю великої кількості імпортерів і дистриб'юторів, що забезпечує достатньо розвинену конкурентну структуру ринку. Водночас ключовою особливістю цього напрямку є значна залежність від імпорту електротехнічної продукції та іноземних виробників, зокрема з країн Європейського Союзу та Китаю. Така залежність зумовлює посилення впливу постачальників.

$$AO=0,1*6=0,6$$

Напрямок електромонтажних робіт в Україні характеризується значною кількістю суб'єктів господарювання — понад 12 тис. компаній [52]. Велика кількість учасників формує жорстку конкуренцію між підрядниками, що, у свою чергу, знижує вплив окремих постачальників ресурсів і матеріалів, оскільки виконавці мають можливість обирати серед альтернативних варіантів.

У тендерному сегменті ситуація є ще більш вираженою: тут функціонує понад 6,9 тис. активних постачальників послуг. Суміжний сегмент будівельно-монтажних робіт також характеризується значною кількістю підприємств (понад 14 тис.), що підтверджує фрагментовану структуру ринку [52].

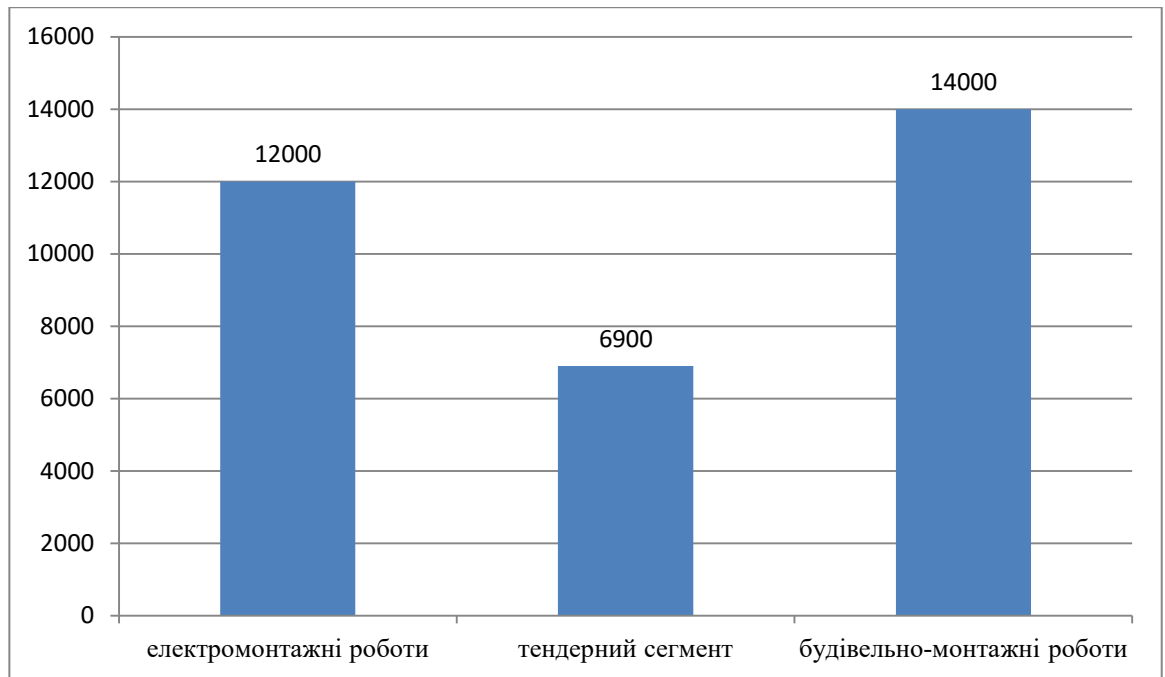


Рис. 2.14. Кількість зареєстрованих підприємств у сегменті електромонтажні та будівельно-монтажні роботи.

Джерело: [52]

За таких умов постачальники не займають домінуючого становища, а їхній вплив на діяльність компаній є обмеженим. Загалом для цього напряму характерний низький рівень ринкової сили постачальників, що пояснюється високою конкуренцією та широкими можливостями вибору контрагентів.

$$AO = 0,05 * 6 = 0,3$$

За таким самим принципом проведемо оцінювання за усіма параметрами привабливості галузі та результати представимо у таблиці 2.8.

Формальний кількісний показник привабливості галузі розраховується як сума всіх абсолютних оцінок за частковими показниками стратегічної бізнес-одиниці.

Результати оцінювання привабливості галузей для стратегічних напрямів діяльності ПП «ЮМІС-ЕЛЕКТРО» свідчать про наступне: найнижчий формальний показник привабливості отримав напрям електровимірювальних та випробувальних послуг — 3,28 бала, що

характеризує галузь як відносно малопривабливу для подальшого масштабного розвитку.

Таблиця 2.8

Оцінювання привабливості галузі

№	Показник	Електровимірні та випробувальні послуги			Продаж електротехнічної продукції			Електромонтажні роботи		
		КЗ	О	АО	КЗ	О	АО	КЗ	О	АО
1	Темпи зростання галузі	0,08	2	0,16	0,12	8	0,96	0,11	7	0,77
2	Відносна галузева норма прибутку	0,03	2	0,06	0,11	8	0,88	0,1	8	0,8
3	Ціна покупців	0,04	4	0,16	0,09	6	0,54	0,07	8	0,56
4	Прихильність покупців до торговельної марки	0,15	2	0,3	0,07	6	0,42	0,04	6	0,24
5	Важливість конкурентного упередження	0,05	5	0,25	0,09	8	0,72	0,09	8	0,72
6	Стабільність галузевої норми прибутку	0,14	1	0,14	0,08	7	0,56	0,11	7	0,77
7	Технологічні бар'єри для входу в галузь	0,08	6	0,48	0,05	4	0,2	0,12	6	0,72
8	Значення договірної дисципліни у галузі	0,08	7	0,56	0,06	7	0,42	0,1	7	0,7
9	Вплив постачальників у галузі	0,02	2	0,04	0,1	6	0,6	0,05	6	0,3
10	Вплив держави у галузі	0,14	6	0,84	0,08	5	0,4	0,09	5	0,45
11	Рівень використання галузевих потужностей	0,1	1	0,1	0,05	7	0,35	0,05	5	0,25
12	Здатність продукції до заміщення	0,04	1	0,04	0,06	7	0,42	0,03	8	0,24
13	Імідж галузі у суспільстві	0,05	3	0,15	0,04	7	0,28	0,04	6	0,24
Формальний показник привабливості галузі		1,00	-	3,28	1,00	-	6,75	1,00	-	6,76

Основними стримуючими чинниками є низькі темпи зростання галузі, нестабільність норми прибутку, обмежений рівень використання потужностей.

Найбільш привабливою виявилася галузь електромонтажних робіт, яка отримала інтегральний показник 6,76 бала. Це свідчать про значний потенціал розвитку цього напрямку.

Напрямок продажу електротехнічної продукції також характеризується високим рівнем привабливості галузі — 6,75 бала. Високі темпи зростання ринку, прибутковість, конкурентні переваги та стабільність галузевої норми прибутку формують сприятливі умови для розвитку цього напрямку.

Далі побудуємо матрицю спрямованої політики Shell/DPM та визначимо позиції стратегічних бізнес-одиниць підприємства на матриці.

На вертикальній осі відобразимо привабливість галузі, що розподілимо на «низька», «середня», «висока».

На горизонтальній осі відобразимо конкурентоспроможність бізнес – відповідно «низька», «середня», «висока».

Таким чином сектори бізнесу мають наступні точки з координатами на матриці Shell/DPM:

А- «Електровимірювальні та випробувальні послуги» з координатами на матриці (5,8; 3,28);

Б- «Продаж електротехнічної продукції» з координатами на матриці (5,3; 6,75);

В- «Електромонтажні роботи» з координатами на матриці (3,14; 6,7);

Стратегічна бізнес-одиниця «В»- Електромонтажні роботи потрапила у зону **«Подвоїти обсяг або продати бізнес»** характеризується високою привабливістю але низькими конкурентними перевагами. Основна проблема у наявності кваліфікованого персоналу.

Стратегічна бізнес-одиниця «Б»- Продаж електротехнічної продукції ПП «ЮМІС-ЕЛЕКТРО» на матриці Shell/DPM потрапила у квадрат **стратегія посилення конкурентних переваг**, оскільки цей вид бізнесу характеризується високою привабливістю галузі та достатньо сильними конкурентними позиціями підприємства.

Привабливість галузі	висока	Подвоїти обсяг або продати бізнес В 3,14/6,7	Стратегія посилення конкурентних переваг Б 5,3/6,75	Стратегія лідерства у бізнесі
	середня	Продовжувати з обережністю або частково згортати	Продовжувати з обережністю	Стратегія росту
	низька	Стратегія згортання	Стратегія часткового згортання А 5,8/3,28	Стратегія генерування грошових коштів
		низька	середня	висока
Конкурентоспроможність бізнесу				
	Зелена зона – агресивно інвестувати			
	Жовта зона – підтримувати позиції			
	Червона зона – згортати напрямок			

А- Електровимірювальні та випробувальні послуги

Б- Продаж електротехнічної продукції

В- Електромонтажні роботи

Рис. 2.15. Матриця спрямованої політики Shell/DPM ПП «ЮМІС-ЕЛЕКТРО».

Така стратегія передбачає активний розвиток напряму шляхом зміцнення ринкових позицій, підвищення ефективності діяльності та формування довгострокових конкурентних переваг.

Основною метою стратегії є збільшення частки ринку та закріплення позицій підприємства серед конкурентів. Реалізація стратегії передбачає удосконалення збутової діяльності та підвищення ефективності продажу.

Таким чином, стратегія посилення конкурентних переваг для напряму продажу електротехнічної продукції спрямована на активне інвестування у розвиток бізнесу.

Стратегічна бізнес-одиниця «А» – електровимірювальні та випробувальні послуги – на матриці Shell/DPM потрапила у зону «Стратегія часткового згорання», що характеризується відносно низькою привабливістю галузі при достатньо сильних конкурентних позиціях підприємства. Незважаючи на високий рівень технологічних навичок, якості послуг та професійної компетентності персоналу, напрям функціонує в умовах обмежених темпів зростання ринку та невисокої галузевої прибутковості.

Стратегія часткового згорання для напрямку електровимірювальних та випробувальних послуг спрямована на поступове перерозподілення інвестицій у більш перспективні напрями діяльності ПП «ЮМІС-ЕЛЕКТРО».

Щоб посилити конкурентні переваги сектору бізнесу Б – «Продаж електротехнічної продукції», доцільно реалізувати комплекс взаємопов'язаних заходів, спрямованих на зростання частки ринку, розширення збутової мережі та підвищення її ефективності.

Передусім варто зосередитися на збільшенні частки ринку. Це передбачає *активізацію маркетингової діяльності* через цифрові канали (SEO, таргетована реклама, маркетплейси).

Щодо розширення охоплення збутової мережі, ефективним кроком стане вихід на нові сегменти ринку, зокрема ***B2B (будівельні компанії, промислові підприємства) та участь у тендерах***. Для цього доцільним є застосування системи знижок для оптових покупців і спеціальних умов для корпоративних клієнтів.

Комплексна реалізація зазначених заходів дозволить підвищити конкурентоспроможність підприємства, зміцнити його позиції на ринку та забезпечити стабільне зростання.

Для сектору бізнесу «В» – електромонтажні роботи, який має високу ринкову привабливість, але обмежений дефіцитом кваліфікованого

персоналу, доцільно зосередитися на системному залученні та утриманні молодих фахівців, зокрема випускників профтехучилищ.

Перш за все, варто налагодити партнерство з профтехучилищами та коледжами. Це передбачає *укладення договорів про співпрацю, участь у формуванні навчальних програм (з урахуванням сучасних технологій електромонтажу).*

Важливим заходом є *створення програм стажування та першого робочого місця.* Молодим спеціалістам слід пропонувати оплачувані стажування з чіткою перспективою працевлаштування, *наставництво з боку досвідчених працівників*, а також адаптаційні програми для швидкого входження в професію.



Рис. 2.16. Заходи з розвитку напрямку «Електромонтажні роботи»

Доцільно розробити систему мотивації, орієнтовану на молодь: оплата навчання та сертифікації, забезпечення інструментами й спецодягом.

Окрему увагу слід приділити *розвиток іміджу роботодавця.* Це включає активну присутність у соціальних мережах, популяризацію робітничих професій, демонстрацію реальних кейсів успішних працівників, участь у ярмарках вакансій та профорієнтаційних заходах.

Реалізація цих заходів сприятиме формуванню стабільного кадрового резерву, підвищенню якості виконання робіт і, як наслідок, зміцненню конкурентних позицій бізнесу.

Перелік заходів з розвитку напряму «Електромонтажні роботи» представлено на рис. 2.16

Систематизуємо заходи у програму (таблиця 2.9).

Таблиця 2.9

Програма заходів із розвитку кадрового резерву для сектору
«Електромонтажні роботи» у 2027 р.

Назва заходів	Період проведення	Вартість, тис. грн.
Укладання договорів про співпрацю з профтехучилищами та коледжами	I квартал	-
Участь у оновленні навчальних програм	II–III квартал	-
Організація оплачуваних стажувань для студентів	Березень-травень	32
Запровадження програм наставництва для молодих працівників	Протягом року	-
Оплата професійної сертифікації працівників	Вересень-січень	54
Забезпечення працівників інструментами та спецодягом	Протягом року	28
Проведення профорієнтаційних заходів та участь у ярмарках вакансій	Квітень-червень	-
Просування бренду перспективного роботодавця роботодавця через соціальні мережі	Протягом року	-
Всього	-	114

З метою розвитку сектору Б- «продаж електротехнічної продукції» доцільним вважаємо реалізувати заходи з активізації маркетингової діяльності через цифрові канали розглянемо варіанти розміщення реклами та обґрунтуємо економічно доцільні варіанти.

Для цього розрахуємо показники ефективності інтернет реклами. Розглянемо наступні варіанти реклами у інтернет: контекстна, пошукова, вірусна та банерна. Ці види реклами відрізняються насамперед механізмом показу, каналами поширення та способом впливу на користувача [34].

Характеристика видів реклами наведена у додатку Г.

Показники оцінювання ефективності інтернет реклами наведені у таблиці 2.10.

Таблиця 2.10

Показники ефективності інтернет реклами

№	Показники	Зміст	Формула розрахунку
1	CTR (Click Through Rate) Показник кликабельности	Які майданчики і оголошення залучають більше користувачів на сайт	$\text{Кліки} / \text{Покази} \times 100\%$
2	CPC (Cost Per Click) Ціна за клік	Скільки платить рекламодавець за кожен клік користувача по рекламному оголошенню	$\text{Витрати} / \text{Кліки}$
3	CPA (Cost Per Action) Ціна за дію	Скільки платить рекламодавець за цільову дію (підписка на розсилку, реєстрація, заповнення форми, купівля і т. д.)	$\text{Витрати} / \text{Цільові дії}$
4	CR (Conversion Rate) Коефіцієнт конверсії (%)	Наскільки ефективна взаємодія користувача з рекламним оголошенням, чи досягнуті поставлені цілі	$\text{Цільові дії} / \text{Кліки} \times 100\%$

Для розрахунку показників скористаємося вихідними даними у табл. 2.11

Таблиця 2.11

Вихідні дані для розрахунку показників ефективності інтернет реклами

Метричні дані / вид реклами	Контекстна реклама	Пошукова реклама	Вірусна реклама	Банерна реклама
Покази	2500	2500	2500	2500
Кліки	785	903	671	611
Вартість пакету, грн	6280	7030	6026	6055
Цільові дії	220	315	186	166

Наведемо приклад розрахунку показників ефективності для контекстної реклами.

Показник клікабельності (CTR) визначається як відношення кількості кліків до кількості показів, помножене на 100%: $785 / 2500 \times 100\% = 31,40\%$.

Вартість одного кліку (CPC) розраховується як відношення витрат до кількості кліків: $6280 / 785 = 8,00$ грн.

Вартість однієї цільової дії (CPA) визначається як відношення витрат до кількості цільових дій: $6280 / 220 = 28,55$ грн.

Коефіцієнт конверсії (CR) обчислюється як відношення кількості цільових дій до кількості кліків, помножене на 100%: $220 / 785 \times 100\% = 28,03\%$.

Результати розрахунку для інших видів реклами наведені у таблиці 2.12.

Таблиця 2.12

Показники ефективності інтернет реклами

№	Показники	Формула розрахунку	Контекстна реклама	Пошукова реклама	Вірусна реклама	Банерна реклама
1	CTR (Click Through Rate) Показник клікабельності	Кліки / Покази $\times$ 100%	31,40%	36,12%	26,84%	24,44%
2	CPC (Cost Per Click) Ціна за клік, грн.	Витрати / Кліки	8,00	7,79	8,98	9,91
3	CPA (Cost Per Action) Ціна за дію, грн.	Витрати / Цільові дії	28,55	22,32	32,40	36,48
4	CR (Conversion Rate) Коефіцієнт конверсії (%)	Цільові дії / Кліки $\times$ 100%	28,03%	34,88%	27,72%	27,17%

Аналіз показників ефективності свідчить, що найбільш доцільним є використання **пошукової та контекстної реклами**.

Пошукова реклама має найкращі результати за ключовими метриками: найвищий CTR (36,12%) і CR (34,88%), що вказує на залучення найбільш релевантної аудиторії. Водночас вона демонструє оптимальні витрати — найнижчий CPC (7,79 грн) серед ефективних каналів і

найменший CPA (22,32 грн), що свідчить про високу економічну доцільність її використання для отримання цільових дій.

Контекстна реклама також показує високий рівень ефективності: CTR становить 31,40%, а CR — 28,03%. Хоча її вартість за клік і за дію є дещо вищою (8,00 грн і 28,55 грн відповідно), вона забезпечує стабільний потік трафіку та розширює охоплення аудиторії.

Натомість вірусна та банерна реклама поступаються за всіма основними показниками, особливо за CPA (32,40 грн і 36,48 грн відповідно), що свідчить про їх нижчу економічну ефективність.

При розрахунку витрат необхідно врахувати вартість виготовлення рекламного блоку, що складає 8,420 тис.грн.

Доцільно замовити пакет оптимальний, вартість його на місяць – 7030 грн., 2500 показів реклами на місяць. Планове розміщення почергово протягом року.

Вартість пошукової реклами- $7030 * 6 \text{ міс.} = 42,180 \text{ грн.}$

Вартість контекстної реклами- $6280 * 6 \text{ міс.} = 37,680 \text{ грн.}$

Розрахуємо вартість реклами в мережі Інтернет на рік.

Рекламний банер продукції наведено у додатку Б.

Таблиця 2.13

Вартість реклами в мережі Інтернет

№	Найменування робіт	Продукція	Період проведення	Вартість, тис. грн.
1	Пошукова реклама (GoogleAdSense)	FR-F840-01800-E2-60; контактори СЕМ; автоматичні вимикачі ETIMAT; реле контролю фаз та напруги	Січень 2027 р.- травень 2027 р.	42,180
2	Контекстна реклама	інвертори FR-F840; розподільчі щити АК/ЕСМ; реле часу та сутінкові реле, датчики руху LUXA та ECO-IR; контактори; автоматичні вимикачі	Червень 2027 р.- грудень 2027 р.	37,680
	Всього	-	-	79,860

Наступним напрямом є реалізація заходів зі стимулювання збуту. Стимулювання збуту доцільно проводити у вигляді цінової знижки.

Для запровадження цінової знижки оберемо товари масового попиту у сфері електромонтажних робіт, що забезпечить стабільний рівень реалізації та можливість формування великих партій продажу.

Розглянемо варіант розробки шкали звичайних кількісних знижок для товару Труба ПВХ жорстка гладка д.20мм, ціна якого становить 32,75 грн/м. Припустимо, що підприємство планує надати 2 % знижку на партію товару, розмір якої перевищує 200 м. Для розрахунку приймемо, що змінні витрати становлять 26,50 грн/м.

1. Розрахунок суми знижки на одиницю продукції:

$$D = P \times d / 100 \quad (2.9)$$

де:

D — сума знижки на одиницю продукції;

P — ціна одиниці продукції;

d — відсоток знижки.

Розрахунок відповідно буде наступним:

$$D = 32,75 \times 2 / 100 = 0,655 \text{ грн}$$

2. Розрахунок беззбиткового приросту продажу у відсотках:

$$Q_{\text{беззб.(\%)}} = D / (P - V) \times 100 \quad (2.10)$$

де:

$Q_{\text{беззб.(\%)}}$ — беззбитковий приріст продажу, %;

D — сума знижки;

P — ціна продукції;

V — змінні витрати на одиницю продукції.

Беззбитковий приріст продажу становитиме:

$$Q_{\text{беззб.(\%)}} = 0,655 / (32,75 - 26,50) \times 100 = 10,48 \%$$

3. Розрахунок беззбиткового обсягу продажу у натуральному вираженні:

$$Q_{\text{беззб.(м)}} = Q_{\text{беззб.(\%)}} \times Q / 100 \quad (2.11)$$

де:

$Q_{\text{беззб.}(м)}$ — беззбитковий приріст продажу в метрах;

Q — базовий обсяг партії товару.

Беззбитковий обсяг продажу у натуральному вираженні

$$Q_{\text{беззб.}(м)} = 10,48 \times 200 / 100 = 21 \text{ м.}$$

4. Розрахунок мінімального прибуткового обсягу реалізації:

$$Q_{\text{мін}} = Q + Q_{\text{беззб}} \quad (2.12)$$

Мінімальний прибутковий обсяг реалізації:

$$Q_{\text{мін}} = 200 + 21 = 221 \text{ м}$$

Отже, реалізація продукції понад 221 м при знижці 2% забезпечуватиме підприємству додатковий прибуток.

Звідси можна зробити висновок, що знижку в розмірі 2 % можна встановити на партії товарів у межах 200 - 221 м.

Розрахуємо доцільність реалізації 4 % знижки

Розрахунок беззбиткового приросту продажу у відсотках для товару Труба ПВХ жорстка гладка д.20мм:

$$\text{Беззбитковий приріст продажу у відсотках } Q_{\text{беззб.}(\%)} = 1,31 / (32,75 - 26,50) \times 100 = 1,31 / 6,25 \times 100 = 20,96 \%$$

Беззбитковий приріст продажу у натуральному вираженні:

$$Q_{\text{беззб.}(м)} = 20,96 \times 200 / 100 = 41,92 \text{ м}$$

Отже, беззбитковий приріст реалізації становить приблизно 42 м.

Розрахунок мінімального прибуткового обсягу реалізації:

$$Q_{\text{мін}} = 200 + 42 = 242 \text{ м}$$

Отже, за умови 4 % знижки реалізація продукції понад 242 м забезпечуватиме підприємству додатковий прибуток.

Звідси можна зробити висновок, що знижку в розмірі 4 % можна встановити на партії товарів у межах 221-242 м.

Розрахуємо доцільність реалізації 8 % знижки.

Розрахунок суми знижки на одиницю продукції:

$$D = 32,75 \times 8 / 100 = 2,62 \text{ грн}$$

Розрахуємо беззбитковий приріст продажу у відсотках:

$$Q_{\text{беззб.}(\%)} = 2,62 / (32,75 - 26,50) \times 100 = 2,62 / 6,25 \times 100 = 41,92 \%$$

Розрахуємо беззбитковий приріст продажу у натуральному вираженні:

$$Q_{\text{беззб.}(\text{м})} = 41,92 \times 200 / 100 = 83,84 \text{ м}$$

Отже, беззбитковий приріст реалізації становить приблизно 84 м.

Розрахуємо мінімальний прибутковий обсяг реалізації:

$$Q_{\text{мін}} = 200 + 84 = 284 \text{ м}$$

Отже, за умови знижки 8 % реалізація продукції понад 284 м забезпечуватиме підприємству додатковий прибуток.

Звідси можна зробити висновок, що знижку в розмірі 8 % можна встановити на партії товарів у межах 242-284 м.

Аналітичні дані для формування шкали кількісних знижок на трубу ПВХ жорстку гладку д.20 мм зведемо у таблиці.

Таблиця 2.14

Аналітичні дані для формування шкали кількісних знижок на трубу ПВХ жорстку гладку д.20 мм

№ з/п	Знижка з ціни, %	Початкова ціна, грн./м	Розмір знижки, грн./м	Ціна зі знижкою, грн./м	Беззбитковий обсяг продажу, %	Беззбитковий обсяг продажу, м
1.	0	32,75	—	—	—	—
2.	2	32,75	0,655	32,095	10,48	21
3.	4	32,75	1,31	31,44	20,96	42
4.	8	32,75	2,62	30,13	41,92	84

Таблиця 2.15

Шкала кількісних знижок на трубу ПВХ жорстку гладку д.20 мм

% знижки	Величина разової партії товару, м
0 %	до 200
2 %	200 – 221
4 %	221 – 242
8 %	242 – 284

Розглянемо варіант розробки шкали звичайних кількісних знижок для товару розетка настінна СЕЕ-тип 5 полюсів 16 А 380V IP44,
ціна якого становить 433,60 грн/шт. Підприємство планує встановити 2 %

знижку на партію товару, розмір якої перевищує 500 шт. Для розрахунку встановимо, що змінні витрати становлять 352,00 грн/шт.

Розрахуємо суму знижки на одиницю продукції:

$$D = 433,60 \times 2 / 100 = 8,672 \text{ грн}$$

2. Розрахуємо беззбитковий приріст продажу у відсотках:

$$Q_{\text{беззб.}(\%)} = 8,672 / (433,60 - 352,00) \times 100 = 8,672 / 81,60 \times 100 = 10,63 \%$$

3. Розрахуємо беззбитковий обсяг продажу у натуральному вираженні:

$$Q_{\text{беззб.}(\text{шт.})} = 10,63 \times 500 / 100 = 53,15 \text{ шт.}$$

Отже, беззбитковий приріст реалізації становить приблизно 53 шт.

4. Розрахуємо мінімальний прибуток обсягу реалізації:

$$Q_{\text{мін}} = 500 + 53 = 553 \text{ шт.}$$

Таким чином, за умови надання 2 % знижки на розетки настінні СЕЕ-тип 5 полюсів 16 А 380V IP44, реалізація кожної одиниці товару понад 553 шт. буде приносити підприємству додатковий прибуток.

Звідси можна зробити висновок, що знижку в розмірі 2 % можна встановити на партії товарів у межах 500 – 553 шт.

Далі розрахуємо беззбитковий приріст продажу для 6 % та 10 % знижки.

Розрахуємо спочатку умови для 6 % знижки.

1. Розрахунок суми знижки на одиницю продукції:

$$D = 433,60 \times 6 / 100 = 26,016 \text{ грн}$$

2. Розрахунок беззбиткового приросту продажу у відсотках:

$$Q_{\text{беззб.}(\%)} = 26,016 / (433,60 - 352,00) \times 100 = 26,016 / 81,60 \times 100 = 31,88 \%$$

3. Розрахунок беззбиткового обсягу продажу:

$$Q_{\text{беззб.}(\text{шт.})} = 31,88 \times 500 / 100 = 159,4 \text{ шт.}$$

4. Розрахунок мінімального прибуткового обсягу реалізації:

$$Q_{\text{мін}} = 500 + 159 = 659 \text{ шт.}$$

Отже, за умови 6 % знижки реалізація продукції понад 659 шт. забезпечуватиме підприємству додатковий прибуток.

Звідси можна зробити висновок, що знижку в розмірі 6 % можна встановити на партії товарів у межах 553-659 шт.

Розрахуємо умови для 10 % знижки.

1. Розрахунок суми знижки на одиницю продукції:

$$D = 433,60 \times 10 / 100 = 43,36 \text{ грн}$$

2. Розрахунок беззбиткового приросту продажу у відсотках:

$$Q_{\text{беззб.}(\%)} = 43,36 / (433,60 - 352,00) \times 100 = 43,36 / 81,60 \times 100 = 53,14 \%$$

3. Розрахунок беззбиткового обсягу продажу:

$$Q_{\text{беззб.}(\text{шт.})} = 53,14 \times 500 / 100 = 265,7 \text{ шт.}$$

4. Розрахунок мінімального прибуткового обсягу реалізації:

$$Q_{\text{мін}} = 500 + 266 = 766 \text{ шт.}$$

Отже, за умови 10 % знижки реалізація продукції понад 766 шт. забезпечуватиме підприємству додатковий прибуток.

Звідси можна зробити висновок, що знижку в розмірі 10 % можна встановити на партії товарів у межах 659 – 766 шт.

Аналітичні дані для формування шкали кількісних знижок на розетку настінну СЕЕ-тип 5 полюсів 16 А 380V IP44 зведемо у таблиці.

Таблиця 2.16

Аналітичні дані для формування шкали кількісних знижок на розетку настінну СЕЕ-тип 5 полюсів 16 А 380V IP44

№ з/п	Знижка з ціни, %	Початкова ціна, грн./шт.	Розмір знижки, грн./шт.	Ціна зі знижкою, грн./шт.	Беззбитковий обсяг продажу, %	Беззбитковий обсяг продажу, шт.
1.	0	433,60	—	—	—	—
2.	2	433,60	8,672	424,928	10,63	53
3.	6	433,60	26,016	407,584	31,88	159
4.	10	433,60	43,36	390,24	53,14	266

Базова ціна продукції становить 433,60 грн за одиницю і відповідає варіанту без надання знижки.

Запровадження знижок призводить до поступового зниження ціни реалізації: при знижці 2 % ціна зменшується до 424,93 грн, при 6 % — до

407,58 грн, а при 10 % — до 390,24 грн. Водночас розмір знижки у грошовому вираженні відповідно зростає від 8,67 грн до 43,36 грн за одиницю продукції.

Таблиця 2.17

**Шкала кількісних знижок на розетки настінні СЕЕ-тип 5 полюсів 16 А 380V
IP44**

% знижки	Величина разової партії товару, шт.
0 %	до 500
2 %	500 – 553
6 %	553 – 659
10 %	659 – 766

Витрати на надання знижки розраховуємо як середнє значення знижки з приросту обсягів продажу $1025,053 \cdot 0,0475 = 48,690$ тис. грн.

Таблиця 2.18

**Програма заходів з розвитку напряму «продаж електротехнічної продукції»
ПП «ЮМІС-ЕЛЕКТРО» на 2027 рік**

Назва заходів	Період проведення	Вартість, тис. грн.
Участь у виставці ElcomUkraine 2027	липень 2027	4,420
Реклами в мережі Інтернет		
Створення рекламного банера	Січень 2027	4,850
Пошукова реклама (GoogleAdSense)	Протягом року	42,180
Контекстна реклама	Протягом року	37,680
Разом	-	
Заходи зі стимулювання збуту		
Розробка заходів зі стимулювання збуту	Січень 2027	-
Проведення акції – знижки на продукцію	Протягом року	48,690
Всього		137,82

Таким чином, загальні витрати на заходи з формування збутової стратегії ПП «ЮМІС-ЕЛЕКТРО»: $137,82 + 114,00 = 251,82$ тис.грн.

Складемо план з реалізації заходів з формування збутової стратегії ПП «ЮМІС-ЕЛЕКТРО». Головне завдання такого документу є надання керівнику змістовних даних про заходи, терміни та ефективну частоту розміщення, очікувані витрати та інше (табл 2.20).

Далі проведемо оцінку ефективності запропонованих заходів з формування збутової стратегії ПП «ЮМІС-ЕЛЕКТРО» (табл. 2.15). За результатами розрахунків встановлено, що зростання доходу від реалізації становитиме 2663,045 тис. грн, тоді як відповідне зростання поточних витрат складе 2130,436 тис. грн.

Таблиця 2.19

Розрахунок економічного ефекту від реалізації заходів з формування збутової стратегії ПП «ЮМІС-ЕЛЕКТРО»

№ з/п	Показник	Значення
1	Зростання доходу від реалізації, тис.грн.	2663,045
2	Зростання поточних витрат, тис.грн.	2130,436
3	Прогнозований додатковий прибуток, тис.грн.	532,609
4	Витрати на проведення заходів, тис.грн.	251,820
5	Прогнозний додатковий прибуток за вирахуванням витрат на заходи, тис.грн.	280,789
6	Конфіцієнт окупності витрат	1,115
7	Коефіцієнт покриття витрат	0,897

Відповідно, прогнозований додатковий прибуток від реалізації заходів становитиме: $2663,045 - 2130,436 = 532,609$ тис. грн.

З урахуванням витрат на проведення заходів у розмірі 251,820 тис. грн, прогнозний додатковий прибуток за їх вирахуванням становитиме: $532,609 - 251,820 = 280,789$ тис. грн.

Економічну доцільність запропонованих заходів визначимо за допомогою коефіцієнтів окупності та покриття витрат. Коефіцієнт окупності витрат становить 1,115, що означає, що на 1 грн витрат підприємство отримає 1,115 грн прибутку.

Коефіцієнт покриття витрат дорівнює 0,897, що свідчить про необхідність витрачання 0,897 грн для отримання 1 грн прибутку.

Таким чином, результати розрахунків підтверджують економічну доцільність і ефективність реалізації запропонованих заходів, оскільки вони забезпечують позитивний фінансовий результат та приріст прибутку підприємства.

ВИСНОВКИ

1. Результати аналізу електротехнічної галузі України за моделлю п'яти сил М. Портера свідчать про високий рівень конкурентного тиску. Найсуттєвіший вплив мають висока конкуренція між виробниками та значна сила покупців, що обумовлено великою кількістю учасників ринку, високою часткою імпоротної продукції та можливістю споживачів обирати альтернативних постачальників. Додатковими стримуючими факторами є залежність галузі від імпоротної сировини, валютна нестабільність і зростання світових цін на мідь та електронні компоненти. Водночас позитивний вплив мають зростання попиту на енергоефективне обладнання, розвиток альтернативної енергетики та збільшення потреби у системах резервного живлення. Низька загроза товарів-замінників і наявність технологічних бар'єрів входу створюють передумови для довгострокового розвитку підприємств галузі.

2. Встановлено, що ПП «ЮМІС-ЕЛЕКТРО», підприємство яке поєднує оптову торгівлю електротехнічним обладнанням із наданням спеціалізованих електровимірювальних і випробувальних послуг та послуг електромонтажу. Наявність відповідного дозволу на виконання робіт підвищеної небезпеки свідчить про високий рівень технічної компетентності персоналу. ПП «ЮМІС-ЕЛЕКТРО» обслуговує широкий спектр електрообладнання. Водночас фінансові показники демонструють, що рівень рентабельності залишається відносно невисоким. Це вказує на необхідність удосконалення діяльності підприємства.

3. За результатами застосування моделі Shell/DPM було визначено стратегічні пріоритети розвитку окремих бізнес-напрямів та обґрунтовано доцільність інвестування. Аналіз показав, що найбільш перспективним напрямом є продаж електротехнічної продукції, який характеризується високою привабливістю галузі та достатньо сильними конкурентними позиціями. Для нього доцільною є стратегія посилення конкурентних

переваг, спрямована на інтенсифікацію збуту і розширення частки ринку. Напрямок електромонтажних робіт має високий потенціал розвитку, однак потребує зміцнення конкурентних позицій, насамперед через вирішення проблеми дефіциту кваліфікованого персоналу. Водночас електровимірювальні та випробувальні послуги характеризуються низькою галузевою привабливістю, що обґрунтовує застосування стратегії часткового згортання та поступового перерозподілу інвестицій у більш перспективні напрями діяльності підприємства.

4. Розроблено заходи щодо розвитку стратегічних бізнес-одиниць ПП «ЮМІС-ЕЛЕКТРО» та спрямовані на формування збутової стратегії підприємства. Для напряму продажу електротехнічної продукції пріоритетними є розширення ринкової частки шляхом запровадження реклами та заходів зі стимулювання збуту. Для напряму електромонтажних робіт ключовим завданням є подолання дефіциту кваліфікованого персоналу шляхом співпраці з профтехучилищами, впровадження програм стажування та формування позитивного іміджу роботодавця.

5. Проведені розрахунки підтверджують економічну ефективність запропонованих заходів щодо розвитку збутової діяльності ПП «ЮМІС-ЕЛЕКТРО». За умови витрат на реалізацію заходів у розмірі 251,820 тис. грн прогнозований додатковий прибуток після їх покриття становитиме 280,789 тис. грн, що свідчить про позитивний фінансовий результат від запровадження запропонованих рішень. Розраховані показники ефективності також підтверджують доцільність інвестування: коефіцієнт окупності витрат на рівні 1,115 демонструє, що кожна вкладена гривня забезпечить понад 1 грн прибутку. Отже, реалізація запропонованих заходів сприятиме підвищенню прибутковості та розвитку підприємства.

СПИСОК ЛІТЕРАТУРИ

- 1 Амеліна І. В. Теоретичні основи менеджменту збуту продукції підприємства [Електронний ресурс] / І. В. Амеліна, О. В. Дмитренко // Економіка і регіон. - 2021. - № 4(83). - С. 38–44. - Режим доступу: <https://journals.nupp.edu.ua/eir/article/view/2523>
- 2 Безугла Л. С. Формування маркетингової збутової політики підприємства [Електронний ресурс] / Л. С. Безугла, К. Р. Пороходніченко // Наукові праці ДДАЕУ. - 2018. - Режим доступу: <https://dspace.dsau.dp.ua/handle/123456789/1699> (dspace.dsau.dp.ua)
- 3 Бешлей Б. М. Інформаційно-аналітичне забезпечення обліку збутової діяльності підприємств [Електронний ресурс] / Б. М. Бешлей // Економіка, управління та адміністрування. - 2025. - № 2(112). - Режим доступу: <https://ema.ztu.edu.ua/article/view/335573>
- 4 Бовкун О. В. Управління збутовою діяльністю промислового підприємства [Електронний ресурс] / О. В. Бовкун // Економічні горизонти. - 2022. - № 1(19). - С. 22–31. - Режим доступу: <https://eh.udpu.edu.ua/article/view/277802>
- 5 Гетьман О. О. Економіка підприємства [Електронний ресурс] : навч. посіб. / О. О. Гетьман, В. М. Шаповал. - Київ : Центр учбової літератури, 2010. - Режим доступу: <http://cul.com.ua>
- 6 Глазкова К. О. Проблеми збутової політики сучасних підприємств [Електронний ресурс] : монографія / К. О. Глазкова. - Київ, 2016. - Режим доступу: <http://nbuv.gov.ua>
- 7 Гречко А. В. Методичні підходи до формування й оцінки збутової політики на сільськогосподарських підприємствах [Електронний ресурс] / А. В. Гречко, І. В. Нечипорук // Науковий вісник Херсонського державного університету. - 2019. - Режим доступу: <https://ej.journal.kspu.edu/index.php/ej/article/view/259> (Науковий вісник ХДУ. Економічні науки)

- 8 Земляний Д. С. Онтологічні аспекти формування збутової політики підприємств в національній економіці [Електронний ресурс] / Д. С. Земляний, Л. С. Крючко // Економічні дослідження. - 2022. - Режим доступу: <https://dspace.dsau.dp.ua/handle/123456789/8056> (dspace.dsau.dp.ua)
- 9 Зозульов О. В. Формування омніканальної збутової стратегії підприємства [Електронний ресурс] / О. В. Зозульов, М. Ю. Левченко // Економічний вісник КПП. - 2016. - № 13. - Режим доступу: <https://ev.fmm.kpi.ua/article/view/80562>
- 10 Зозульов О. В. Формування омніканальної збутової стратегії підприємства [Електронний ресурс] / О. В. Зозульов, М. Ю. Левченко // Економічний вісник КПП. - 2016. - № 13. - Режим доступу: <https://ev.fmm.kpi.ua/article/view/80562> (ev.fmm.kpi.ua)
- 11 Котлер Ф. Основи маркетингу [Текст] / Ф. Котлер. – Київ : Видавничий дім «КМ Академія», 2003. – 800 с.
- 12 Іваночко Н. В. Методологічні основи управління збутовою діяльністю підприємств [Електронний ресурс] / Н. В. Іваночко // Сталий розвиток економіки. - 2015. - Режим доступу: <https://www.economdevelopment.in.ua/index.php/journal/article/view/585>
- 13 Кавтиш О. П. Управління збутовою політикою підприємства [Електронний ресурс] : монографія / О. П. Кавтиш, П. О. Молоденков. - Херсон : ХДУ, 2016. - Режим доступу: <http://repository.kspu.edu>
- 14 Каличева Н. Є. Управління збутовою діяльністю комерційних підприємств: актуальні виклики [Електронний ресурс] / Н. Є. Каличева, Є. О. Камишов, Д. С. Ричков // Вісник економіки транспорту і промисловості. - 2024. - № 91. - Режим доступу: <https://btie.kart.edu.ua/article/view/343582>
- 15 Корман І. І. Маркетингове дослідження каналів розподілу [Електронний ресурс] / І. І. Корман, О. І. Семенда, Н. В. Осадчук //

Економіка та суспільство. - 2021. - № 29. - Режим доступу:
<https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/566>
 (economyandsociety.in.ua)

- 16 Кривдик М. М. Рівні управління збутовою діяльністю підприємств [Електронний ресурс] / М. М. Кривдик, М. П. П'ятничка, В. В. Заботін // Development Service Industry Management. - 2024. - № 1. - С. 97–101. - Режим доступу: <https://dsim.khmnpu.edu.ua/index.php/dsim/article/view/28>
- 17 Крикавський Є. В. Формування збутової стратегії промислового підприємства [Електронний ресурс] / Є. В. Крикавський, Н. С. Косар // Вісник НУ «Львівська політехніка». - 2012. - Режим доступу: <https://ena.lpnu.ua/items/e3df107a-7180-4347-b5f0-8e5b6ba1354e> (ena.lpnu.ua)
- 18 Кузнецова І. О. Діагностика в процесі стратегічного управління підприємством: місце та структура / І. О. Кузнецова // Вісник соціально-економічних досліджень. – Одеса: ОНЕУ, 2016. – Вип. 1 (60). – С. 142–149.
- 19 Кузнецова І. О. Інжинірингова парадигма як методологічне підґрунтя побудови процесу управління / І. О. Кузнецова // Економіка: реалії часу. – 2014. – № 2 (12). – С. 52–57.
- 20 Кузнецова І. О. Науково-методичні аспекти процесу управління стратегічними ризиками : монографія / І. О. Кузнецова, В. О. Кравченко, О. Ю. Малютенко. – Одеса: Атлант, 2015. – 188 с.
- 21 Кузнецова І. О. Парадигми процесного підходу в євроменеджменті / І. О. Кузнецова // Концепція євроменеджменту як складова міжнародної інтеграції України : монографія / за ред. І. О. Кузнецової. – Одеса: ОНЕУ, 2016. – С. 5–15.
- 22 Кузнецова І. О. Планування діяльності підприємств: структурний аспект : монографія / І. О. Кузнецова, Ю. В. Карпенко. – Одеса: Атлант, 2012.

- 23 Кузнецова І. О. Технологія діагностування управлінських консалтингових проєктів / І. О. Кузнецова // Науковий вісник ОНЕУ. – Одеса, 2018. – № 1 (253). – С. 97–108.
- 24 Ліпич Л. В. Логістика дистрибуції як інструмент підвищення ефективності підприємницької діяльності [Електронний ресурс] / Л. В. Ліпич, О. В. Хілуха, М. І. Кушнір, І. М. Волинець // Економічний часопис ВНУ. - 2023. - № 2. - С. 113–123. - Режим доступу: <https://echas.vnu.edu.ua/index.php/echas/uk/article/view/830> (echas.vnu.edu.ua)
- 25 Макалюк І. В. Сутність збутової діяльності підприємства та оцінка її ефективності [Електронний ресурс] / І. В. Макалюк, Д. О. Ліндаєв // Сучасні проблеми економіки і підприємництва. - 2019. - № 23. - Режим доступу: <https://sb-keip.kpi.ua/index.php/2310-5534/article/view/160709>
- 26 Нечипорук І. В. Дослідження теоретичних засад формування збутової політики підприємства [Електронний ресурс] / І. В. Нечипорук, А. В. Гречко // Сучасні проблеми економіки і підприємництва. - 2017. - № 20. - Режим доступу: <https://sb-keip.kpi.ua/article/view/94823> (sb-keip.kpi.ua)
- 27 Нікіфорова Л. В. Удосконалення організаційно-економічного механізму підприємства в розрізі формування збутової стратегії [Електронний ресурс] / Л. В. Нікіфорова, К. В. Безпалій // Матеріали конференції. - 2024. - Режим доступу: <https://ir.lib.vntu.edu.ua/handle/123456789/47525> (ir.lib.vntu.edu.ua)
- 28 Нікіфорова Л. В. Формування збутової стратегії підприємства: сучасні підходи [Електронний ресурс] / Л. В. Нікіфорова // Наукові дослідження молоді. - 2023. - Режим доступу: <https://ir.lib.vntu.edu.ua> (ir.lib.vntu.edu.ua)
- 29 Петренко А. А. Формування збутової стратегії підприємства та шляхи її удосконалення [Електронний ресурс] / А. А. Петренко //

Кваліфікаційна робота. - 2024. - Режим доступу:
<https://dspace.dsau.dp.ua/handle/123456789/10989> (dspace.dsau.dp.ua)

- 30 Пивоваров С. В. Управління збутовою діяльністю в системі інноваційного розвитку аграрних підприємств [Електронний ресурс] / С. В. Пивоваров, В. С. Ніценко, І. В. Зозуля // Енергоаудит. - 2024. - № 11. - Режим доступу: <https://eee.khpi.edu.ua/article/view/323054>
- 31 Ратушняк О. Г. Розробка та реалізація збутової стратегії підприємства [Електронний ресурс] / О. Г. Ратушняк, В. Д. Клопська // Наукові праці ВНТУ. - 2021. - Режим доступу: <http://ir.lib.vntu.edu.ua/handle/123456789/34001> (ir.lib.vntu.edu.ua)
- 32 Слівінська В. В. Дослідження каналів розподілу продукції підприємства [Електронний ресурс] / В. В. Слівінська, Т. Г. Бєлова // Матеріали міжнародної конференції. - 2013. - С. 41–43. - Режим доступу: <https://dspace.nuft.edu.ua/handle/123456789/11774> (dspace.nuft.edu.ua)
- 33 Ткаченко А. М. Роль збутової логістики в управлінні розподілом продукції [Електронний ресурс] / А. М. Ткаченко, Р. О. Севастьянов // Вісник Хмельницького національного університету. - 2021. - № 1. - Режим доступу: <https://heraldes.khmnu.edu.ua/index.php/heraldes/article/view/1994>
- 34 Харченко Т. Б. Удосконалення управління логістикою збуту в сучасних умовах [Електронний ресурс] / Т. Б. Харченко, Ю. А. Сагайдак // Науковий вісник ПУЕТ. - 2024. - № 1. - Режим доступу: <https://www.puet.poltava.ua/index.php/economics/article/view/240> (puet.poltava.ua)
- 35 Ратушняк О. Г. Розробка та реалізація збутової стратегії підприємства [Електронний ресурс] / О. Г. Ратушняк, В. Д. Клопська // Матеріали науково-практичної конференції «Молодь в науці: дослідження, проблеми, перспективи (МН-2021)». – Вінниця : ВНТУ, 2021. – Режим доступу: <https://ir.lib.vntu.edu.ua/handle/123456789/34001>

- 36 Чернявська І. М. Вплив елементів економічного забезпечення на ефективність управління інноваціями в збутовій діяльності компанії [Електронний ресурс] / І. М. Чернявська, О. В. Голуб // Економічний вісник ДДТУ. - 2024. - № 1(8). - С. 133–142. - Режим доступу: <https://econvisnyk.dstu.dp.ua/article/view/306503> (econvisnyk.dstu.dp.ua)
- 37 Чирка А. М. Визначення каналів збуту продукції підприємства в умовах розвитку цифрової економіки [Електронний ресурс] / А. М. Чирка // Науковий журнал. - 2025. - № 4. - Режим доступу: <https://nti.khai.edu/ojs/index.php/cher/article/view/cher.2025.4.16> (nti.khai.edu)
- 38 Чичкало-Кондрацька І. Б. Маркетинговий аналіз каналів збуту органічної продукції [Електронний ресурс] / І. Б. Чичкало-Кондрацька, І. В. Новицька // Економіка і регіон. - 2021. - № 1(80). - Режим доступу: <https://journals.nupp.edu.ua/eir/uk/article/view/2239> (journals.nupp.edu.ua)
- 39 Швед В. В. Збутова політика підприємства та її елементи [Електронний ресурс] / В. В. Швед, О. М. Омельченко, С. В. Дробаха // Сталій розвиток економіки. - 2024. - № 49. - Режим доступу: <https://economdevelopment.in.ua/index.php/journal/article/view/942>
- 40 Швед В. В. Збутова політика підприємства та її елементи [Електронний ресурс] / В. В. Швед, О. М. Омельченко, С. В. Дробаха // Сталій розвиток економіки. - 2024. - № 49. - Режим доступу: <https://economdevelopment.in.ua/index.php/journal/article/view/942> (economdevelopment.in.ua)
- 41 Ян Я. Моделі маркетингового каналу розподілу в підприємствах нерухомості [Електронний ресурс] / Я. Ян, М. Лищенко, С. Вансін // Економіка та суспільство. - 2022. - № 44. - Режим доступу: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/1899> (economyandsociety.in.ua)

- 42 Імпорт електрогенераторів в Україну зріс у 2,3 раза у 2025 р. // Інтерфакс-Україна. – Дата публікації: 2026. – Режим доступу: URL (дата звернення: 10.05.2026).
- 43 Electrical Equipment Industry: Market, Trends & Outlook // KoalaGains. – 2026. – Режим доступу: https://koalagains.com/industry-tariff-report/heavy-electrical-equipment/understand-industry?utm_source=chatgpt.com (дата звернення: 10.05.2026).
- 44 Data Center Infrastructure and Electrical Equipment Demand [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://www.tomshardware.com>
- 45 Electric & Wiring Equipment Industry Profitability Ratios // CSI Market. – 2025. – Режим доступу: https://csimarket.com/Industry/industry_Profitability_Ratios.php?ind=411&utm_source=chatgpt.com (дата звернення: 10.05.2026).
- 46 Electrical Equipment Industry: Market, Trends & Outlook // KoalaGains. – 2026. – Режим доступу: https://koalagains.com/industry-tariff-report/heavy-electrical-equipment/understand-industry?utm_source=chatgpt.com (дата звернення: 10.05.2026).
- 47 Electrical Equipment Market Report [Електронний ресурс] / Global Growth Insights. – Режим доступу: <https://www.globalgrowthinsights.com>
- 48 Electrical Equipment Market Trends and Forecast [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://www.marketresearch.com>
- 49 Electrical Equipment Markets 2025–2030 [Електронний ресурс] / GlobeNewswire. – Режим доступу: <https://www.globenewswire.com>
- 50 Global Electrical Equipment Market Analysis Report 2024–2030 [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://www.gd.ec-insulators.com/news/global-electrical-equipment-industry-market-analysis-report-2024-2030/>
- 51 Porter M. E. Competitive strategy: techniques for analyzing industries and competitors. New York: Free Press, 1980. 396 p.

- 52 Pro-Consulting. Аналіз ринку електричного обладнання України 2025 року [Електронний ресурс]. Режим доступу: <https://pro-consulting.ua/ua/issledovanie-rynka/analiz-rynka-elektricheskogo-oborudovaniya-ukrainy-2025-god> (дата звернення: 28.03.2026).
- 53 Trading Economics. Ukraine exports of electrical and electronic equipment [Електронний ресурс]. Режим доступу: <https://tradingeconomics.com/ukraine/exports/electrical-electronic-equipment> (дата звернення: 28.03.2026).
- 54 United Nations Comtrade Database. International trade statistics [Електронний ресурс]. Режим доступу: <https://comtrade.un.org/> (дата звернення: 28.03.2026).

ДОДАТКИ

Додаток А

Таблиця А1

Зміст показників конкурентоспроможності бізнесу (вісь Х) у рамках побудови моделі Shell/DPM

№	Показник	Зміст показника
1	Відносна частка ринку	Відображає позицію підприємства порівняно з основними конкурентами; визначається як співвідношення частки ринку компанії до частки найбільшого конкурента.
2	Охоплення мережі дистриб'юторів	Характеризує масштаб і географію збутової мережі, тобто наскільки широко продукція представлена на ринку.
3	Ефективність мережі дистриб'юторів	Визначає результативність каналів збуту (швидкість продажу, рівень витрат, доступність товару для споживача).
4	Технологічні навички	Відображає рівень володіння сучасними технологіями, компетенції персоналу та здатність впроваджувати інновації.
5	Ширина і глибина товарної лінії	Характеризує асортимент продукції: кількість товарних груп (ширина) та варіантів у межах однієї групи (глибина).
6	Обладнання і розташування	Визначає технічний рівень виробничих потужностей і вигідність географічного розміщення підприємства.
7	Ефективність виробництва	Показує рівень продуктивності, витратомісткість та раціональність використання ресурсів у виробничому процесі.
8	Крива досвіду	Відображає зниження витрат на одиницю продукції зі зростанням обсягів виробництва та накопиченням досвіду.
9	Виробничі запаси	Характеризує рівень запасів сировини, матеріалів і готової продукції та ефективність їх управління.
10	Якість продукції	Відображає відповідність продукції стандартам, вимогам споживачів та її конкурентні характеристики.
11	Науково-дослідний потенціал	Характеризує здатність підприємства до проведення НДДКР та створення нових продуктів і технологій.
12	Економія в масштабі виробництва	Відображає зниження середніх витрат на одиницю продукції при збільшенні обсягів виробництва.
13	Післяпродажне обслуговування	Характеризує рівень сервісу після продажу (гарантійне обслуговування, підтримка клієнтів, ремонт).

Таблиця А 2

Показники привабливості галузі (вісь Y) у рамках побудови моделі Shell/DPM

№	Показник	Зміст показника
1	Темпи зростання галузі	Відображає динаміку розвитку галузі; високі темпи свідчать про перспективність і можливості для розширення бізнесу.
2	Відносна галузева норма прибутку	Характеризує рівень прибутковості галузі порівняно з іншими галузями; чим вища, тим привабливіша галузь.
3	Ціна покупців	Відображає готовність споживачів платити за продукцію; високі ціни зазвичай свідчать про більшу маржинальність.
4	Прихильність покупців до торговельної марки	Характеризує рівень лояльності споживачів до брендів; висока прихильність зменшує ризики втрати клієнтів.
5	Важливість конкурентного упередження	Визначає значущість конкурентних переваг (якість, бренд, технології) для успіху в галузі.
6	Стабільність галузевої норми прибутку	Відображає коливання прибутковості; стабільна галузь є менш ризикованою для інвестування.
7	Технологічні бар'єри для входу в галузь	Характеризує складність входу нових конкурентів через високі технологічні вимоги або інвестиції.
8	Значення договірної дисципліни у галузі	Відображає важливість виконання контрактів і домовленостей; висока дисципліна знижує ризики та підвищує стабільність.
9	Вплив постачальників у галузі	Характеризує силу постачальників у формуванні цін і умов; сильний вплив може знижувати привабливість галузі.
10	Вплив держави у галузі	Визначає ступінь державного регулювання (податки, ліцензії, обмеження); високий вплив може як стимулювати, так і стримувати розвиток.
11	Рівень використання галузевих потужностей	Показує ступінь завантаженості виробничих ресурсів; високий рівень свідчить про ефективність і попит.
12	Здатність продукції до заміщення	Характеризує наявність товарів-замінників; висока замінність знижує привабливість галузі.
13	Імідж галузі у суспільстві	Відображає суспільне сприйняття галузі (екологічність, престиж, соціальна значущість), що впливає на попит і інвестиції.

Шкала оцінювання часткових показників у рамках побудови моделі
Shell/DPM

Бал	Лінгвістична оцінка	Характеристика рівня прояву показника
1	Дуже низький	Показник практично відсутній або має критично низький рівень; негативно впливає на позиції підприємства/галузі
2	Вкрай низький	Дуже слабкий рівень; суттєві проблеми, потрібні негайні зміни
3	Низький	Недостатній рівень; показник значно поступається конкурентам або ринковим вимогам
4	Нижче середнього	Слабкий рівень; потребує покращення для досягнення конкурентоспроможності
5	Середній	Прийнятний, але нестабільний рівень; відповідає мінімальним вимогам ринку
6	Вище середнього	Достатній рівень; є окремі конкурентні переваги
7	Достатньо високий	Сильний рівень; показник забезпечує стабільні позиції
8	Високий	Відчутна конкурентна перевага; показник перевищує середньоринковий рівень
9	Дуже високий	Значна перевага над конкурентами; один із ключових факторів успіху
10	Максимальний	Еталонний рівень; найкраща практика на ринку або галузі

Додаток В

Таблиця В1

Коефіцієнти значимості часткових показників конкурентоспроможності для напрямку «Електровимірювальні та випробувальні роботи»

№	Показник	Коефіцієнт значущості
1	Відносна частка ринку	0,08
2	Охоплення мережі дистриб'юторів	0,03
3	Ефективність мережі дистриб'юторів	0,04
4	Технологічні навички	0,15
5	Ширина і глибина товарної лінії	0,05
6	Обладнання і розташування	0,14
7	Ефективність виробництва	0,10
8	Крива досвіду	0,08
9	Виробничі запаси	0,03
10	Якість продукції (послуг)	0,14
11	Науково-дослідний потенціал	0,07
12	Економія в масштабі виробництва	0,04
13	Післяпродажне обслуговування	0,05
Разом		1,00

Таблиця В2

Коефіцієнти значимості часткових показників конкурентоспроможності для напрямку «Продаж електротехнічної продукції»

№	Показник	Коефіцієнт значущості
1	Відносна частка ринку	0,10
2	Охоплення мережі дистриб'юторів	0,12
3	Ефективність мережі дистриб'юторів	0,12
4	Технологічні навички	0,05
5	Ширина і глибина товарної лінії	0,14
6	Обладнання і розташування	0,08
7	Ефективність виробництва	0,03
8	Крива досвіду	0,06
9	Виробничі запаси	0,10
10	Якість продукції	0,08
11	Науково-дослідний потенціал	0,02
12	Економія в масштабі виробництва	0,03
13	Післяпродажне обслуговування	0,07
Разом		1,00

Таблиця В3

Коефіцієнти значимості часткових показників конкурентоспроможності для напрямку «Електромонтажні роботи»

№	Показник	Коефіцієнт значущості
1	Відносна частка ринку	0,09
2	Охоплення мережі дистриб'юторів	0,03
3	Ефективність мережі дистриб'юторів	0,04
4	Технологічні навички	0,16
5	Ширина і глибина товарної лінії	0,04
6	Обладнання і розташування	0,12
7	Ефективність виробництва (виконання робіт)	0,11
8	Крива досвіду	0,12
9	Виробничі запаси	0,03
10	Якість продукції (робіт)	0,13
11	Науково-дослідний потенціал	0,04
12	Економія в масштабі виробництва	0,03
13	Післяпродажне обслуговування	0,06
Разом		1,00

Таблиця В4

Коефіцієнти значимості часткових показників привабливості галузі для напрямку «Електровимірювальні та випробувальні роботи»

№	Показник	Коефіцієнт значущості
1	Темпи зростання галузі	0,10
2	Відносна галузева норма прибутку	0,09
3	Ціна покупців	0,07
4	Прихильність покупців до торговельної марки	0,05
5	Важливість конкурентного упередження	0,08
6	Стабільність галузевої норми прибутку	0,11
7	Технологічні бар'єри для входу в галузь	0,12
8	Значення договірної дисципліни у галузі	0,08
9	Вплив постачальників у галузі	0,05
10	Вплив держави у галузі	0,10
11	Рівень використання галузевих потужностей	0,06
12	Здатність продукції до заміщення	0,04
13	Імідж галузі у суспільстві	0,05
Разом		1,00

Таблиця В5

Коефіцієнти значимості часткових показників привабливості галузі для напрямку «Продаж електротехнічної продукції»

№	Показник	Коефіцієнт значущості
1	Темпи зростання галузі	0,12
2	Відносна галузева норма прибутку	0,11
3	Ціна покупців	0,09
4	Прихильність покупців до торговельної марки	0,07
5	Важливість конкурентного упередження	0,09
6	Стабільність галузевої норми прибутку	0,08
7	Технологічні бар'єри для входу в галузь	0,05
8	Значення договірної дисципліни у галузі	0,06
9	Вплив постачальників у галузі	0,10
10	Вплив держави у галузі	0,08
11	Рівень використання галузевих потужностей	0,05
12	Здатність продукції до заміщення	0,06
13	Імідж галузі у суспільстві	0,04
Разом		1,00

Таблиця В6

Коефіцієнти значимості часткових показників привабливості галузі для напрямку «Електромонтажні роботи»

№	Показник	Коефіцієнт значущості
1	Темпи зростання галузі	0,11
2	Відносна галузева норма прибутку	0,10
3	Ціна покупців	0,07
4	Прихильність покупців до торговельної марки	0,04
5	Важливість конкурентного упередження	0,09
6	Стабільність галузевої норми прибутку	0,11
7	Технологічні бар'єри для входу в галузь	0,12
8	Значення договірної дисципліни у галузі	0,10
9	Вплив постачальників у галузі	0,05
10	Вплив держави у галузі	0,09
11	Рівень використання галузевих потужностей	0,05
12	Здатність продукції до заміщення	0,03
13	Імідж галузі у суспільстві	0,04
Разом		1,00

Характеристика сучасних видів цифрової реклами

№	Вид реклами	Характеристика	Основна особливість	Мета використання
1	Контекстна реклама	Оголошення, які демонструються відповідно до інтересів, поведінки користувача або тематики переглянутих сайтів	Орієнтація на релевантність контенту та зацікавленість аудиторії	Залучення потенційних клієнтів і підвищення конверсії
2	Пошукова реклама	Реклама, що відображається у результатах пошуку за конкретними запитами користувачів	Чітка прив'язка до ключових слів та пошукових запитів	Швидке залучення цільового трафіку
3	Вірусна реклама	Контент, який користувачі самостійно поширюють через соціальні мережі та месенджери	Емоційність, креативність і «ефект сарафанного радіо»	Підвищення впізнаваності бренду та охоплення аудиторії
4	Банерна реклама	Графічні або анімовані оголошення, розміщені на вебсайтах і рекламних майданчиках	Візуальне привернення уваги користувачів	Формування іміджу та впізнаваності бренду

НОВЕ ПОКОЛІННЯ КЕРУВАННЯ
ЕЛЕКТРОДВИГУНАМИ

ІНВЕРТОР FR-F840

ПОВНИЙ КОНТРОЛЬ. МАКСИМАЛЬНА ЕФЕКТИВНІСТЬ.

-  **ЕКОНОМІЯ ЕЛЕКТРОЕНЕРГІЇ**
до 30–50% завдяки плавному
регулюванню швидкості
-  **ЗАХИСТ ОБЛАДНАННЯ**
від перевантажень, перенапруг,
перегріву та коротких замикань
-  **ПЛАВНИЙ ПУСК ТА СТОП**
зменшення пускових струмів
та механічних навантажень
-  **ВИСОКА НАДІЙНІСТЬ**
промислове виконання для
інтенсивної роботи



ІДЕАЛЬНЕ РІШЕННЯ ДЛЯ:

-  ВЕНТИЛЯЦІЯ
-  НАСОСИ
-  КОНВЕЄРИ
-  ВИРОБНИЧІ ЛІНІЇ
-  АГРОСЕКТОР
-  СИСТЕМИ ВОДОПОСТАЧАННЯ

**НАДІЙНІСТЬ
ТА ЕФЕКТИВНІСТЬ
ДЛЯ ВАШОГО БІЗНЕСУ!**

-  ТОЧНЕ
КЕРУВАННЯ
ШВИДКІСТЮ
-  КОМПАКТНИЙ
ТА ЗРУЧНИЙ
У МОНТАЖІ
-  ШИРОКІ МОЖЛИВОСТІ
ІНТЕГРАЦІЇ ТА
ПІДКЛЮЧЕННЯ
-  ПЕРЕВІРЕНА
ЯПОНСЬКА
ЯКІСТЬ

 **ІНВЕСТИУЙТЕ В ЕНЕРГОЕФЕКТИВНІСТЬ – ОТРИМУЙТЕ РЕЗУЛЬТАТ!**

 Звертайтеся до наших менеджерів
для підбору та консультації

Рис. Д1. Рекламний банер для регулятора обертів електродвигуна (інвертору)
FR-F840-01800-E2-60