

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
ПЗВО «МІЖНАРОДНИЙ ЄВРОПЕЙСЬКИЙ
УНІВЕРСИТЕТ»

Навчально-науковий інститут «Європейська школа бізнесу»
Кафедра менеджменту, фінансів та бізнес-адміністрування

«ЗАТВЕРДЖУЮ»

Завідувач кафедри

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

«___» _____ 202__ року

КВАЛІФІКАЦІЙНА БАКАЛАВРСЬКА РОБОТА

ТЕМА: «Напрями удосконалення методів оцінки
привабливості ринку збуту продукції підприємства»

Виконавець: Бондаренко Каріна Олексіївна

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

Спеціальність: 073 «Менеджмент»

Освітня програма: «Менеджмент»

Науковий керівник: _____

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

Київ-2025

ЗМІСТ

ВСТУП.....	4
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ ОЦІНКИ ПРИВАБЛИВОСТІ РИНКУ ЗБУТУ ПРОДУКЦІЇ ПІДПРИЄМСТВА	7
1.1 Сутність, значення та фактори впливу на привабливість ринку збуту продукції підприємства.....	7
1.2 Методичні підходи до оцінки привабливості ринку збуту продукції підприємства: огляд існуючих методів	12
1.3 Критерії та показники оцінки привабливості ринку збуту продукції підприємства	19
РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ ПРИВАБЛИВОСТІ РИНКУ ЗБУТУ ПРОДУКЦІЇ ТОВ «СОЮЗ-СВІТЛО УКРАЇНА».....	23
2.1 Загальна характеристика діяльності ТОВ «Союз-Світло Україна» та аналіз його ринкового становища	23
2.2 Аналіз асортименту продукції ТОВ «Союз-Світло Україна» та його конкурентоспроможності.....	33
2.3 Оцінка привабливості ринку збуту продукції ТОВ «Союз-Світло Україна» з використанням існуючих методів	50
РОЗДІЛ 3. НАПРЯМИ УДОСКОНАЛЕННЯ МЕТОДІВ ОЦІНКИ ПРИВАБЛИВОСТІ РИНКУ ЗБУТУ ПРОДУКЦІЇ ТОВ «СОЮЗ-СВІТЛО УКРАЇНА»	63
3.1 Обґрунтування необхідності удосконалення методів оцінки привабливості ринку збуту продукції ТОВ «Союз-Світло Україна».....	63
3.2 Розробка удосконаленої методики оцінки привабливості ринку збуту продукції ТОВ «Союз-Світло Україна» з урахуванням специфіки діяльності підприємства	71

3.3 Економічне обґрунтування ефективності впровадження запропонованих заходів з удосконалення методів оцінки привабливості ринку збуту продукції ТОВ «Союз-Світло Україна».....	82
ВИСНОВКИ	87
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....	90

ВСТУП

Актуальність теми. В умовах постійної динаміки ринкового середовища, зростаючої конкуренції та глобалізації економічних процесів підприємства змушені приділяти особливу увагу вибору ефективних ринків збуту своєї продукції. Складність прогнозування ринкової кон'юнктури, швидкі зміни споживчих уподобань та технологічні інновації ускладнюють процес прийняття стратегічних рішень щодо розподілу ресурсів і розвитку бізнесу. Класичні підходи до оцінки привабливості ринку часто не враховують динамічних змін і комплексного впливу зовнішніх та внутрішніх факторів, що призводить до зниження ефективності управлінських рішень і підвищення ризиків. Тому виникає необхідність удосконалення існуючих методів оцінки привабливості ринків збуту шляхом інтеграції кількісних і якісних показників, впровадження багатофакторного аналізу, а також використання сучасних інформаційних технологій для обробки даних.

Критичний аналіз ситуації свідчить про те, що підприємствам, організаціям та установам потрібно удосконалювати методики оцінювання ринку для забезпечення стійкого розвитку, підвищення конкурентоспроможності та мінімізації ризиків при виході на нові ринки або розширенні існуючих.

Мета і завдання роботи. Метою даної роботи є розробка напрямів удосконалення методів оцінки привабливості ринку збуту продукції підприємства з урахуванням сучасних вимог до стратегічного планування і конкурентної боротьби.

Відповідно до поставленої мети були визначені основні завдання дослідження:

- розкрити сутність, значення та визначити основні фактори, що впливають на привабливість ринку збуту продукції підприємства;
- здійснити огляд існуючих методичних підходів до оцінки привабливості ринку збуту продукції підприємства;

- визначити основні критерії та показники оцінки привабливості ринку збуту;
- надати загальну характеристику діяльності ТОВ «Союз-Світло Україна» та проаналізувати його ринкове становище;
- провести аналіз асортименту продукції підприємства та оцінити її конкурентоспроможність;
- здійснити оцінку привабливості ринку збуту продукції ТОВ «Союз-Світло Україна» із застосуванням існуючих методів;
- обґрунтувати необхідність удосконалення методів оцінки привабливості ринку збуту продукції підприємства;
- розробити удосконалену методику оцінки привабливості ринку збуту з урахуванням специфіки діяльності ТОВ «Союз-Світло Україна»;
- провести економічне обґрунтування ефективності впровадження запропонованих заходів.

Об'єктом дослідження є процес оцінки привабливості ринку збуту продукції підприємства в умовах змінного зовнішнього середовища та підвищеної конкуренції.

Предметом дослідження є соціально-економічні закономірності, фактори і методи оцінки привабливості ринку збуту продукції, а також напрями їх удосконалення з метою підвищення ефективності стратегічного управління підприємством.

Методи дослідження. У процесі написання роботи були використані такі методи дослідження: методи аналізу та синтезу, індукції та дедукції, економіко-статистичний аналіз, порівняльний аналіз, експертні оцінки, методи динамічного SPACE-аналізу, методи багатфакторного моделювання, графічний метод та методи системного підходу. Крім того, для глибшого аналізу конкурентного середовища та стратегічних перспектив підприємства застосовувалися: модель п'яти сил Портера, SWOT-аналіз, PEST-аналіз, BCG-матриця та модель оцінки привабливості ринку GE/McKinsey.

Практична значущість роботи. Практична значущість даної роботи полягає у розробці удосконаленого підходу до оцінки привабливості ринку збуту продукції, що може бути впроваджений у діяльність підприємств, зокрема ТОВ «Союз-Світло Україна». Запропоновані рекомендації сприятимуть підвищенню точності прогнозування ринкових тенденцій, зниженню ризику прийняття хибних стратегічних рішень, оптимізації розподілу ресурсів та загальному зміцненню конкурентних позицій підприємства на цільових ринках.

РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ ОЦІНКИ ПРИВАБЛИВОСТІ РИНКУ ЗБУТУ ПРОДУКЦІЇ ПІДПРИЄМСТВА

1.1 Сутність, значення та фактори впливу на привабливість ринку збуту продукції підприємства

Ринок збуту продукції підприємства є сукупністю споживачів, які мають потребу в певному товарі або послугі та мають можливість здійснити купівлю. Привабливість ринку збуту визначається рівнем потенційної вигоди для підприємства при виході або роботі на цьому ринку, з урахуванням конкурентного середовища, місткості ринку, тенденцій розвитку, регуляторних умов та платоспроможності споживачів.

Науковці розглядають привабливість ринку збуту як інтегральну характеристику, яка відображає перспективність і ризикованість комерційної діяльності на конкретному ринку [25]. Як зазначає М. Портер, «прибутковість ринку визначається не лише його розмірами, але й конкуренцією, загрозою появи нових конкурентів, можливостями заміщення продукту, силою покупців та постачальників» [2].

Оцінка привабливості ринку збуту продукції — це систематичний процес збору, обробки й аналізу даних з метою визначення рівня доцільності виходу або подальшої діяльності підприємства на певному ринку. У науковій літературі поняття «привабливість ринку» тлумачиться як сукупність характеристик зовнішнього середовища, які створюють можливості для ефективного розвитку бізнесу.

Отже, оцінка привабливості ринку збуту є критично важливою для ухвалення стратегічних рішень підприємства щодо виходу на нові ринки, розширення діяльності чи оптимізації існуючих каналів збуту.

Оцінка привабливості ринку збуту включає аналіз таких ключових елементів, як:

- потенціал обсягу продажів на ринку;

- рівень конкуренції;
- темпи зростання ринку;
- політичні, економічні та соціальні ризики;
- технологічний рівень інфраструктури ринку;
- доступність каналів збуту та логістичних можливостей;
- регуляторні вимоги та бар'єри входу на ринок [18].

Узагальнено сутність оцінки привабливості ринку можна представити у вигляді трьох основних складових:

- 1) Виявлення можливостей зростання підприємства на новому або існуючому ринку.
- 2) Оцінка рівня ризиків і витрат, пов'язаних із діяльністю на ринку.
- 3) Формування бази для стратегічного вибору напрямку розвитку.

Наукове визначення сутності оцінки ринку збуту подає її як "процес багатофакторного аналізу зовнішнього середовища підприємства для виявлення сприятливих умов для збуту продукції й обґрунтування стратегічних рішень".

Оцінка привабливості ринку має надзвичайно важливе значення для підприємств, оскільки вона впливає на ухвалення рішень щодо:

1. Стратегії виходу на ринок — вибір між стратегіями інтенсивного росту, диверсифікації, або обмеження діяльності.
2. Інвестиційних рішень — чи варто інвестувати у розвиток продукту або логістики на певному ринку.
3. Оптимізації асортименту продукції — які товари мають найбільший потенціал на певному ринку.
4. Ресурсного планування — куди спрямувати маркетингові, виробничі та фінансові ресурси для досягнення найбільшої віддачі.
5. Управління ризиками — оцінка ризиків дозволяє мінімізувати можливі втрати при діяльності в нестабільному середовищі [7].

Таблиця 1.1 – Роль оцінки привабливості ринку у стратегічному управлінні підприємством

Етап стратегічного управління	Внесок оцінки привабливості ринку
SWOT-аналіз	Оцінка можливостей і загроз зовнішнього середовища
Формулювання цілей	Визначення реалістичних і досяжних цілей розвитку
Розробка стратегії	Вибір найбільш привабливих ринків для діяльності
Реалізація стратегії	Оптимізація використання ресурсів
Контроль і корекція	Моніторинг ринкових умов і адаптація стратегії

У глобалізованому світі, де ринки швидко змінюються під впливом технологій, соціально-економічних трансформацій та політичних коливань, своєчасна та глибока оцінка привабливості ринку стає критичним фактором успіху бізнесу.

Також важливо враховувати, що оцінка привабливості ринку повинна бути регулярною процедурою, оскільки ринкові умови змінюються: може зрости конкуренція, зменшитися купівельна спроможність споживачів або з'явитися нові регуляторні бар'єри.

У наукових працях існують кілька підходів до трактування сутності оцінки привабливості ринку:

- 1) Підхід можливостей: акцент робиться на потенціалі ринку для зростання обсягу продажів і збільшення прибутків.
- 2) Підхід ризиків: головним є аналіз ризиків, які можуть призвести до втрат.
- 3) Комплексний підхід: враховується як потенціал ринку, так і ризики, з якими може зіткнутися підприємство [1].

У таблиці 1.2 представлено опис особливостей кожного з зазначених підходів.

Таблиця 1.2 – Порівняння наукових підходів до сутності оцінки привабливості ринку

Підхід	Основна увага	Основні переваги	Основні недоліки
Можливості	Зростання продажів, прибутковість	Підтримка розвитку бізнесу	Ігнорування ризиків
Ризики	Аналіз можливих загроз	Зниження ймовірності збитків	Недооцінка потенціалу ринку
Комплексний	Потенціал + ризики	Збалансований аналіз	Вимагає більше ресурсів для дослідження

Оцінка привабливості ринку збуту є складовою стратегічного управління підприємством і виконує функцію зниження невизначеності в процесі прийняття рішень. Вона дозволяє підприємству визначити найбільш перспективні напрями діяльності, мінімізувати ризики та максимально ефективно розподілити наявні ресурси. З огляду на стрімкі зміни ринкового середовища, важливо впроваджувати системний і регулярний підхід до оцінки привабливості ринку, використовуючи сучасні наукові методи та аналітичні інструменти.

Як свідчить аналіз наукових досліджень, комплексне вивчення привабливості ринку збуту забезпечує:

- 1) Розуміння можливостей зростання обсягів реалізації продукції.
- 2) Визначення рівня конкуренції та можливостей для позиціонування товару.
- 3) Оцінку ризиків виходу на новий ринок.
- 4) Формування ефективної маркетингової стратегії [9].

Згідно з дослідженнями Ю. Кравченка, правильний вибір ринку збуту підвищує загальну рентабельність підприємства на 20–30% за рахунок оптимізації витрат і збільшення доходів [14].

Фактори, які впливають на привабливість ринку збуту, умовно поділяють на зовнішні та внутрішні (рис. 1.1).

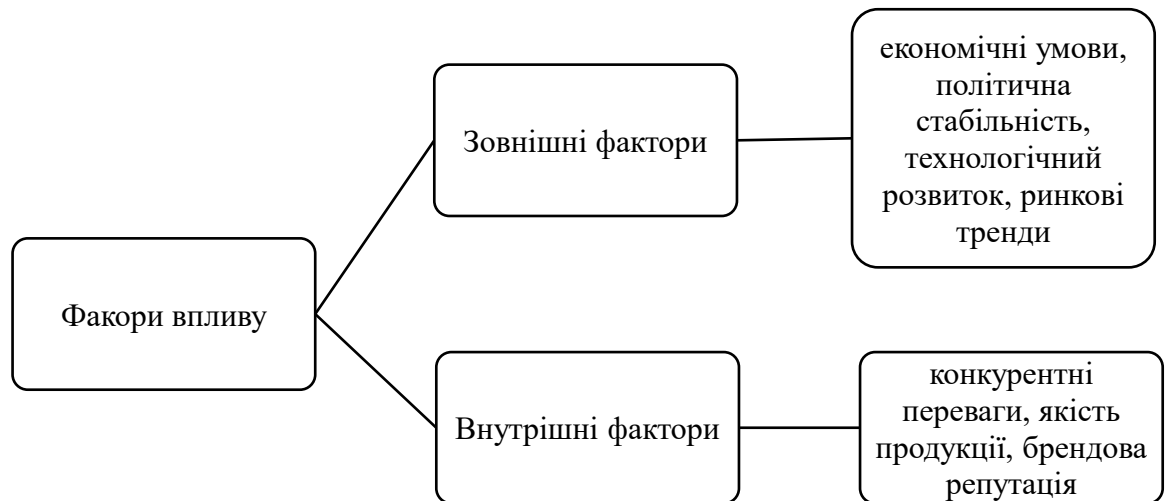


Рис. 1.1. Фактори впливу на ринкову привабливість

Більш детально основні групи факторів наведено в таблиці 1.3.

Таблиця 1.3 – Основні фактори, що впливають на привабливість ринку збуту

Група факторів	Основні характеристики
Економічні фактори	Рівень доходів споживачів, рівень зайнятості, інфляція
Політичні та правові фактори	Законодавче регулювання, політична стабільність
Соціальні фактори	Зміна споживчих уподобань, демографічні зміни
Технологічні фактори	Рівень інновацій у галузі, технологічні бар'єри
Конкурентні фактори	Кількість і сила конкурентів, бар'єри входу на ринок
Внутрішні фактори підприємства	Якість продукції, бренд, репутація, рівень сервісу

Отже, ринок збуту продукції виступає ключовим чинником забезпечення стійкого розвитку підприємства. Привабливість ринку залежить від широкого спектра економічних, політичних, соціальних та технологічних факторів, а також від здатності самого підприємства адаптувати свої продукти і стратегії до змінного ринкового середовища. Використання сучасних моделей оцінювання привабливості ринку дозволяє обґрунтовано ухвалювати рішення щодо розвитку збутової діяльності та забезпечувати стабільне зростання обсягів реалізації.

1.2 Методичні підходи до оцінки привабливості ринку збуту продукції підприємства: огляд існуючих методів

Оцінка привабливості ринку збуту є критично важливою для стратегічного планування діяльності підприємства. У науковій літературі представлено декілька основних груп методів, які розрізняються за глибиною аналізу, кількісними і якісними параметрами, а також складністю застосування.

Методи оцінки привабливості ринку збуту поділяють на:

- 1) Кількісні методи, що базуються на аналізі числових даних (обсяг ринку, темп зростання, частка ринку тощо).
- 2) Якісні методи, що оцінюють менш формалізовані характеристики (рівень конкуренції, інституційне середовище, споживчі уподобання) [34].

Загальну класифікацію методів представлено на рис. 1.2.

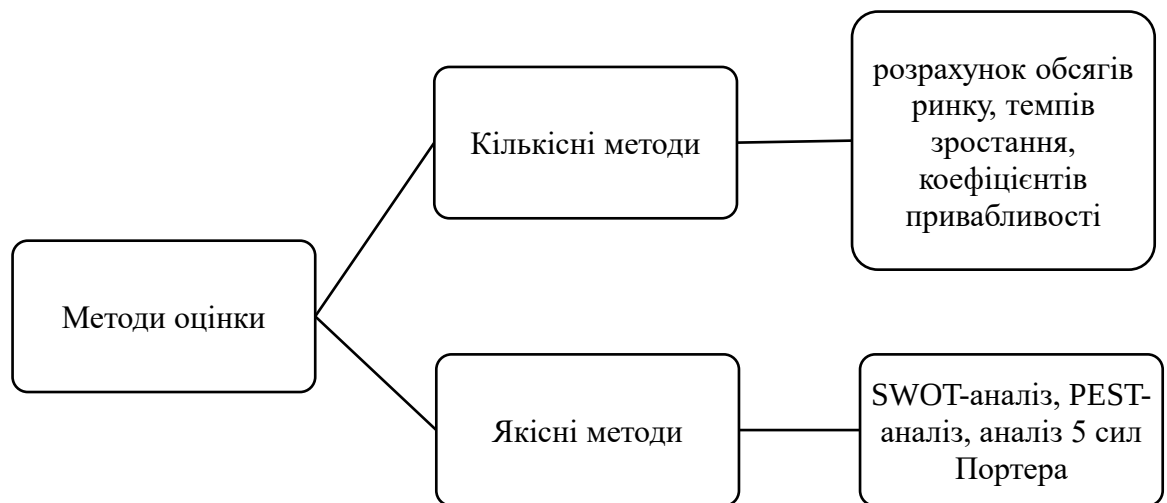


Рисунок 1.2 – Класифікація методів оцінки привабливості ринку збуту

Ефективна оцінка привабливості ринку збуту продукції підприємства ґрунтується на використанні перевірених методичних підходів, які дозволяють системно аналізувати зовнішнє середовище, виявляти потенційні можливості

та ризики для бізнесу. Найбільш поширеними методами у науковій літературі та практиці є метод Портера (аналіз п'яти сил конкуренції) та SWOT-аналіз, кожен із яких має свої переваги та обмеження.

Метод п'яти сил конкуренції, розроблений М. Портером, передбачає оцінку інтенсивності конкурентної боротьби на ринку шляхом аналізу п'яти ключових чинників впливу [31]:

1) Загроза появи нових конкурентів. Рівень бар'єрів входу на ринок визначає, наскільки легко нові компанії можуть стати конкурентами. Високі бар'єри входу (наприклад, великі капіталовкладення, складні регуляторні вимоги, значна перевага досвідчених гравців) зменшують ризик появи нових конкурентів і, відповідно, підвищують привабливість ринку.

2) Загроза товарів-замінників. Наявність альтернативних продуктів, здатних задовольнити ті самі потреби споживачів, збільшує конкуренцію. Чим більше замінників і чим легше споживачам перейти на них, тим менш привабливим є ринок.

3) Сила постачальників. Потужні постачальники можуть підвищувати ціни або знижувати якість ресурсів, що негативно впливає на прибутковість компаній на ринку. Ринок вважається привабливим за умов слабого впливу постачальників.

4) Сила покупців. Якщо покупці мають можливість впливати на ціну, якість чи інші умови співпраці, їх сила вважається високою, що зменшує привабливість ринку. Висока концентрація покупців або наявність альтернативних пропозицій підвищують їх переговорну позицію.

5) Рівень конкуренції між існуючими гравцями. Висока конкуренція зазвичай супроводжується ціновими війнами, збільшенням витрат на маркетинг і зниженням прибутковості. Низька інтенсивність конкуренції, навпаки, свідчить про сприятливі умови на ринку.

Привабливим вважається ринок із низьким тиском з боку постачальників та покупців, незначною загрозою заміщення і високими бар'єрами для нових учасників.

Перевага методу Портера полягає в системності підходу до аналізу зовнішнього середовища, що дозволяє підприємству отримати цілісне уявлення про конкурентні сили на ринку.

Недолік методу полягає в тому, що він акцентує увагу переважно на зовнішніх чинниках, залишаючи поза увагою внутрішні ресурси та потенціал розвитку підприємства (табл. 1.4).

Таблиця 1.4 – Сильні та слабкі сторони використання методу Портера для оцінки ринку

Аспект	Переваги	Недоліки
Системність аналізу	Комплексний огляд зовнішніх сил ринку	Недостатній аналіз внутрішніх ресурсів
Простота використання	Чітка структура аналізу	Потребує великого обсягу достовірної інформації
Універсальність	Може застосовуватися до будь-якого ринку	Не враховує динамічність ринку

Таким чином, метод п'яти сил Портера доцільно використовувати як базовий інструмент при первинній оцінці привабливості ринку збуту.

Іншим популярним методом оцінки є SWOT-аналіз, який дозволяє співвіднести внутрішні характеристики підприємства із зовнішніми умовами ринку. SWOT-аналіз був запропонований А. Хамфрі і з того часу став одним із найпоширеніших інструментів стратегічного планування [12].

Основні етапи SWOT-аналізу ринку збуту передбачають:

1) Виявлення сильних сторін (Strengths) — факторів, які дають підприємству конкурентні переваги (наприклад, якість продукції, сильний бренд, ефективна логістика).

2) Виявлення слабких сторін (Weaknesses) — обмежень або недоліків, що можуть заважати успішній діяльності (наприклад, висока собівартість продукції, залежність від одного каналу збуту).

3) Виявлення можливостей (Opportunities) — сприятливих факторів зовнішнього середовища (наприклад, зростання попиту на екологічні товари, відсутність сильних конкурентів).

4) Виявлення загроз (Threats) — потенційних негативних чинників (наприклад, нові регулювання, технологічне відставання).

SWOT-аналіз дає змогу інтегрувати внутрішню та зовнішню інформацію, що дозволяє не лише оцінити привабливість ринку, а й сформулювати обґрунтовані стратегічні рекомендації щодо входу або розвитку на ньому.

Переваги SWOT-аналізу:

- простість і зрозумілість методики.
- орієнтація як на зовнішнє середовище, так і на внутрішні ресурси.
- можливість формування стратегічних альтернатив.

Недоліки SWOT-аналізу:

- суб'єктивність оцінок.
- не дає кількісної оцінки привабливості ринку.
- потребує доповнення іншими методами для глибшого аналізу

(табл. 1.5).

Таблиця 1.5 – Основні характеристики SWOT-аналізу

Аспект	Опис
Призначення	Співвідношення внутрішніх і зовнішніх факторів
Сильні сторони	Простота, орієнтація на стратегію
Слабкі сторони	Відсутність кількісної оцінки, суб'єктивність
Область застосування	Стратегічне планування, оцінка ринку, розробка стратегій

Завдяки гнучкості застосування SWOT-аналіз є особливо корисним на етапі формування стратегічних альтернатив і вибору пріоритетних ринків збуту для підприємства.

PEST-аналіз є важливим інструментом дослідження зовнішнього середовища, який дозволяє оцінити політичні (P – Political), економічні (E – Economic), соціальні (S – Social) та технологічні (T – Technological) фактори, що можуть впливати на розвиток ринку [7]. Його основною метою є виявлення можливостей і загроз, які можуть виникнути внаслідок змін у макрооточенні.

Політичні фактори охоплюють питання політичної стабільності, рівень регуляції бізнесу, податкову і митну політику, законодавчі зміни, що прямо чи

опосередковано впливають на ринок збуту. Економічні фактори включають такі показники, як рівень ВВП, рівень доходів населення, інфляція, рівень безробіття, кредитна політика та загальний стан економіки. Соціальні фактори враховують демографічні тенденції, зміни у споживчих вподобаннях, рівень освіти, соціальні цінності та стиль життя споживачів. Технологічні фактори оцінюють рівень інновацій у галузі, доступ до сучасних технологій, темпи технологічного прогресу та рівень автоматизації процесів.

Основною перевагою PEST-аналізу є його здатність забезпечити комплексний і всебічний аналіз середовища функціонування ринку, що дозволяє краще зрозуміти майбутні тенденції та ризики. Проте недоліком є те, що даний метод не враховує специфіку галузевої конкуренції та не дозволяє детально оцінити внутрішні чинники успіху підприємства на ринку.

BCG-матриця є популярним стратегічним інструментом, який дає змогу оцінити окремі товари або бізнес-напрями підприємства за двома основними критеріями: відносною часткою ринку та темпами його зростання [3]. Такий підхід дозволяє класифікувати продукцію за чотирма категоріями.

Перша категорія — це "Зірки", які характеризуються високою часткою на ринку і високими темпами його зростання. Такі товари вимагають значних інвестицій для підтримання лідерських позицій, проте при правильному управлінні можуть стати основними джерелами прибутку в майбутньому.

Друга категорія — "Дійні корови", які мають високу частку ринку, але працюють на стабільно зрілому або повільно зростаючому ринку. Ці продукти зазвичай приносять стабільний грошовий потік і потребують мінімальних інвестицій.

Третя категорія — "Знаки питання", які мають низьку частку на швидкозростаючому ринку. Вони є ризикованими інвестиціями, оскільки можуть або стати "Зірками" після активної підтримки, або перетворитися на збиткові активи.

Четверта категорія — "Собаки", що мають низьку частку ринку та працюють на ринку з низькими темпами зростання. Зазвичай такі товари є

невигідними для подальших інвестицій і розглядаються як кандидати на вихід із ринку.

Таким чином, BCG-матриця дозволяє керівництву ухвалювати обґрунтовані рішення щодо розподілу ресурсів між різними напрямками діяльності підприємства і розробки стратегії управління портфелем продукції.

Модель GE/McKinsey є багатофакторним стратегічним інструментом оцінки бізнес-портфеля, який був розроблений компанією McKinsey & Company на замовлення корпорації General Electric (GE). Вона є розвитком і ускладненням BCG-матриці, оскільки враховує більше чинників при ухваленні управлінських рішень. Модель базується на двох осях: "привабливість ринку" (market attractiveness) та "конкурентоспроможність бізнес-одиниці" (business unit strength) [5].

Привабливість ринку визначається з урахуванням таких показників, як темпи зростання галузі, розмір ринку, рівень прибутковості, доступність ресурсів, рівень конкуренції тощо. Водночас конкурентоспроможність бізнес-одиниці враховує відносну частку ринку, якість продукції, фінансову стійкість, інноваційний потенціал, репутацію бренду та інші внутрішні характеристики підприємства.

У результаті оцінки всі продукти або бізнес-напрями розподіляються в дев'ять секторів матриці GE/McKinsey, яка має три рівні рекомендацій:

- 1) Інвестувати і розвивати (висока привабливість ринку та висока конкурентоспроможність бізнесу);
- 2) Вибіркове інвестування (середня привабливість і конкурентоспроможність; рішення приймаються залежно від конкретних обставин);
- 3) Диверсифікувати або виходити (низька привабливість і низька конкурентоспроможність; рекомендується виведення ресурсів або зміна ринкової стратегії).

Таблиця 1.6 демонструє типову структуру матриці GE/McKinsey.

Таблиця 1.6 – Структура матриці GE/McKinsey

	Висока привабливість	Середня привабливість	Низька привабливість
Висока конкурентоспроможність	Інвестувати	Інвестувати вибірково	Підтримувати
Середня конкурентоспроможність	Інвестувати вибірково	Інвестувати вибірково	Поступово виходити
Низька конкурентоспроможність	Підтримувати	Поступово виходити	Виходити

Головна перевага моделі GE/McKinsey полягає у гнучкості: вона дозволяє враховувати багато критеріїв як при оцінці привабливості ринку, так і конкурентоспроможності підприємства. Недоліком є складність збору великого обсягу даних та необхідність експертної оцінки, що може призводити до суб'єктивності результатів.

Таким чином, модель GE/McKinsey дає змогу глибше оцінити позиції підприємства на різних ринках збуту та визначити оптимальні стратегії розвитку, що є особливо важливим в умовах динамічного та багатофакторного зовнішнього середовища.

Зведену оцінку переваг і недоліків основних методів подано в таблиці 1.7.

Таблиця 1.7 – Порівняльна характеристика методів оцінки привабливості ринку збуту

Метод	Переваги	Недоліки
П'ять сил Портера	Глибокий аналіз конкуренції	Ігнорування макроекономічних факторів
SWOT-аналіз	Простота, універсальність	Суб'єктивність оцінок
PEST-аналіз	Аналіз зовнішнього середовища	Відсутність конкурентного аналізу
BCG-матриця	Оцінка портфеля продуктів	Спрощення реальної ситуації
Модель GE/McKinsey	Комбінована оцінка	Високі вимоги до даних

Аналіз існуючих методів свідчить, що жоден із них не є універсальним. Оптимальним є комбіноване використання кількісних та якісних методів для всебічного оцінювання привабливості ринку збуту. Залежно від специфіки діяльності підприємства та особливостей ринку рекомендується поєднувати,

наприклад, аналіз п'яти сил Портера з PEST-аналізом та побудовою BCG-матриці для прийняття збалансованих управлінських рішень.

1.3 Критерії та показники оцінки привабливості ринку збуту продукції підприємства

Оцінка привабливості ринку збуту є важливим етапом стратегічного планування діяльності підприємства, адже дозволяє визначити, на яких ринках варто зосередити ресурси, а де — знизити рівень активності. Правильний вибір ринку збуту впливає на конкурентоспроможність підприємства, ефективність продажів та рентабельність.

При цьому критеріями привабливості ринку є фактори, які оцінюють потенціал ринку для підприємства, а показники — це конкретні числові характеристики цих факторів. Таким чином, критерії та показники оцінки привабливості ринку мають забезпечити комплексний підхід до аналізу та допомогти прийняти обґрунтовані стратегічні рішення.

Розглянемо ключові критерії привабливості ринку збуту [25].

1. Економічні критерії. Економічні критерії є одними з основних при оцінці ринку, оскільки визначають, чи може підприємство отримати вигоду від діяльності на тому чи іншому ринку. Основними економічними критеріями є:

- розмір ринку — обсяг ринку або попит на товар є базовим критерієм для оцінки. Чим більший ринок, тим більше можливостей для підприємства.
- темп зростання ринку — ринки з високим темпом зростання є привабливими, оскільки вони мають потенціал для збільшення попиту та розширення бізнесу підприємства.
- прибутковість ринку — включає в себе оцінку маржі прибутку, яку може отримати підприємство при роботі на ринку. Чим вища маржа, тим більш привабливим є ринок.

- конкурентоспроможність ринку — визначається рівнем конкуренції на ринку. Ринки з низьким рівнем конкуренції можуть бути привабливими, якщо підприємство має конкурентні переваги.

2. Політичні та правові критерії.

- стабільність політичної ситуації — ринки з високим рівнем політичної стабільності є більш привабливими для ведення бізнесу. Політична нестабільність може створювати додаткові ризики для підприємства.

- регулювання та законодавчі бар'єри — ринки з низьким рівнем регулювання та стабільними законами є привабливими, оскільки зменшують витрати та сприяють передбачуваності в бізнесі.

3. Соціальні критерії.

- демографічні характеристики — структура населення на ринку може значною мірою впливати на попит на продукцію підприємства. Молоде населення може бути зацікавлене в інноваційних товарах, а старше — в товарах для здоров'я та комфорту.

- культурні та соціальні уподобання — особливості культури, звичок, традицій можуть суттєво впливати на привабливість ринку. Наприклад, у певних країнах можуть бути популярними специфічні смаки або стилі життя.

4. Технологічні критерії

- доступність інновацій та нових технологій — ринки, де є доступ до нових технологій, більш привабливі для підприємств, оскільки технології можуть знижувати витрати та підвищувати ефективність виробництва.

- розвиток інфраструктури — наявність сучасної інфраструктури для транспорту, зберігання товарів, а також доступ до логістичних послуг є важливими чинниками при виборі ринку.

5. Екологічні критерії. Екологічні норми та вимоги — ринки з високими вимогами до екологічної безпеки та стабільністю екологічних стандартів можуть бути як привабливими (для бізнесів, що відповідають екологічним

стандартам), так і непривабливими для компаній, які не можуть виконувати ці вимоги.

Показники є важливими для кількісної оцінки ринку. Вони дають можливість оцінити ефективність роботи на ринку і зробити порівняння між різними ринками. До основних показників оцінки привабливості ринку належать:

- 1) Обсяг ринку — визначається через кількість споживачів, обсяг продажів і доходів у розрізі окремих регіонів або країн.
- 2) Темп зростання ринку — розраховується як відсоток зміни обсягу ринку за певний період.
- 3) Частка ринку — показує, яку частину загального обсягу ринку займає продукція підприємства.
- 4) Коефіцієнт конкуренції — вимірює рівень конкуренції на ринку. Для розрахунку часто використовують індекс концентрації, який визначає, скільки великих компаній займають значну частину ринку.
- 5) Маржа прибутку — визначає, який відсоток від доходу підприємства становить прибуток від продажу товару.
- 6) Індекс ризику — оцінка ризику ведення бізнесу на ринку, яка враховує фактори політичної, економічної, соціальної і технологічної нестабільності.
- 7) Індекс розвитку інфраструктури — вимірює рівень розвитку транспортних, комунікаційних і логістичних мереж на ринку [35].

Проведення оцінки ринку можливе за допомогою різних методів. Один із таких методів — комплексна оцінка, яка включає у себе поєднання кількох показників. Наприклад, для оцінки ринку збуту може бути застосований комбінований метод, який дозволяє оцінити, як економічні, так і соціально-політичні фактори.

Індикативні дані для оцінки привабливості ринку можуть бути зібрані за допомогою первинних та вторинних джерел, таких як офіційні статистичні

дані, дослідження ринку, інтерв'ю з експертами та інші методи збору інформації.

Зведену оцінку основних показників для аналізу привабливості ринку наведено в табл. 1.8.

Таблиця 1.8 – Показники для оцінки привабливості ринку

Показник	Опис	Важливість для підприємства
Обсяг ринку	Загальний попит на продукцію на ринку	Визначає потенціал зростання продажів
Темп зростання ринку	Відсоткове збільшення обсягу ринку за рік	Визначає потенціал для розширення бізнесу
Частка ринку	Частка компанії в загальному обсязі ринку	Оцінка конкурентоспроможності підприємства
Коефіцієнт конкуренції	Визначає рівень конкуренції на ринку	Підвищення або зниження бар'єрів для входу
Індекс ризику	Оцінка ризиків ведення бізнесу	Оцінка стабільності та передбачуваності ринку

Отже, оцінка привабливості ринку є ключовим етапом у стратегічному плануванні для будь-якого підприємства. Різноманітність критеріїв і показників дозволяє здійснити глибокий і комплексний аналіз ринку, що допомагає керівництву приймати правильні рішення про розширення або обмеження діяльності на конкретних ринках. Найбільш привабливі ринки мають високий рівень економічного розвитку, стабільні політичні умови, розвинену інфраструктуру та низький рівень конкуренції. Крім того, важливими є соціальні, екологічні та технологічні аспекти, які забезпечують успішну реалізацію стратегічних цілей підприємства.

РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ ПРИВАБЛИВОСТІ РИНКУ ЗБУТУ ПРОДУКЦІЇ ТОВ «СОЮЗ-СВІТЛО УКРАЇНА»

2.1 Загальна характеристика діяльності ТОВ «Союз-Світло Україна» та аналіз його ринкового становища

Товариство з обмеженою відповідальністю “Союз-Світло Україна” (далі – ТОВ “Союз-Світло Україна”) – це підприємство з більш ніж п’ятнадцятирічною історією успішної діяльності на українському ринку освітлювального обладнання. За цей значний період компанія зарекомендувала себе як надійний постачальник, здатний задовольнити різноманітні потреби своїх клієнтів у сфері освітлення [24].

Основною метою діяльності ТОВ “Союз-Світло Україна” є надання доступних та ефективних світлових і електричних рішень. Компанія не лише пропонує широкий асортимент продукції, але й активно займається модернізацією існуючих освітлювальних систем, що дозволяє клієнтам підвищити енергоефективність та покращити якість освітлення на своїх об’єктах.

Стратегія ТОВ “Союз-Світло Україна” спрямована на побудову довгострокових та взаємовигідних відносин з партнерами та замовниками. Компанія прагне до тісної співпраці як з національними, так і з міжнародними гравцями ринку, пропонуючи індивідуальний підхід та враховуючи специфічні потреби кожного клієнта. Завдяки цьому, ТОВ “Союз-Світло Україна” не лише забезпечує стабільний розвиток власного бізнесу, але й сприяє розвитку освітлювальної галузі в Україні.

Іншими словами, ТОВ “Союз-Світло Україна” – це не просто постачальник освітлювального обладнання, а партнер, який пропонує комплексні рішення для створення комфортного та ефективного освітлення, сприяючи розвитку бізнесу своїх клієнтів та підвищенню якості життя українців. [24].

Відповідно до інформації, розміщеної на офіційному веб-сайті, ТОВ “Союз-Світло Україна” визначає свою місію як “забезпечення світлотехнічного та електротехнічного ринку сучасними, високоякісними рішеннями, які дозволяють максимально ефективно задовольнити потреби замовників” [24]. Це свідчить про стратегічну орієнтацію компанії на надання передових технологій та продуктів, що відповідають найвищим стандартам якості.

Ключовим принципом діяльності ТОВ “Союз-Світло Україна”, як зазначено на сайті, є “максимальне задоволення потреб та запитів замовників”. Це підкреслює клієнтоорієнтований підхід компанії, де потреби клієнтів ставляться на перше місце.

Команда ТОВ “Союз-Світло Україна” наголошує на тому, що думка покупців та міцні партнерські відносини є для них пріоритетними. Вони заявляють, що “працюють заради майбутнього і що готові докласти всіх зусиль для спільного успіху”. Це демонструє прагнення компанії до довгострокової співпраці, взаємної вигоди та внеску в розвиток освітлювальної галузі.

Таким чином, ТОВ “Союз-Світло Україна” позиціонує себе як компанія, яка не лише пропонує високоякісні продукти та рішення, але й буде міцні партнерські відносини з клієнтами, враховує їхні потреби та прагне до спільного успіху в майбутньому. Це підкреслює відповідальний та професійний підхід компанії до ведення бізнесу. [24].

Завдяки такому клієнтоорієнтованому підходу та стратегічній позиції, ТОВ “Союз-Світло Україна” змогла досягти значних успіхів на ринку освітлювального обладнання та зарекомендувати себе як конкурентоспроможний гравець.

Незважаючи на прямих конкурентів, таких як “Світ ламп”, “Svitlomarket”, “LED-Light”, “VELA” та інші, ТОВ “Союз-Світло Україна” має суттєву конкурентну перевагу, яка полягає у наявності договорів про співпрацю з іноземними компаніями. Це дозволяє підприємству виступати

офіційним дилером та дистриб'ютором продукції відомих міжнародних брендів.

Наявність таких партнерських відносин з іноземними виробниками забезпечує ТОВ “Союз-Світло Україна” доступ до широкого асортименту високоякісної продукції, передових технологій та інноваційних рішень, що дозволяє задовольняти потреби найвибагливіших клієнтів та утримувати лідерські позиції на ринку.

Далі буде представлено перелік основних партнерів ТОВ “Союз-Світло Україна”, що дозволить більш детально оцінити масштаби та вплив міжнародної співпраці на діяльність підприємства:

- «PHILIPS» і «Signify» (Нідерланди);
- «OSRAM», «HAGER», «LEDVANCE» (Німеччина);
- «E.NEXT», «AWEX» та «Nowodworski» (Польща);
- «MAKEL» і «HOROZ electric» (Туреччина);
- «ETI» (Словенія);
- «Schneider Electric» (Франція);
- «EGLO» (Австрія);
- «SYLVANIA», «EATON» та «Philips Color Kinetics» (США).

Завдяки налагодженій логістичній мережі, продукція від іноземних партнерів оперативно доставляється на склади ТОВ “Союз-Світло Україна”, розташовані у ключових містах України: Києві, Дніпрі, Харкові, Одесі та Львові. Наявність п'яти складських приміщень, два з яких є найбільшими та розташовані у центральному та південному регіонах країни, забезпечує ефективне покриття території України та швидке реагування на потреби клієнтів.

Така географічна диверсифікація складських потужностей дозволяє ТОВ “Союз-Світло Україна” оптимізувати логістичні процеси, скоротити терміни доставки та забезпечити наявність необхідного асортименту продукції у кожному регіоні. Це, в свою чергу, позитивно впливає на рівень

задоволеності клієнтів та сприяє зміцненню конкурентних позицій компанії на ринку.

Для більш детального аналізу економічної діяльності ТОВ «Союз-Світло Україна» нижче буде наведено таблицю 2.1, яка містить основні фінансові результати підприємства за останні п'ять років. Ця інформація дозволить оцінити динаміку розвитку компанії, її фінансову стабільність та ефективність управління ресурсами.

Таблиця 2.1 – Основні фінансові результати ТОВ «Союз-Світло Україна»

Стаття	2020	2021	2022	2023	2024
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг), тис. грн	112 942	154 182,9	35 070,9	29 991,2	14867,2
Інші операційні доходи, тис. грн	308,1	190,2	896,9	920,7	1620,3
Інші доходи, тис. грн	155,4	10,9	17,7	-	-
Разом доходи, тис. грн	113 405,5	154 384	35 985,5	30 911,9	16487,5
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг), тис. грн	102 225,3	140 064,6	28 802,3	23 864,6	11191,3
Інші операційні витрати, тис. грн	9 876,1	12 954,1	7 156,5	7 064,5	5705,4
Інші витрати, тис. грн	106,6	48,8	2,7	-	-
Разом витрати, тис. грн	112 208	153 067,5	35 961,5	30 929,1	16896,7
Фінансовий результат до оподаткування, тис. грн	1 197,5	1 316,5	24	-17,2	-409,2
Податок на прибуток, тис. грн	152	168	159,6	12,9	3,3
Чистий прибуток (збиток), тис. грн	1 045,5	1 148,5	-135,6	-30,1	-412,5

У 2020 та 2021 роках спостерігалось зростання чистого доходу, досягнувши піку у 2021 році (154 182,9 тис. грн). У 2022 році відбулося різке падіння доходу, що, пов'язано з початком повномасштабної війни в Україні та її наслідками для економіки. У 2023 та 2024 роках дохід продовжив знижуватися, хоча темпи падіння сповільнилися.

Динаміка собівартості корелює з динамікою чистого доходу, що є логічним. Різке падіння у 2022 році та подальше зниження у 2023-2024 роках відображають зменшення обсягів реалізації. У 2022 році компанія отримала невеликий збиток, а у 2023 та 2024 роках збитки значно зросли.

Отже, ТОВ «Союз-Світло Україна» демонструвала позитивну динаміку розвитку у 2020 та 2021 роках, але зазнала значних збитків у 2022-2024 роках. Основною причиною погіршення фінансових результатів є різке падіння чистого доходу від реалізації продукції, що, пов'язано з впливом війни на економіку України та діяльність компанії. Компанії необхідно вжити заходів для відновлення обсягів реалізації, оптимізації витрат та підвищення прибутковості.

Аналізуючи стан активів ТОВ «Союз-Світло Україна» (табл. 2.2), спостерігається значне скорочення їх обсягу з 42 204 тис. грн у 2021 році до 9451 тис. грн у 2024 році. Паралельно з цим, зобов'язання підприємства також суттєво зменшилися з 33 588 тис. грн у 2021 році до 1964 тис. грн у 2024 році, що свідчить про активне погашення боргів. Наразі, у 2024 році, зобов'язання становлять лише 20,78% від загальної суми активів. Однак, варто зазначити, що рентабельність активів у 2023 році була від'ємною і становила -0,26%, що вказує на неефективне використання активів для отримання прибутку [32].

Таблиця 2.2 – Стан активів та зобов'язань підприємства 2020-2024 рр.

Рік	Активи, тис. грн	Зобов'язання, тис. грн	Виручка, тис. грн
2020	36 216	28 591	112 942
2021	42 204	33 588	154 182
2022	17 013	8 533	35 070
2023	11 752	3 852	29 991
2024	9451	1964	14867

Згідно з офіційною звітністю YouControl, спостерігається значний спад показника чистої маржі ТОВ «Союз-Світло Україна»: з 0,93% у 2020 році до -2,77% у 2024 році. Це підтверджує загальну тенденцію збитковості підприємства протягом останніх трьох років. Однак, незважаючи на невтішні

результати, у 2023 році можна відзначити більш позитивну динаміку змін порівняно з 2022 роком, що може свідчити про перші кроки до відновлення фінансової стабільності.

Аналізуючи результати імпортової діяльності ТОВ «Союз-Світло Україна» за період 2016-2024 років (табл. 2.3), можна виділити наступні ключові моменти. Обсяги імпорту коливалися протягом періоду 2016-2021 років, досягаючи пікових значень у 2017 році (10 000 - 15 000 тис. грн) та мінімальних у 2018 році (3 500 - 4 000 тис. грн). 2022 рік став критичним для імпортової діяльності підприємства, оскільки обсяг імпорту впав до мінімуму за аналізований період – від 250 до 300 тис. грн. Це на 95,45% менше, ніж у 2021 році.

Таблиця 2.3 – Результати імпортової діяльності компанії 2016-2024 рр.

Рік	Обсяг імпорту, тис. грн	Кількість контрагентів, шт.	Кількість операцій, шт.
2016	6 000 - 6 500	< 3	20 - 25
2017	10 000 - 15 000	5 - 10	30 - 35
2018	3 500 - 4 000	5 - 10	30 - 35
2019	6 000 - 6 500	15 - 20	35 - 40
2020	4 000 - 4 500	3 - 5	15 - 20
2021	5 500 - 6 000	5 - 10	20 - 25
2022	250 - 300	< 3	< 3
2023	1000-1500	3-5	5-10
2024	1000-1500	3-5	5-10

Паралельно зі зменшенням обсягів імпорту, спостерігалось значне скорочення кількості контрагентів та операцій. У 2022 році кількість операцій зменшилась з 20-25 штук до менше трьох. Стабілізація на низькому рівні у 2023-2024 роках: У 2023 та 2024 роках обсяги імпорту, кількість контрагентів та операцій залишалися на низькому рівні (1000-1500 тис. грн, 3-5 контрагентів, 5-10 операцій), що свідчить про те, що підприємство не змогло відновити свою імпорту діяльність після кризи 2022 року.

Різке падіння імпортої діяльності у 2022 році пов'язане з початком повномасштабної війни в Україні та її наслідками для економіки, зокрема, з порушенням логістичних ланцюгів, обмеженнями на валютні операції та зниженням попиту на імпорту продукцію.

Підприємство не змогло відновити свою імпорту діяльність у 2023-2024 роках, що може свідчити про наявність серйозних проблем, таких як втрата ринків збуту, фінансові труднощі або зміна стратегії розвитку.

Отже, основною причиною різкого падіння імпортої діяльності ТОВ «Союз-Світло Україна» у 2022 році стали логістичні обмеження, викликані війною. Підприємство, яке раніше значною мірою використовувало авіа- та морське сполучення, змушене було переорієнтуватися на залізничні та автотранспортні шляхи, що призвело до збільшення витрат та затримки поставок.

Крім імпорту, ТОВ «Союз-Світло Україна» також здійснювало експорт продукції до різних країн, включаючи Китай, Грузію, Німеччину, Молдову, Велику Британію, Ірландію та Росію. Однак, з 2022 року експорт до Росії припинився.

На жаль, актуальна звітність щодо експортної діяльності підприємства наразі недоступна. Проте, результати основних показників експорту за період з 2016 по 2021 роки можна переглянути у таблиці 2.4.

Таблиця 2.4 – Результати експортної діяльності підприємства 2016-2021 рр.

Рік	Обсяг експорту, тис. грн	Кількість контрагентів, шт.	Кількість операцій, шт.
2016	1 000 - 1 500	< 3	3 - 5
2017	3 000 - 3 500	3 - 5	5 - 10
2018	20 000 - 25 000	10 - 15	10 - 15
2019	1 500 - 2 000	3 - 5	3 - 5
2020	100 - 150	< 3	< 3
2021	450 - 500	< 3	< 3

Аналізуючи дані щодо експортної діяльності ТОВ «Союз-Світло Україна», можна чітко простежити вплив зовнішніх факторів на результати роботи підприємства.

У 2020 році пандемія COVID-19 спричинила значне скорочення обсягів експорту – з приблизно 1 750 000 грн до 100 000 грн. Обмеження, пов’язані з пандемією, також негативно вплинули на кількість експортних операцій та кількість контрагентів, які скоротилися до менше ніж трьох в обох випадках. Це свідчить про те, що підприємство зіткнулося з труднощами у здійсненні експортних операцій через обмеження на пересування, закриття кордонів та зниження попиту на зовнішніх ринках. У 2021 році ситуація дещо покращилася, і обсяги експорту зросли до понад 450 000 грн, що може свідчити про поступове відновлення економічної активності та адаптацію підприємства до нових умов.

Таблиця 2.5 демонструє, що основні логістичні шляхи ТОВ «Союз-Світло Україна» до 2022 року базувалися на морському та авіаційному сполученні. Морський транспорт використовувався для перевезення великих обсягів продукції, а авіаційний – для швидкої доставки. Залізничний та автомобільний транспорт використовувалися в менших обсягах.

Таблиця 2.5 – Об’єм перевезень підприємством за типом сполучення

Рік	Обсяг за типом сполучення, т.				Усього
	<i>Авіа</i>	<i>Морське</i>	<i>Залізничне</i>	<i>Автомобільне</i>	
2018	180	430	60	10	680
2019	290	520	30	20	860
2020	250	420	40	5	715
2021	270	370	50	10	700
2022	20	30	90	30	120
2023	0	0	120	30	150
2024	0	0	110	20	130

Початок повномасштабного вторгнення Росії в Україну у 2022 році призвів до кардинальних змін у логістиці підприємства. Обмеження або повна

неможливість використання морських та авіаційних шляхів змусили ТОВ «Союз-Світло Україна» переорієнтуватися на залізничний та автомобільний транспорт. Це призвело до значного скорочення обсягів перевезень: з 640 тонн сумарно морським та авіаційним транспортом у 2021 році до лише 50 тонн у 2022 році. У 2023 та 2024 роках авіаційні та морські перевезення взагалі не здійснювалися, а основним видом транспортування стала залізниця.

Надалі охарактеризуємо особливості ринкового середовища компанії.

ТОВ «Союз-Світло Україна» функціонує на ринку електротехнічної продукції, спеціалізуючись на імпорті та реалізації освітлювального обладнання, електротехнічних матеріалів та комплектуючих. Ринок України у цій сфері є досить динамічним та конкурентним, з тенденцією до технологічного оновлення, впровадження енергоефективних рішень та посилення вимог до якості продукції.

Згідно з даними аналітичних звітів (State Statistics Service of Ukraine, 2024; OECD Economic Surveys: Ukraine 2024), основними тенденціями розвитку ринку електротехнічної продукції є такі:

1. Зростання попиту на енергоощадні та LED-технології.

Зміна споживчих переваг на користь енергозберігаючих рішень зумовлена як зростанням вартості електроенергії, так і активною державною політикою у сфері енергозбереження. LED-системи мають значно менший рівень енергоспоживання і триваліший термін служби порівняно з традиційними джерелами світла, що робить їх вигідною альтернативою для споживачів. За даними звіту «Global LED Lighting Market Forecast 2024–2029», частка LED-продукції на українському ринку досягла близько 68 % у 2024 році, що на 10 % більше порівняно з 2021 роком.

2. Збільшення кількості невеликих імпортерів та локальних виробників.

У відповідь на зростання попиту та ослаблення позицій великих міжнародних гравців через логістичні труднощі, український ринок відзначається появою нових невеликих компаній-імпортерів та локальних виробників. Вони часто пропонують товари за нижчими цінами або

орієнтуються на вузькоспеціалізовані ніші (наприклад, вуличне або архітектурне освітлення). Проте їхня конкурентоспроможність обмежується недостатніми обсягами виробництва, обмеженою лінійкою продукції та нерідко — нестачею міжнародних сертифікацій якості.

3. Активізація державних закупівель у сфері інфраструктури (освітлення доріг, громадських закладів).

В умовах відновлення об'єктів інфраструктури після воєнних руйнувань значна частина бюджетних коштів спрямовується на модернізацію освітлювальних систем доріг, шкіл, лікарень та громадських просторів. Наприклад, за даними Міністерства розвитку громад, територій та інфраструктури України, у 2024 році обсяг фінансування проектів зі встановлення сучасних LED-систем освітлення збільшився на 35 % у порівнянні з 2022 роком. Для компаній, що працюють у сфері освітлення, участь у державних тендерах відкриває перспективи отримання великих замовлень, але водночас потребує відповідності продукції технічним стандартам та наявності досвіду виконання державних контрактів.

4. Суттєвий вплив логістичних обмежень та воєнних ризиків на структуру поставок.

Військова агресія Російської Федерації спричинила істотні зміни у логістиці постачання електротехнічної продукції в Україну. Блокування морських портів, обмеження транзиту та зростання вартості перевезень спричинили затримки у постачанні товарів, а також підвищення їх собівартості. Багато компаній, включно з ТОВ «Союз-Світло Україна», були змушені переорієнтувати свої логістичні маршрути на західні кордони, що також обумовило потребу у нових партнерствах з європейськими постачальниками. Додатково виникла потреба у створенні більших товарних запасів на складах для уникнення дефіциту продукції під час періодичних перебоїв поставок.

Таким чином, загальна ринкова ситуація вимагає від підприємств гнучкості у веденні бізнесу, активного впровадження інновацій, розвитку співпраці з локальними виробниками та постійного моніторингу змін у зовнішньому середовищі.

2.2 Аналіз асортименту продукції ТОВ «Союз-Світло Україна» та його конкурентоспроможності

ТОВ «Союз-Світло Україна» зберігає основну виробничу та складську базу в Україні (Київ, Дніпро, Харків, Одеса та Львів), що дозволяє контролювати якість продукції та оперативно реагувати на потреби внутрішнього ринку. Розширення діяльності шляхом створення локального складу в Чехії не передбачає дублювання виробничих потужностей, а націлене на оптимізацію логістики, прискорення обслуговування клієнтів у Європейському Союзі та підвищення конкурентоспроможності компанії на європейському ринку.

Виробничі потужності ТОВ «Союз-Світло Україна» в Україні є ключовим елементом забезпечення високої якості продукції та контролю над виробничим процесом. Вони включають:

- 1) Цех з виробництва корпусів світильників. Оснащений сучасним обладнанням для обробки металу та пластику, що дозволяє виготовляти корпуси світильників різних форм та розмірів з високою точністю та якістю.
- 2) Лінії складання LED-світильників. Автоматизовані лінії складання забезпечують швидке та якісне збирання LED-світильників різних типів, з використанням передових технологій та компонентів.
- 3) Контроль якості та лабораторні випробування. На кожному етапі виробництва здійснюється контроль якості, а готова продукція проходить лабораторні випробування на відповідність стандартам безпеки та енергоефективності.

4) Пакувальна дільниця. Забезпечує надійне пакування готової продукції для транспортування та зберігання, з використанням екологічно чистих матеріалів.

Виробничі процеси компанії сертифіковані за міжнародними стандартами ISO 9001, CE та RoHS, що підтверджує високий рівень організації виробництва, якість продукції та відповідність вимогам екологічної безпеки.

ТОВ «Союз-Світло Україна» пропонує широкий асортимент світлотехнічної продукції, що відповідає різним потребам клієнтів:

1) Вуличні світлодіодні світильники (LED Street Light). Енергоефективні та надійні світильники для освітлення вулиць, доріг, парків та інших відкритих просторів.

2) Промислові LED-світильники (High Bay, Linear). Потужні та довговічні світильники для освітлення промислових приміщень, складів, цехів та інших об'єктів.

3) Офісні та комерційні світильники (Panel, Downlight). Стильні та економічні світильники для освітлення офісів, магазинів, торгових центрів та інших комерційних приміщень.

4) Аварійне та спеціалізоване освітлення. Світильники для забезпечення безпеки та комфорту в надзвичайних ситуаціях, а також спеціалізовані світильники для різних галузей промисловості та сільського господарства.

Здійснимо детальний аналіз основних груп продукції. Вуличні LED-світильники є одним з ключових напрямків діяльності ТОВ «Союз-Світло Україна». Ці світильники призначені для освітлення вулиць, доріг, парків, автостоянок та інших відкритих просторів.

Переваги вуличних LED-світильників ТОВ «Союз-Світло Україна»:

- енергоефективність - використання LED-технологій дозволяє значно знизити споживання електроенергії порівняно з традиційними джерелами світла (наприклад, натрієвими або ртутними лампами).

- довговічність - LED-світильники мають тривалий термін служби (до 50 000 годин і більше), що знижує витрати на обслуговування та заміну.
- надійність - світильники стійкі до вібрацій, ударів та інших зовнішніх впливів, що забезпечує стабільну роботу в різних кліматичних умовах.
- екологічність - відсутність шкідливих речовин (таких як ртуть) робить LED-світильники екологічно безпечними.
- якість освітлення - світлодіоди забезпечують рівномірне та яскраве освітлення, що підвищує безпеку дорожнього руху та комфорт пішоходів.

Асортимент вуличних LED-світильників ТОВ «Союз-Світло Україна» включає:

- світильники різної потужності (від 30 Вт до 200 Вт і більше)
- світильники з різними кутами розсіювання світла (для різних типів доріг та просторів)
- світильники з можливістю регулювання яскравості (для економії електроенергії в нічний час)
- світильники з датчиками руху або освітленості (для автоматичного вмикання/вимикання)

Таблиця 2.6 - Порівняльна характеристика вуличних світильників різних типів

Характеристика	LED-світильники	Натрієві світильники	Ртутні світильники
Енергоефективність	Висока	Середня	Низька
Термін служби	50 000+ годин	10 000 - 20 000 годин	5 000 - 10 000 годин
Якість освітлення	Висока (рівномірне, яскраве світло)	Середня (жовте світло)	Низька (бліде світло)
Екологічність	Безпечні (не містять ртуті)	Потребують спеціальної утилізації (містять ртуть)	Потребують спеціальної утилізації (містять ртуть)
Стійкість до зовнішніх впливів	Висока	Середня	Низька
Вартість	Вища початкова вартість, але нижчі	Нижча початкова вартість, але вищі	Найнижча початкова вартість, але

	експлуатаційні витрати	експлуатаційні витрати	найвищі експлуатаційні витрати
--	---------------------------	---------------------------	--------------------------------------

Промислові LED-світильники призначені для освітлення великих промислових приміщень, складів, цехів, ангарів та інших об'єктів.

Типи промислових LED-світильників ТОВ «Союз-Світло Україна»:

- 1) High Bay - світильники з високою потужністю, призначені для освітлення приміщень з високими стелями (більше 6 метрів).
- 2) Linear - лінійні світильники, які забезпечують рівномірне освітлення довгих приміщень (наприклад, складських коридорів).

Переваги промислових LED-світильників ТОВ «Союз-Світло Україна»:

- висока потужність - забезпечують достатній рівень освітленості для виконання виробничих завдань.
- довговічність - тривалий термін служби знижує витрати на заміну та обслуговування.
- Енергоефективність - знижують споживання електроенергії та витрати на освітлення.
- стійкість до екстремальних умов - світильники можуть працювати в широкому діапазоні температур, вологості та запиленості.
- Безпека - відсутність шкідливих речовин та низька температура нагріву роблять LED-світильники безпечними для використання в промислових умовах.

Таблиця 2.7 - Технічні характеристики промислових LED-світильників

Характеристика	High Bay LED	Linear LED
Потужність	100 Вт - 500 Вт	40 Вт - 150 Вт
Світловий потік	15 000 лм - 75 000 лм	6 000 лм - 22 500 лм
Колірна температура	3000 К - 6500 К	3000 К - 6500 К
Ступінь захисту	IP65 - IP67	IP40 - IP65
Термін служби	50 000+ годин	50 000+ годин
Застосування	Високі промислові приміщення, склади, ангари	Складські коридори, виробничі лінії, торгові площі

Офісні та комерційні LED-світильники використовуються для освітлення офісів, магазинів, торгових центрів, ресторанів, готелів та інших комерційних приміщень.

Типи офісних та комерційних LED-світильників ТОВ «Союз-Світло Україна»:

- 1) Panel - плоскі панельні світильники, які встановлюються в підвісні стелі типу "Армстронг".
- 2) Downlight - точкові світильники, які вбудовуються в стелю або стіни.

Переваги офісних та комерційних LED-світильників ТОВ «Союз-Світло Україна»:

- естетичний дизайн - світильники мають сучасний та стильний вигляд, що дозволяє інтегрувати їх в будь-який інтер'єр.
- енергоефективність - знижують споживання електроенергії та витрати на освітлення.
- якість освітлення - забезпечують рівномірне та комфортне освітлення, що не викликає втоми очей.
- довговічність - тривалий термін служби знижує витрати на заміну та обслуговування.
- простота монтажу - світильники легко встановлюються та підключаються.

Таблиця 2.8 - Порівняльна характеристика офісних LED-світильників

Характеристика	Panel LED	Downlight LED
Розмір	600х600 мм, 300х1200 мм, 600х1200 мм	Діаметр 50 мм - 200 мм
Потужність	30 Вт - 60 Вт	5 Вт - 20 Вт
Світловий потік	3000 лм - 6000 лм	500 лм - 2000 лм
Колірна температура	3000 К - 6500 К	3000 К - 6500 К
Монтаж	В підвісну стелю "Армстронг"	Вбудований в стелю або стіну
Застосування	Офіси, торгові центри, конференц-зали	Магазини, ресторани, готелі, коридори

ТОВ «Союз-Світло Україна» також пропонує світильники для аварійного та спеціалізованого освітлення.

Типи світильників:

- 1) Аварійні світильники - забезпечують освітлення в разі відключення електроенергії.
- 2) Спеціалізовані світильники - призначені для використання в специфічних умовах (наприклад, вибухозахищені світильники для шахт або світильники для освітлення теплиць).

Переваги аварійного та спеціалізованого освітлення ТОВ «Союз-Світло Україна»:

- надійність - світильники забезпечують стабільну роботу в екстремальних умовах.
- безпека - відповідають вимогам безпеки та стандартам.
- автономність - аварійні світильники можуть працювати від акумуляторів протягом певного часу.
- енергоефективність - використання LED-технологій дозволяє знизити споживання електроенергії.

Матриця BCG (Boston Consulting Group) — це один із найпоширеніших інструментів стратегічного аналізу, який використовується для оцінки продуктів або бізнес-напрямків компанії. Вона допомагає визначити, які проекти варто підтримувати, розвивати або виводити з ринку.

Головна мета матриці BCG — оптимізація портфеля компанії шляхом розподілу ресурсів між бізнес-напрямками залежно від їхньої прибутковості та перспектив зростання. Ця модель дозволяє компаніям сфокусуватися на найбільш перспективних сегментах і мінімізувати інвестиції в малоефективні.

Матриця BCG для компанії ТОВ «Союз-Світло Україна», яка спеціалізується виробництві та реалізації світлотехнічної продукції, дозволяє детально проаналізувати стан її послуг на ринку. Компанія також надає й інші види послуг, проте вони є не значними та не впливають на формування основного прибутку ТОВ «Союз-Світло Україна». Розподіл асортиментних

груп послуг за категоріями матриці враховує їхній життєвий цикл, темпи зростання ринку, прибутковість і перспективи розвитку. Це є важливим інструментом стратегічного планування, що допомагає компанії раціонально розподіляти ресурси та формувати стратегії розвитку.

Для визначення розподілу послуг компанії відповідно груп матриці побудуємо таблицю за даними про доходи компанії за допомогою сервісу Опендатабот.

Таблиця 2.9 - Розрахунки для побудови матриці BCG для ТОВ “Союз-Світло Україна” за 2024 рік

Продукт/ Бренд	Доходи, грошовий вимір	% від Продажів	Темпи росту ринку	Частка ринку	Частка ринку найбільшого конкурента	Відносна частка ринку
Вуличні світлодіодні світильники	4311	0,29	1,25	0,22	0,2	1,1
Промислові LED-світильники	4609	0,31	1,5	0,12	0,15	0,80
Офісні та комерційні світильники	4906	0,33	1,65	0,18	0,2	0,90
Аварійне та спеціалізоване освітлення	1041	0,07	1,15	0,09	0,11	0,82

Відповідно до отриманих значень темпів росту ринку та відносної частки ринку побудуємо матрицю BCG для компанії ТОВ “Союз-Світло Україна”.

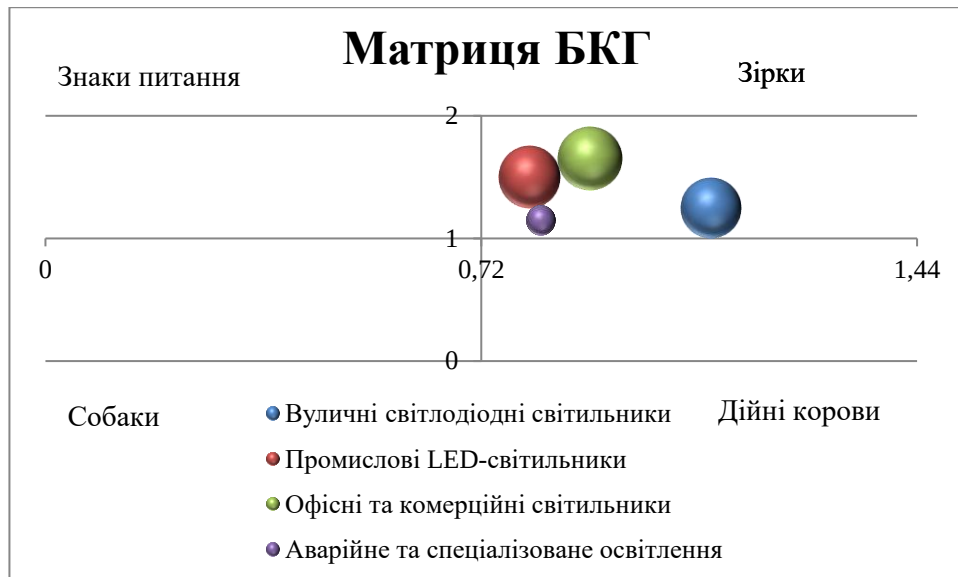


Рисунок 2.1 - Матриця BCG для ТОВ «Союз-Світло Україна»

Як бачимо з матриці, всі товари компанії потрапили до категорії «Зірки».

Аналіз побудованої матриці показав, що всі основні продукти компанії знаходяться у категорії «Зірки». Це означає, що напрямки діяльності ТОВ «Союз-Світло Україна» знаходяться на зростаючих ринках та мають сильні ринкові позиції відносно основних конкурентів. Зокрема:

- 1) Вуличні світлодіодні світильники демонструють стабільне зростання попиту та високу відносну частку ринку (1,1).
- 2) Промислові LED-світильники утримують конкурентні позиції, хоча мають дещо нижчу відносну частку ринку (0,80).
- 3) Офісні та комерційні світильники показують найвищі темпи зростання ринку серед усіх проаналізованих товарних груп, при збереженні сильної відносної частки ринку (0,90).
- 4) Аварійне та спеціалізоване освітлення також демонструє позитивну динаміку, хоча займає менший обсяг ринку порівняно з іншими групами.

Наявність у портфелі компанії виключно «зіркових» продуктів свідчить про правильність обраної стратегії розвитку та високий потенціал для подальшого зростання. Проте утримання позицій у цій категорії потребуватиме подальших інвестицій у маркетинг, технологічне оновлення продукції та розширення клієнтської бази.

На основі проведеного аналізу ринкових позицій ТОВ «Союз-Світло Україна» можна зробити такі висновки:

Компанія демонструє сильні позиції на ринку завдяки високій якості продукції, довгостроковим партнерствам із європейськими постачальниками та стабільному портфелю товарів, що характеризуються високими темпами росту і сильною конкурентною позицією (усі основні продукти потрапили до категорії «Зірок» у матриці BCG). Це створює широкі можливості для подальшого розширення ринку, збільшення частки у нових сегментах та посилення бренду.

Водночас компанія стикається із певними загрозами: зростанням конкуренції з боку локальних і міжнародних гравців, високою залежністю від імпорту, валютними ризиками та ризиками логістичних збоїв. Також загрозу становить висока еластичність попиту у сфері освітлювальних технологій через появу нових технологічних альтернатив.

Для ефективного використання наявних можливостей і мінімізації загроз доцільним є:

- диверсифікація каналів постачання та пошук нових виробників;
- посилення регіональної присутності через розвиток складів і сервісних центрів;
- активізація цифрового маркетингу та інвестиції у платформи електронної комерції;
- розробка програм лояльності для ключових корпоративних клієнтів.

Таким чином, стратегічний фокус має бути спрямований на закріплення існуючих конкурентних переваг, одночасно з активним управлінням ризиками зовнішнього середовища.

Для оцінки конкурентоспроможності продукції ТОВ «Союз-Світло Україна» необхідно провести аналіз ринку світлодіодного освітлення та порівняти продукцію компанії з аналогами, що пропонуються конкурентами.

Ринок світлодіодного освітлення в Україні характеризується високою конкуренцією. На ринку представлені як вітчизняні, так і зарубіжні виробники та постачальники світлодіодної продукції. Конкуренція відбувається за ціною, якістю, асортиментом, сервісом та іншими параметрами.

На ринку світлодіодного освітлення України спостерігається низка ключових тенденцій, що визначають його динаміку та структуру. Передусім, відзначається зростання попиту на енергоефективні рішення в освітленні. Це пов'язано зі збільшенням вартості електроенергії, підвищенням екологічної свідомості споживачів та стимулюванням енергозбереження на державному рівні. Споживачі, як промислові, так і побутові, все більше звертають увагу на економічність освітлювальних приладів, що робить світлодіодні рішення особливо привабливими.

Відповідно до цієї тенденції, відбувається збільшення частки світлодіодного освітлення на ринку. Світлодіодні технології поступово витісняють традиційні джерела світла (лампи розжарювання, люмінесцентні лампи, галогенні лампи) завдяки своїм перевагам, таким як висока енергоефективність, тривалий термін служби, якісне світло, екологічність та можливості інтелектуального керування.

Разом із збільшенням попиту та частки ринку, відбувається посилення конкуренції між виробниками та постачальниками світлодіодної продукції. На ринку представлені як вітчизняні, так і зарубіжні компанії, що пропонують широкий спектр продуктів у різних цінових сегментах. Конкуренція змушує компанії постійно вдосконалювати свою продукцію, знижувати ціни, покращувати сервіс та розширювати асортимент.

У зв'язку з цим, спостерігається зростання вимог до якості та надійності світлодіодної продукції. Споживачі стають більш вимогливими до технічних характеристик, довговічності, безпеки та екологічності освітлювальних приладів. Компанії, які пропонують неякісну або ненадійну продукцію, ризикують втратити свою частку ринку.

Важливою тенденцією є розвиток нових технологій та інноваційних рішень в освітленні. Світлодіодні технології постійно розвиваються, з'являються нові типи світлодіодів, нові методи керування освітленням, нові можливості для створення інтелектуальних систем освітлення. Компанії, які впроваджують інноваційні рішення, отримують конкурентну перевагу на ринку.

Фактори, що впливають на конкурентне середовище на ринку світлодіодного освітлення України, включають:

1. Економічна ситуація в країні. Економічна стабільність та зростання сприяють збільшенню інвестицій в будівництво та модернізацію об'єктів, що стимулює попит на світлодіодне освітлення. Економічна криза, навпаки, може призвести до зменшення інвестицій та зниження попиту.

2. Державна політика у сфері енергозбереження. Державна підтримка енергоефективних технологій, введення стандартів енергоефективності, надання пільг та субсидій для впровадження енергозберігаючих рішень стимулюють попит на світлодіодне освітлення.

3. Технологічний розвиток. Розвиток нових технологій та зниження вартості виробництва світлодіодів роблять світлодіодне освітлення більш доступним та конкурентоспроможним.

4. Зміна споживчих переваг. Зростання екологічної свідомості споживачів, збільшення вимог до якості та комфорту освітлення, розвиток нових стилів та напрямків в дизайні інтер'єрів впливають на попит на світлодіодне освітлення.

Всі ці фактори та тенденції формують конкурентне середовище на ринку світлодіодного освітлення України, в якому діє ТОВ «Союз-Світло Україна». Для успішної діяльності компанії необхідно враховувати ці фактори та тенденції, постійно вдосконалювати свою продукцію, підвищувати конкурентоспроможність та адаптуватися до змін на ринку.² Ідентифікація основних конкурентів ТОВ «Союз-Світло Україна»

Для проведення аналізу конкурентного середовища необхідно визначити основних конкурентів ТОВ «Союз-Світло Україна» на ринку світлодіодного освітлення.

Критерії визначення конкурентів є наступні:

- 1) Продуктовий критерій: конкуренти пропонують аналогічну продукцію (вуличні, промислові, офісні світильники тощо).
- 2) Географічний критерій: конкуренти працюють на тому ж ринку (Україна).
- 3) Ціновий критерій: конкуренти пропонують продукцію в тому ж ціновому діапазоні.

Основні конкуренти ТОВ «Союз-Світло Україна»:

- компанія «Євросвітло» (вітчизняний виробник світлодіодного освітлення).
- компанія «Philips» (зарубіжний постачальник світлодіодного освітлення).
- компанія «LEDSTER» (дистриб'ютор світлодіодного освітлення).

Для оцінки конкурентоспроможності ТОВ «Союз-Світло Україна» необхідно провести аналіз конкурентів за основними параметрами.

- асортимент продукції.
- якість продукції.
- цінова політика.
- сервіс та підтримка.
- репутація на ринку.
- маркетингова активність.

Таблиця 2.10 - Порівняльний аналіз конкурентів ТОВ «Союз-Світло Україна»

Параметр	ТОВ «Союз-Світло Україна»	Компанія «Євросвітло»	Компанія «Philips»	Компанія «LEDSTER»
Асортимент	Широкий	Середній	Широкий	Середній
Якість	Висока	Середня	Висока	Середня
Ціна	Середня	Низька	Висока	Середня

Сервіс	Високий	Середній	Високий	Низький
Репутація	Середня	Середня	Висока	Низька
Маркетинг	Середній	Низький	Високий	Низький

Для поглибленого розуміння конкурентної позиції ТОВ «Союз-Світло Україна» на ринку світлодіодного освітлення, необхідно провести детальний аналіз основних параметрів, що характеризують діяльність компанії та її ключових конкурентів.

ТОВ «Союз-Світло Україна» вирізняється на ринку тим, що пропонує широкий спектр світлодіодної продукції, призначеної для різноманітних сфер застосування. Це дозволяє компанії задовольняти потреби різних сегментів споживачів, від промислових підприємств до комерційних організацій та приватних осіб. На противагу цьому, компанія «Євросвітло» зосереджує свою діяльність на виробництві вуличних та промислових світильників, що обмежує її можливості на ринку офісного та комерційного освітлення. З іншого боку, компанія «Philips» пропонує широкий асортимент імпортової світлодіодної продукції високої якості, що охоплює майже всі сфери застосування, але її продукція, як правило, відноситься до більш високого цінового сегменту. Компанія «LEDSTER», будучи дистриб'ютором світлодіодної продукції різних виробників, пропонує широкий вибір, але не контролює якість та технологічні характеристики продукції, яку пропонує.

ТОВ «Союз-Світло Україна» приділяє значну увагу якості своєї продукції, використовуючи якісні компоненти та сучасні технології виробництва. Це забезпечує надійність та довговічність освітлювальних приладів, що є важливим фактором для споживачів. В той же час, компанія «Євросвітло», прагнучи запропонувати більш доступні ціни, використовує більш дешеві компоненти, що може негативно впливати на якість та термін служби її продукції. Компанія «Philips», завдяки репутації відомого світового виробника, пропонує продукцію високої якості, яка відповідає міжнародним стандартам. Компанія «LEDSTER» змушена залежати від якості продукції

своїх постачальників, що робить її продукцію менш передбачуваною з точки зору якості.

ТОВ «Союз-Світло Україна» займає середню позицію на ринку з точки зору цінової політики, пропонуючи продукцію за конкурентоспроможними цінами, які відповідають її якості. Компанія «Євросвітло» позиціонує себе як бюджетний варіант, пропонуючи низькі ціни, що робить її продукцію більш доступною для широкого кола споживачів, але може впливати на якість. Компанія «Philips» орієнтується на преміум-сегмент ринку, пропонуючи продукцію за високими цінами, що відображає її якість та бренд. Компанія «LEDSTER» не має єдиної цінової політики, оскільки пропонує продукцію різних виробників у різних цінових діапазонах.

ТОВ «Союз-Світло Україна» забезпечує своїх клієнтів гарантійним та післягарантійним обслуговуванням, що є важливим фактором для лояльності споживачів. Компанія «Євросвітло» надає обмежений сервіс та підтримку, що може бути недоліком для клієнтів, які потребують технічної допомоги. Компанія «Philips» відома своїм високим рівнем сервісу та підтримки, що включає консультації, технічну допомогу та швидке вирішення проблем. Компанія «LEDSTER» зазвичай не надає розширений сервіс та підтримку, обмежуючись мінімальним рівнем обслуговування.

ТОВ «Союз-Світло Україна» має середню репутацію на ринку, що свідчить про те, що компанія ще не зайняла лідируючі позиції в свідомості споживачів. Компанія «Євросвітло» також має середню репутацію, що відображає її позицію як виробника бюджетної продукції. Компанія «Philips» користується високою репутацією на ринку завдяки своїй історії, якості продукції та високому рівню сервісу. Компанія «LEDSTER» має низьку репутацію через відсутність власного бренду та залежність від якості продукції своїх постачальників.

ТОВ «Союз-Світло Україна» здійснює певні маркетингові заходи, спрямовані на просування своєї продукції на ринку, але їх інтенсивність може бути недостатньою для ефективної конкуренції з лідерами ринку. Компанія

«Євросвітло» обмежується обмеженими маркетинговими заходами, зосереджуючись на ціновій конкуренції. Компанія «Philips» проводить активну маркетингову кампанію, використовуючи різні канали комунікації для просування своєї продукції. Компанія «LEDSTER» практично не проводить маркетингових заходів, покладаючись на продажі через дистриб'юторську мережу.

На підставі отриманих характеристик критеріїв для конкурентів ТОВ «Союз-Світло Україна» здійснимо оцінку параметрів конкурентоспроможності за 5-ти бальною шкалою (табл. 2.11).

Таблиця 2.11 - Порівняльний аналіз конкурентів ТОВ «Союз-Світло Україна»

Параметр	ТОВ «Союз-Світло Україна»	Компанія «Євросвітло»	Компанія «Philips»	Компанія «LEDSTER»
Асортимент	5	4	5	3
Якість	4	3	5	3
Ціна	3	5	2	4
Сервіс	5	3	5	3
Репутація	4	4	5	2
Маркетинг	3	2	4	2
Загальний бал	24	21	26	17

На підставі отриманих результатів побудуємо багатокутник конкурентоспроможності обраних компаній (рис. 2.2).

Проведений аналіз конкурентного середовища дозволяє чітко визначити ключові конкурентні переваги ТОВ «Союз-Світло Україна», які є основою для розробки стратегій подальшого розвитку компанії. Перш за все, слід відзначити широкий асортимент продукції, що дозволяє компанії охоплювати різні сегменти ринку світлодіодного освітлення та задовольняти різноманітні потреби клієнтів. Це дає змогу залучати більше потенційних покупців та забезпечує гнучкість у реагуванні на зміни ринкового попиту.

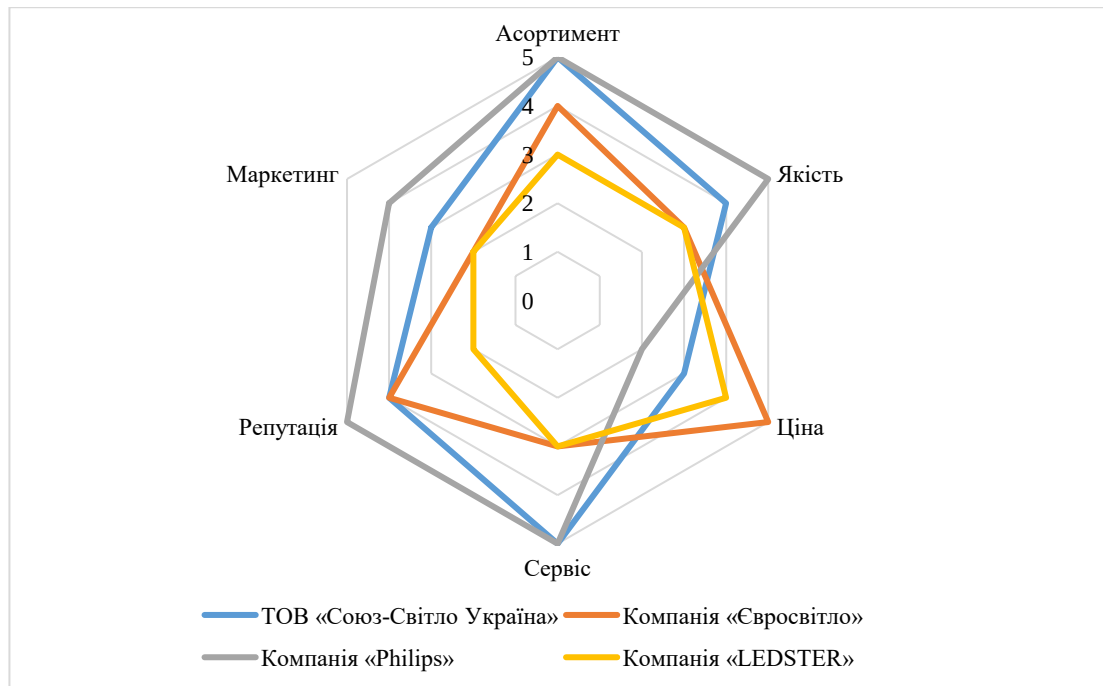


Рисунок 2.2 – Багатокутник конкурентоспроможності компаній на ринку

Крім того, ТОВ «Союз-Світло Україна» робить акцент на високій якості продукції, що досягається завдяки використанню якісних компонентів та сучасних технологій виробництва. Це забезпечує надійність та довговічність освітлювальних приладів, що є важливим фактором для споживачів, які цінують довгострокову економію та стабільність роботи.

Важливою конкурентною перевагою є також високий рівень сервісу та підтримки, який надає ТОВ «Союз-Світло Україна» своїм клієнтам. Це включає гарантійне та післягарантійне обслуговування, технічні консультації та оперативне вирішення будь-яких проблем, що виникають у процесі експлуатації продукції. Такий підхід сприяє формуванню лояльності клієнтів та позитивної репутації компанії на ринку.

Нарешті, ТОВ «Союз-Світло Україна» пропонує конкурентоспроможні ціни на свою продукцію, що робить її привабливою для широкого кола споживачів. Компанія намагається знайти оптимальний баланс між ціною та якістю, щоб забезпечити вигідну пропозицію для клієнтів та зберегти прибутковість свого бізнесу.

Для зміцнення своїх позицій на ринку та підвищення конкурентоспроможності, ТОВ «Союз-Світло Україна» необхідно реалізувати

ряд стратегій, спрямованих на подальший розвиток компанії. Насамперед, слід розширювати асортимент продукції з урахуванням потреб клієнтів. Це передбачає постійний моніторинг ринку та виявлення нових тенденцій та потреб, а також розробку та впровадження нових видів освітлювальних приладів, які відповідають цим потребам.

Також необхідно постійно вдосконалювати якість продукції та впроваджувати нові технології. Це передбачає інвестування в дослідження та розробки, використання новітніх матеріалів та компонентів, а також впровадження сучасних методів управління якістю.

Важливим елементом успішної конкуренції є підвищення ефективності маркетингової політики. Це включає розробку та реалізацію ефективних рекламних кампаній, використання сучасних інтернет-технологій для просування продукції, участь у виставках та інших заходах, спрямованих на залучення нових клієнтів.

Для формування позитивного ставлення споживачів до компанії необхідно постійно працювати над зміцненням позитивного іміджу компанії на ринку. Це передбачає дотримання високих етичних стандартів ведення бізнесу, соціальну відповідальність та участь у благодійних проектах.

Ключовим фактором утримання клієнтів є забезпечення високого рівня сервісного обслуговування. Це передбачає постійне навчання та підвищення кваліфікації персоналу, впровадження сучасних систем управління сервісом та оперативне реагування на запити та скарги клієнтів.

Нарешті, для забезпечення фінансової стабільності та прибутковості бізнесу необхідно постійно працювати над оптимізацією цінової політики. Це передбачає аналіз собівартості продукції, моніторинг цін конкурентів та пошук можливостей для зниження витрат без втрати якості.

Реалізація цих стратегій дозволить ТОВ «Союз-Світло Україна» зміцнити свої конкурентні переваги, збільшити частку ринку та забезпечити стабільний розвиток у майбутньому. Ринок світлодіодного освітлення в Україні характеризується високою конкуренцією, проте ТОВ «Союз-Світло

Україна» має ряд конкурентних переваг, таких як широкий асортимент продукції, висока якість, високий рівень сервісу та конкурентоспроможні ціни. Для зміцнення своїх позицій на ринку компанії необхідно постійно вдосконалювати свою діяльність та реалізувати стратегії підвищення конкурентоспроможності.

2.3 Оцінка привабливості ринку збуту продукції ТОВ «Союз-Світло Україна» з використанням існуючих методів

Для визначення перспективності діяльності ТОВ «Союз-Світло Україна» та обґрунтування стратегічних рішень щодо розвитку компанії, необхідно провести комплексну оцінку привабливості ринку збуту її продукції. В даному розділі дисертації буде використано ряд загальновідомих та ефективних методів аналізу, а саме: модель п'яти сил Портера, PEST-аналіз, SWOT-аналіз та модель GE/McKinsey.

Модель п'яти сил Портера є потужним інструментом для аналізу конкурентного середовища галузі та визначення її привабливості. Вона дозволяє оцінити вплив п'яти ключових сил на прибутковість компаній, що працюють на даному ринку.

1. Загроза появи нових гравців:

Ринок світлодіодного освітлення в Україні є відносно відкритим для нових гравців, але існують певні бар'єри для входу.

Бар'єри для входу:

- 1) Капітальні витрати - для організації виробництва або імпорту світлодіодної продукції необхідні значні інвестиції в обладнання, логістику та маркетинг.
- 2) Необхідність знання технологій - виробництво якісної світлодіодної продукції потребує знання специфічних технологій та наявності кваліфікованого персоналу.

- 3) Регуляторні вимоги: - імпорт та продаж світлодіодної продукції підлягають регулюванню та сертифікації, що може створити додаткові труднощі для нових гравців.
- 4) Лояльність до існуючих брендів - споживачі можуть віддавати перевагу вже відомим та перевіреним брендам, що ускладнює залучення нових клієнтів.

Фактори, що сприяють входженню нових гравців:

- 1) Зростання ринку - ринок світлодіодного освітлення в Україні зростає, що робить його привабливим для нових інвесторів.
- 2) Відсутність домінуючих гравців - на ринку немає явних лідерів, що дає можливість новим компаніям зайняти свою нішу.
- 3) Державна підтримка енергозбереження - державні програми стимулювання енергоефективності сприяють зростанню попиту на світлодіодне освітлення, що приваблює нових гравців.

Отже, загроза появи нових гравців на ринку світлодіодного освітлення в Україні є помірною.

2. Ризик появи товарів-замінників:

Ризик появи товарів-замінників для світлодіодного освітлення є відносно низьким.

Наявні замінники - традиційні джерела світла (лампи розжарювання, люмінесцентні лампи, галогенні лампи) - поступово втрачають свою популярність через низьку енергоефективність та короткий термін служби.

Фактори, що обмежують ризик появи замінників:

- 1) Переваги світлодіодного освітлення - світлодіодне освітлення має значні переваги перед традиційними джерелами світла, такі як висока енергоефективність, тривалий термін служби, якісне світло та екологічність.
- 2) Відсутність нових технологій освітлення - на даний момент не існує нових технологій освітлення, які могли б конкурувати зі світлодіодним освітленням за основними характеристиками.

Таким чином, ризик появи товарів-замінників для світлодіодного освітлення є низьким.

3. Ризик тиску з боку постачальників:

Ризик тиску з боку постачальників компонентів для виробництва світлодіодного освітлення є помірним.

Фактори, що посилюють тиск постачальників:

- 1) Обмежена кількість постачальників якісних компонентів - на ринку існує обмежена кількість постачальників, які можуть запропонувати якісні компоненти для виробництва світлодіодного освітлення.
- 2) Залежність від імпортних поставок - значна частина компонентів імпортується з-за кордону, що робить виробників залежними від коливань валютних курсів та митної політики.

Фактори, що послаблюють тиск постачальників:

- 1) Зростання кількості постачальників - з розвитком ринку світлодіодного освітлення зростає і кількість постачальників компонентів.
- 2) Можливість переходу на альтернативних постачальників - виробники можуть переходити на альтернативних постачальників у разі підвищення цін або погіршення умов співпраці.

Можемо зробити висновок, що ризик тиску з боку постачальників компонентів для виробництва світлодіодного освітлення є помірним.

4. Ризик тиску з боку покупців:

Ризик тиску з боку покупців світлодіодного освітлення є високим.

Фактори, що посилюють тиск покупців:

- 1) Велика кількість постачальників - на ринку представлено багато постачальників світлодіодного освітлення, що дає покупцям можливість вибору.
- 2) Чутливість до цін - покупці, особливо у бюджетному сегменті, є чутливими до цін та шукають найбільш вигідні пропозиції.

- 3) Наявність інформації про продукцію - покупці мають доступ до інформації про технічні характеристики, якість та ціни на світлодіодне освітлення, що дозволяє їм робити обґрунтований вибір.

Фактори, що послаблюють тиск покупців:

- 1) Лояльність до бренду - деякі покупці можуть бути лояльними до певних брендів та готові платити більше за їх продукцію.
- 2) Потреба у спеціалізованих рішеннях - у деяких випадках покупцям потрібні спеціалізовані рішення, які можуть запропонувати лише окремі постачальники.

Отже, ризик тиску з боку покупців світлодіодного освітлення є високим.

5. Рівень конкуренції між існуючими гравцями:

Рівень конкуренції між існуючими гравцями на ринку світлодіодного освітлення є високим.

Фактори, що посилюють конкуренцію:

- 1) Велика кількість гравців - на ринку представлено багато компаній, що пропонують світлодіодне освітлення.
- 2) Відсутність значних відмінностей у продукції - продукція різних виробників може мати схожі характеристики, що змушує компанії конкурувати за ціною та сервісом.
- 3) Зростання ринку - зростання ринку приваблює нових гравців та посилює конкуренцію.

Фактори, що послаблюють конкуренцію:

- 1) Сегментація ринку - ринок світлодіодного освітлення сегментований за сферами застосування (промислове, вуличне, офісне, домашнє освітлення), що дозволяє компаніям спеціалізуватися на певних сегментах та зменшувати конкуренцію.

- 2) Диференціація продукції - деякі компанії пропонують унікальні рішення або послуги, що дозволяє їм відрізнитися від конкурентів та зменшувати цінову конкуренцію.

Таким чином, рівень конкуренції між існуючими гравцями на ринку світлодіодного освітлення є високим.

Узагальнюючи, відмітимо, що ринок світлодіодного освітлення в Україні характеризується помірною загрозою появи нових гравців, низьким ризиком появи товарів-замінників, помірним ризиком тиску з боку постачальників, високим ризиком тиску з боку покупців та високим рівнем конкуренції між існуючими гравцями. В цілому, привабливість ринку є середньою, що вимагає від компаній, таких як ТОВ «Союз-Світло Україна», розробки ефективних стратегій для забезпечення конкурентоспроможності та прибутковості.

PEST-аналіз є стратегічним інструментом, який дозволяє оцінити вплив макроекономічних факторів на діяльність компанії. З огляду на поточну ситуацію в Україні, вкрай важливо враховувати вплив війни на кожен з факторів PEST-аналізу. Нижче наведена таблиця, яка відображає вплив політичних, економічних, соціальних та технологічних факторів на ринок збуту продукції ТОВ «Союз-Світло Україна» з урахуванням впливу війни.

Таблиця 2.12 – PEST-аналіз ринку світлодіодного освітлення в Україні

Фактор	Опис	Вплив війни
Політичні		
Стабільність політичної ситуації	Політична нестабільність може негативно вплинути на інвестиційний клімат та ускладнити ведення бізнесу.	Негативний: війна призвела до значної політичної нестабільності, невизначеності та ризиків для бізнесу.

Державна політика у сфері енергозбереження	Державні програми стимулювання енергоефективності, такі як введення стандартів енергоефективності, надання пільг та субсидій для впровадження енергозберігаючих рішень, сприяють зростанню попиту на світлодіодне освітлення.	Позитивний/Негативний: з одного боку, війна може призвести до скорочення фінансування програм енергозбереження. З іншого боку, зростання цін на енергоносії може стимулювати попит на енергоефективні рішення, в тому числі світлодіодне освітлення
Регуляторні вимоги	Імпорт та продаж світлодіодної продукції підлягають регулюванню та сертифікації, що може впливати на діяльність компаній.	Негативний: війна може призвести до ускладнення регуляторних процедур, затримок у сертифікації та збільшення бюрократичного тиску
Державні закупівлі	Участь у державних закупівлях може забезпечити компаніям стабільний обсяг продажів.	Негативний: війна може призвести до перерозподілу бюджетних коштів на потреби оборони та скорочення державних закупівель
Економічні		
Економічне зростання	Економічне зростання сприяє збільшенню інвестицій в будівництво та модернізацію об'єктів, що стимулює попит на світлодіодне освітлення.	Негативний: війна призвела до значного падіння економіки, скорочення інвестицій та зниження попиту на світлодіодне освітлення
Інфляція	Висока інфляція може призвести до збільшення витрат компаній та зниження купівельної спроможності населення.	Негативний: війна призвела до значного зростання інфляції, що збільшило витрати компаній та знизило купівельну спроможність населення
Валютний курс	Коливання валютного курсу може впливати на вартість імпортованих компонентів та конкурентоспроможність продукції.	Негативний: війна призвела до значних коливань валютного курсу, що ускладнило планування та збільшило ризики для компаній, які залежать від імпорту
Рівень безробіття	Високий рівень безробіття може призвести до зниження попиту на світлодіодне освітлення.	Негативний: війна призвела до значного зростання рівня безробіття, що негативно вплинуло на попит на світлодіодне освітлення
Доступність кредитів	Доступність кредитів може впливати на можливість компаній інвестувати в розвиток та розширення виробництва.	Негативний: війна призвела до обмеження доступності кредитів та збільшення процентних ставок, що ускладнило можливість

		компаній інвестувати в розвиток
Соціальні		
Зростання екологічної свідомості	Зростання екологічної свідомості населення сприяє збільшенню попиту на енергоефективні та екологічно чисті рішення, такі як світлодіодне освітлення.	Нейтральний: війна може тимчасово відсунути питання екології на другий план, але в довгостроковій перспективі екологічна свідомість населення буде зростати
Зміна споживчих переваг	Споживачі стають більш вимогливими до якості та функціональності освітлення, що стимулює розвиток нових технологій та інноваційних рішень.	Нейтральний: війна може внести корективи у споживчі переваги, але в цілому споживачі залишаються вимогливими до якості та функціональності освітлення
Зростання популярності енергозберігаючих технологій	Все більше людей усвідомлюють переваги енергозберігаючих технологій та готові інвестувати в них.	Позитивний: війна може стимулювати попит на енергозберігаючі технології, оскільки вони дозволяють знизити витрати на електроенергію
Зміна стилю життя	Зміна стилю життя, така як збільшення часу, проведеного в приміщенні, та зростання популярності домашнього офісу, впливає на вимоги до освітлення.	Нейтральний: війна може призвести до зміни стилю життя, але в цілому ці зміни не матимуть значного впливу на попит на світлодіодне освітлення
Технологічні		
Розвиток світлодіодних технологій	Постійний розвиток світлодіодних технологій призводить до підвищення енергоефективності, зниження вартості та розширення можливостей застосування світлодіодного освітлення.	Нейтральний: війна не має значного впливу на розвиток світлодіодних технологій, оскільки це глобальний тренд
Автоматизація виробництва	Автоматизація виробництва дозволяє знизити витрати та підвищити якість продукції.	Позитивний: війна може стимулювати автоматизацію виробництва з метою зниження витрат та підвищення ефективності
Розвиток інтелектуальних систем освітлення	Розвиток інтелектуальних систем освітлення, таких як системи керування освітленням та датчики руху, дозволяє оптимізувати споживання енергії та підвищити комфорт користувачів.	Позитивний: війна може стимулювати розвиток інтелектуальних систем освітлення з метою економії енергії та підвищення безпеки

Інтернет речей (IoT)	Використання IoT технологій в освітленні дозволяє створювати інтегровані системи керування освітленням та збирати дані про споживання енергії.	Позитивний: війна може стимулювати використання IoT технологій в освітленні з метою оптимізації енергоспоживання та підвищення ефективності
----------------------	--	---

PEST-аналіз ринку світлодіодного освітлення в Україні показує, що існує ряд сприятливих факторів, таких як державна політика у сфері енергозбереження, зростання екологічної свідомості та розвиток світлодіодних технологій. Однак, існують і негативні фактори, такі як політична нестабільність, економічна криза та висока конкуренція. ТОВ «Союз-Світло Україна» повинна враховувати ці фактори при розробці стратегії розвитку та адаптуватися до змін у зовнішньому середовищі.

Модель GE/McKinsey, також відома як матриця General Electric, є інструментом стратегічного аналізу, який дозволяє оцінити привабливість ринку та конкурентну позицію компанії на цьому ринку.

1. Оцінка привабливості ринку:

Привабливість ринку світлодіодного освітлення в Україні оцінюється за наступними критеріями:

- розмір ринку - ринок світлодіодного освітлення в Україні є відносно великим та продовжує зростати.
- темпи зростання ринку - ринок світлодіодного освітлення в Україні демонструє високі темпи зростання.
- прибутковість ринку - прибутковість ринку світлодіодного освітлення є середньою.
- інтенсивність конкуренції - конкуренція на ринку світлодіодного освітлення є високою.
- ризики та можливості - існують як ризики, так і можливості для розвитку на ринку світлодіодного освітлення.

На основі цих критеріїв, привабливість ринку світлодіодного освітлення в Україні оцінюється як середня (табл. 2.13).

Таблиця 2.13 - Фактори привабливості ринку

Фактор	Вага	Оцінка	Зважена оцінка
Розмір ринку	0,20	3	0,60
Темпи зростання ринку	0,25	2	0,50
Прибутковість ринку	0,15	3	0,45
Інтенсивність конкуренції	0,15	2	0,30
Ризики та можливості (з урахуванням війни)	0,25	1	0,25
Загальна оцінка	1,00		2,10

2. Оцінка конкурентної позиції компанії:

Конкурентна позиція ТОВ «Союз-Світло Україна» оцінюється за наступними критеріями:

- частка ринку - частка ринку ТОВ «Союз-Світло Україна» є відносно невеликою.
- темпи зростання частки ринку - темпи зростання частки ринку ТОВ «Союз-Світло Україна» є середніми.
- прибутковість - прибутковість ТОВ «Союз-Світло Україна» є середньою.
- конкурентні переваги - ТОВ «Союз-Світло Україна» має певні конкурентні переваги, такі як широкий асортимент продукції, висока якість та високий рівень сервісу.
- сильні та слабкі сторони - ТОВ «Союз-Світло Україна» має як сильні, так і слабкі сторони.

На основі цих критеріїв, конкурентна позиція ТОВ «Союз-Світло Україна» оцінюється як середня.

Таблиця 2.14 - Фактори конкурентної позиції компанії

Фактор	Вага	Оцінка	Зважена оцінка
Частка ринку	0,20	2	0,40
Темпи зростання частки ринку	0,15	2	0,30
Прибутковість	0,15	3	0,45
Конкурентні переваги (унікальність, якість)	0,25	3	0,75
Сильні та слабкі сторони	0,25	2	0,50
Загальна оцінка	1,00		2,40

3. Матриця GE/McKinsey:

Таблиця 2.15 - Матриця GE/McKinsey для ТОВ «Союз-Світло Україна»

Привабливість ринку		
Конкурентна позиція	Низька (1.00 – 2.33)	Середня (2.34 – 3.66)
Сильна (3.67 – 5.00)		
Середня (2.34 – 3.66)		Вибіркове зростання
Слабка (1.00 – 2.33)		

На основі оцінки привабливості ринку та конкурентної позиції компанії, ТОВ «Союз-Світло Україна» знаходиться у квадранті "Вибіркове зростання" матриці GE/McKinsey. Це означає, що компанія повинна зосередитися на розвитку тих сегментів ринку, де вона має конкурентні переваги та де ринок є найбільш привабливим.

Отже, ТОВ «Союз-Світло Україна» рекомендується зосередитися на розвитку тих сегментів ринку, де компанія має найбільші конкурентні переваги, наприклад, у промисловому освітленні або спеціалізованих рішеннях. Важливо інвестувати в підвищення якості продукції та розширення асортименту, щоб задовольнити потреби різних груп споживачів. Для збільшення обсягів продажів слід посилити маркетингову діяльність і працювати над підвищенням впізнаваності бренду. Зміцнення відносин з ключовими клієнтами та партнерами сприятиме стабільності бізнесу та забезпечить лояльність до компанії. Крім того, необхідно постійно моніторити зміни у зовнішньому середовищі та швидко адаптуватися до них, щоб залишатися конкурентоспроможними на ринку.

Проведений аналіз привабливості ринку збуту продукції ТОВ «Союз-Світло Україна» з використанням моделі п'яти сил Портера, PEST-аналізу та моделі GE/McKinsey показує, що ринок має середню привабливість, але існують можливості для зростання та розвитку. ТОВ «Союз-Світло Україна» повинна зосередитися на розвитку своїх конкурентних переваг, адаптуватися до змін у зовнішньому середовищі та реалізувати ефективну стратегію для

забезпечення успішної діяльності на ринку світлодіодного освітлення в Україні.

ТОВ «Союз-Світло Україна» займає сильні позиції на ринку електротехнічної продукції, що забезпечується рядом ключових чинників. По-перше, компанія має понад 10 років досвіду роботи у галузі, що сприяло формуванню стійкої репутації та високої впізнаваності бренду серед корпоративних клієнтів. Така тривала присутність на ринку є важливою конкурентною перевагою, оскільки дозволяє будувати довгострокові відносини із партнерами та замовниками.

По-друге, ТОВ «Союз-Світло Україна» має налагоджені довгострокові контракти з надійними європейськими постачальниками, зокрема з компаніями з Німеччини, Польщі та Італії. Це дає змогу забезпечувати стабільні поставки якісної продукції, відповідної до міжнародних стандартів, що є важливим фактором довіри з боку споживачів.

Третім чинником успіху є диверсифікація асортименту: компанія пропонує широкий спектр освітлювальної продукції, що охоплює житловий, комерційний та промисловий сегменти ринку. Такий підхід дозволяє оперативно реагувати на зміни попиту в різних секторах економіки та мінімізувати ризики, пов'язані із сезонними або галузевими коливаннями.

Крім того, важливою перевагою є наявність професійної компетентної команди, яка спеціалізується на питаннях логістики, продажів та сервісного супроводу клієнтів. Завдяки цьому компанія забезпечує високий рівень обслуговування, що включає оперативне постачання продукції, консультації щодо вибору технічних рішень і післяпродажний супровід.

Разом із тим діяльність ТОВ «Союз-Світло Україна» має й певні слабкі сторони, які потребують уваги в рамках подальшого стратегічного розвитку. Однією з головних проблем є висока залежність від імпортних поставок. Коливання валютного курсу, затримки на митниці та зростання логістичних витрат можуть суттєво впливати на фінансові результати компанії.

Ще одним обмеженням є відсутність власних виробничих потужностей. Це позбавляє компанію можливості самостійно впливати на собівартість продукції, знижуючи гнучкість у ціноутворенні, особливо в умовах зростаючої конкуренції з боку локальних виробників та нових імпортерів.

Крім того, обмежена складська інфраструктура, зосереджена переважно у центральній частині України, стримує ефективність дистрибуції у віддалених регіонах, що ускладнює оперативність постачання продукції клієнтам на заході та півдні країни.

Таким чином, незважаючи на значні конкурентні переваги, для посилення своїх позицій на ринку ТОВ «Союз-Світло Україна» необхідно зосередитися на мінімізації імпортозалежності, розвитку регіональної логістичної мережі та розгляді можливостей щодо створення або залучення локального виробництва (табл. 2.16).

Таблиця 2.16 - SWOT-аналіз ринкових позицій ТОВ «Союз-Світло Україна»

Сильні сторони (S)	Слабкі сторони (W)
Досвід роботи на ринку Наявність надійних постачальників Великий вибір товарів Гарна репутація серед B2B-клієнтів	Висока імпортозалежність Нерівномірне територіальне покриття Відсутність локального виробництва Обмежена гнучкість у ціноутворенні
Можливості (O)	Загрози (T)
Зростання попиту на енергоефективні технології Державні програми підтримки енергозбереження Розвиток онлайн-торгівлі	Волатильність валютного курсу Логістичні проблеми через війну Посилення конкуренції з боку локальних брендів

У підсумку, ринкові позиції ТОВ «Союз-Світло Україна» залишаються стабільними завдяки міцним партнерським відносинам з європейськими постачальниками, високій якості продукції та професійній роботі команди. Однак компанія стикається із серйозними викликами, серед яких найбільш вагомими є нестабільність міжнародної логістики, валютні ризики та постійне посилення конкуренції на ринку.

Для подальшого зміцнення своїх ринкових позицій ТОВ «Союз-Світло Україна» доцільно реалізувати такі стратегічні заходи:

Диверсифікація логістичних каналів та джерел постачання, зокрема розгляд можливості закупівель продукції в альтернативних регіонах або розвитку співпраці з локальними виробниками.

Розширення мережі регіональних складів і сервісних центрів для скорочення часу постачання та підвищення рівня обслуговування клієнтів у різних регіонах України.

Активізація маркетингової діяльності, з особливим акцентом на онлайн-просування, брендинг і персоналізовані програми для корпоративних клієнтів.

Інвестиції у цифрові платформи для автоматизації процесів замовлення, комунікації з клієнтами та надання сервісних послуг, що дозволить зміцнити конкурентні переваги в умовах цифрової трансформації ринку.

РОЗДІЛ 3. НАПРЯМИ УДОСКОНАЛЕННЯ МЕТОДІВ ОЦІНКИ ПРИВАБЛИВОСТІ РИНКУ ЗБУТУ ПРОДУКЦІЇ ТОВ «СОЮЗ-СВІТЛО УКРАЇНА»

3.1 Обґрунтування необхідності удосконалення методів оцінки привабливості ринку збуту продукції ТОВ «Союз-Світло Україна»

Ефективне управління та стратегічне планування будь-якої компанії неможливе без ретельного аналізу ринку, на якому вона оперує. Оцінка привабливості ринку збуту продукції є ключовим етапом цього аналізу, адже дозволяє визначити потенційні можливості, ризики та оптимальні стратегії розвитку. На сьогоднішній день існує ряд загальновизнаних методів оцінки ринкової привабливості, кожен з яких має свої переваги та недоліки. У цьому розділі ми детально розглянемо три найбільш поширені методи: модель п'яти сил Портера, PEST-аналіз та матрицю GE/McKinsey, звертаючи особливу увагу на їх застосовність в умовах сучасного українського ринку, який характеризується високим рівнем нестабільності та невизначеності, зокрема через військові дії.

В умовах динамічного ринкового середовища, особливо в контексті економічної та політичної нестабільності в Україні, ефективна оцінка привабливості ринку збуту продукції є критично важливою для забезпечення конкурентоспроможності та сталого розвитку ТОВ «Союз-Світло Україна».

Модель п'яти сил Портера, запропонована професором Гарвардської бізнес-школи Майклом Портером, є одним з найбільш відомих та широко використовуваних інструментів для аналізу конкурентного середовища галузі. Ця модель дозволяє оцінити привабливість галузі шляхом аналізу п'яти ключових сил, що визначають інтенсивність конкуренції та, відповідно, прибутковість компаній, які працюють на даному ринку. До цих сил належать: загроза появи нових гравців, загроза появи товарів-замінників, ринкова влада

постачальників, ринкова влада покупців та рівень конкурентної боротьби між існуючими гравцями.

Однією з головних переваг моделі п'яти сил Портера є те, що вона дозволяє визначити ключові фактори, які впливають на конкуренцію в галузі. Проводячи ретельний аналіз кожної з п'яти сил, компанія може зрозуміти, які чинники найбільше впливають на її прибутковість та конкурентну позицію. Крім того, модель дає змогу оцінити загальну прибутковість ринку та визначити перспективи для розвитку. На основі отриманих даних компанія може розробити стратегії для підвищення своєї конкурентоспроможності, наприклад, шляхом зміцнення відносин з постачальниками, диференціації продукції або зниження витрат.

Незважаючи на свої переваги, модель п'яти сил Портера має певні обмеження, які слід враховувати при її застосуванні. Одним з головних недоліків є статичний характер аналізу. Модель відображає ситуацію на ринку в певний момент часу, але не враховує динамічні зміни, які можуть відбутися в майбутньому. В умовах швидких технологічних змін та економічної нестабільності, статичний характер моделі може призвести до неточних висновків та неефективних стратегій.

Іншим обмеженням моделі є недостатня увага до макроекономічних факторів. Модель зосереджується переважно на мікроекономічному рівні, аналізуючи конкуренцію в галузі, але ігнорує вплив політичних, економічних, соціальних та технологічних факторів, які можуть суттєво впливати на ринкову привабливість. Наприклад, зміни в законодавстві, економічна криза або нові технології можуть кардинально змінити конкурентне середовище та прибутковість галузі. Крім того, оцінка сили впливу кожної сили може бути суб'єктивною та залежати від досвіду та знань аналітика. Різні експерти можуть по-різному оцінювати вплив однієї й тієї ж сили, що може призвести до різних висновків та стратегій.

Особливо важливим обмеженням моделі п'яти сил Портера є те, що вона не враховує вплив масштабних кризових явищ, таких як війна, на конкурентне

середовище. Класична модель не містить інструментів для адекватної оцінки наслідків воєнних дій, таких як руйнування інфраструктури, зміна демографічної ситуації, порушення логістичних ланцюгів та зміни в споживчих перевагах. В умовах війни в Україні, застосування моделі п'яти сил Портера без урахування цих факторів може призвести до значних помилок в оцінці ринкової привабливості та розробці стратегій.

PEST-аналіз, також відомий як STEP-аналіз, є інструментом стратегічного аналізу, який використовується для оцінки впливу макроекономічних факторів на діяльність компанії. PEST-аналіз передбачає аналіз чотирьох основних категорій факторів: політичних (Political), економічних (Economic), соціальних (Social) та технологічних (Technological). Політичні фактори включають в себе урядову політику, регулювання, податки та інші чинники, які можуть впливати на бізнес-середовище. Економічні фактори включають в себе економічне зростання, інфляцію, валютні курси, рівень безробіття та інші макроекономічні показники. Соціальні фактори включають в себе демографічні зміни, культурні цінності, споживчі тенденції та інші соціальні чинники. Технологічні фактори включають в себе технологічні інновації, автоматизацію, дослідження та розробки та інші технологічні чинники.

Однією з головних переваг PEST-аналізу є те, що він дозволяє визначити ключові макроекономічні фактори, які впливають на діяльність компанії. Аналізуючи політичні, економічні, соціальні та технологічні тенденції, компанія може краще зрозуміти зовнішнє середовище, в якому вона оперує, та передбачити потенційні ризики та можливості. PEST-аналіз сприяє розробці стратегій адаптації до змін у зовнішньому середовищі. На основі отриманої інформації компанія може розробити стратегії, які дозволять їй ефективно реагувати на зміни в законодавстві, економічній ситуації, соціальних тенденціях та технологічних інноваціях. Крім того, PEST-аналіз допомагає оцінити ризики та можливості для розвитку. Аналізуючи зовнішні фактори,

компанія може виявити потенційні загрози для свого бізнесу, а також можливості для зростання та розширення.

Незважаючи на свої переваги, PEST-аналіз має певні обмеження, які слід враховувати при його застосуванні. Одним з головних недоліків є загальний характер аналізу. PEST-аналіз надає загальну картину зовнішнього середовища, але не завжди дозволяє визначити конкретні наслідки для діяльності компанії. Наприклад, аналіз економічних факторів може показати, що в країні спостерігається економічне зростання, але не дати інформації про те, як це зростання вплине на конкретний сегмент ринку, в якому працює компанія. Іншим обмеженням є складність визначення пріоритетів. PEST-аналіз може виявити велику кількість факторів, які впливають на діяльність компанії, але важко визначити, які з них є найбільш важливими. Без визначення пріоритетів компанія може витратити багато часу та ресурсів на аналіз факторів, які не мають суттєвого впливу на її бізнес. Крім того, PEST-аналіз є якісним методом, що ускладнює порівняння різних факторів та оцінку їх впливу. Без кількісної оцінки важко визначити, які фактори мають найбільший вплив на прибутковість компанії та які стратегії є найбільш ефективними.

Важливим обмеженням PEST-аналізу є те, що він недостатньо враховує взаємозв'язки між факторами. Фактори PEST-аналізу часто розглядаються ізольовано, що не дозволяє оцінити їх взаємний вплив. Наприклад, політична нестабільність може призвести до економічної кризи, яка, в свою чергу, може вплинути на соціальні тенденції та технологічний розвиток. Не враховуючи ці взаємозв'язки, компанія може не повністю оцінити ризики та можливості, які виникають у зовнішньому середовищі.

Матриця GE/McKinsey, також відома як матриця General Electric, є інструментом стратегічного аналізу, який використовується для оцінки привабливості ринку та конкурентної позиції компанії на цьому ринку. Матриця являє собою сітку з дев'яти клітинок, яка формується шляхом перетину двох осей: привабливість ринку та конкурентна позиція компанії.

Привабливість ринку оцінюється на основі ряду факторів, таких як розмір ринку, темпи зростання, прибутковість, інтенсивність конкуренції та ризику. Конкурентна позиція компанії оцінюється на основі факторів, таких як частка ринку, темпи зростання частки ринку, прибутковість, конкурентні переваги та сильні сторони.

Однією з головних переваг матриці GE/McKinsey є те, що вона дозволяє оцінити стратегічну позицію компанії на ринку. Розміщуючи компанію в одній з дев'яти клітинок матриці, можна визначити, наскільки привабливим є ринок для компанії та наскільки сильною є її конкурентна позиція. Матриця сприяє розробці стратегій для досягнення конкурентних переваг. На основі стратегічної позиції компанії, можна розробити стратегії, які дозволять їй зміцнити свою конкурентну позицію та збільшити прибутковість. Наприклад, компанія, яка знаходиться в клітинці з високою привабливістю ринку та сильною конкурентною позицією, може зосередитися на зростанні та розширенні. І, нарешті, матриця допомагає визначити пріоритетні напрямки розвитку. Розміщуючи різні бізнес-одиниці компанії на матриці, можна визначити, які з них є найбільш перспективними та потребують найбільшої уваги та інвестицій.

Незважаючи на свої переваги, матриця GE/McKinsey має певні обмеження, які слід враховувати при її застосуванні. Одним з головних недоліків є суб'єктивність оцінок. Оцінка привабливості ринку та конкурентної позиції компанії може бути суб'єктивною та залежати від досвіду та знань аналітика. Різні експерти можуть по-різному оцінювати фактори привабливості ринку та конкурентної позиції, що може призвести до різних висновків та стратегій. Крім того, складність визначення критеріїв оцінки є важливим недоліком. Вибір критеріїв оцінки та їх ваги може бути складним завданням. Неправильний вибір критеріїв може призвести до неточної оцінки стратегічної позиції компанії та неефективних стратегій. Матриця відображає поточну ситуацію, але не враховує динамічні зміни у ринковому середовищі.

Важливо зазначити, що матриця GE/McKinsey враховує обмежену кількість факторів, що може призвести до спрощення аналізу. Матриця зосереджується на двох основних вимірах: привабливості ринку та конкурентній позиції компанії, але ігнорує інші важливі фактори, такі як технологічні зміни, регуляторні вимоги та соціальні тенденції. Не враховуючи ці фактори, компанія може не повністю оцінити ризики та можливості, які виникають у зовнішньому середовищі.

Узагальнюючи, можна дійти висновку, що жоден з розглянутих методів не є ідеальним інструментом для оцінки привабливості ринку збуту продукції. Кожен метод має свої переваги та недоліки, які слід враховувати при його застосуванні. В умовах нестабільного та швидкозмінного ринкового середовища, особливо в умовах війни, компаніям необхідно використовувати комбінацію різних методів та адаптувати їх до специфіки своєї діяльності. Лише в такому випадку можна отримати повну та об'єктивну картину ринку та розробити ефективні стратегії для досягнення успіху (табл. 3.1).

Таблиця 3.1 - Узагальнююча таблиця обмежень існуючих методів оцінки привабливості ринку

Метод	Обмеження
Модель п'яти сил Портера	Статичний характер, недостатня увага до макроекономічних факторів, суб'єктивність оцінок, не враховує вплив війни
PEST-аналіз	Загальний характер, складність визначення пріоритетів, відсутність кількісної оцінки, недостатньо враховує взаємозв'язки між факторами.
Матриця GE/McKinsey	Суб'єктивність оцінок, складність визначення критеріїв оцінки, недостатня динамічність, обмежена кількість факторів

В умовах війни та економічної нестабільності в Україні, існуючі методи оцінки привабливості ринку збуту потребують удосконалення для більш точного та всебічного аналізу. Необхідність удосконалення обумовлена наступними факторами:

- 1) Висока невизначеність. Війна та економічна криза призвели до значної невизначеності на ринку, що ускладнює прогнозування та прийняття стратегічних рішень.

2) Зміна пріоритетів. Війна змінила пріоритети споживачів та держави, що потребує перегляду стратегій розвитку компанії.

3) Обмежені ресурси. В умовах економічної кризи компанії мають обмежені ресурси, що вимагає більш ефективного використання інструментів оцінки та планування.

4) Необхідність адаптації. Компанії повинні швидко адаптуватися до змін у зовнішньому середовищі, що вимагає більш гнучких та динамічних методів оцінки.

Для підвищення ефективності оцінки привабливості ринку збуту продукції ТОВ «Союз-Світло Україна» необхідно істотно удосконалити існуючі методи, враховуючи сучасні реалії та виклики, що стоять перед підприємством. Удосконалення має відбуватися за кількома ключовими напрямками, кожен з яких відіграє важливу роль у забезпеченні більш точного та всебічного аналізу.

Перш за все, необхідно враховувати вплив війни на ринок. Війна суттєво змінила економічну, політичну та соціальну ситуацію в Україні, що, безумовно, впливає на привабливість різних сегментів ринку. Тому, потрібно розробити спеціальні методи оцінки, які б враховували політичні, економічні, соціальні та технологічні наслідки воєнних дій. Це може включати аналіз змін у споживчих перевагах, руйнування інфраструктури, зміни в регуляторному середовищі та інші фактори, які безпосередньо пов'язані з війною. Без урахування цих факторів, оцінка привабливості ринку буде неповною та може призвести до неправильних стратегічних рішень.

По-друге, важливо застосовувати кількісні методи оцінки. Багато традиційних методів оцінки ринку, таких як PEST-аналіз або SWOT-аналіз, є переважно якісними, що робить їх суб'єктивними та ускладнює порівняння різних варіантів. Для підвищення об'єктивності та точності аналізу необхідно використовувати кількісні методи, такі як статистичний аналіз, економічне моделювання та експертні оцінки. Наприклад, можна використовувати статистичні дані для оцінки розміру ринку, темпів зростання та інших

показників. Економічне моделювання може бути використане для прогнозування впливу різних факторів на прибутковість компанії. Експертні оцінки можуть бути використані для отримання інформації про ринкові тенденції та конкурентне середовище.

По-третє, необхідно враховувати динаміку ринку. Ринкове середовище постійно змінюється, тому важливо використовувати динамічні методи оцінки, які дозволяють прогнозувати зміни у ринковому середовищі. До таких методів належать сценарний аналіз та моделювання часових рядів. Сценарний аналіз передбачає розробку різних сценаріїв розвитку подій та оцінку їх впливу на привабливість ринку. Моделювання часових рядів використовує історичні дані для прогнозування майбутніх тенденцій.

По-четверте, необхідно враховувати взаємозв'язки між факторами. Ринкове середовище є складною системою, в якій різні фактори взаємодіють між собою. Тому, важливо використовувати системний підхід для оцінки взаємозв'язків між різними факторами, які впливають на привабливість ринку. Це може включати використання причинно-наслідкових діаграм, системної динаміки та інших методів, які дозволяють аналізувати складні системи.

По-п'яте, необхідно адаптувати існуючі методи оцінки до специфіки галузі світлодіодного освітлення. Кожна галузь має свої особливості, які необхідно враховувати при оцінці ринку. У випадку з галуззю світлодіодного освітлення, важливо враховувати технологічні особливості, конкурентне середовище та регуляторні вимоги. Наприклад, необхідно враховувати швидкий розвиток технологій світлодіодного освітлення, що може впливати на конкурентоспроможність продукції ТОВ «Союз-Світло Україна». Також важливо враховувати регуляторні вимоги, такі як вимоги до енергоефективності та безпеки продукції.

І, нарешті, необхідно використовувати інтегрований підхід до оцінки ринку. Жоден з розглянутих методів не є ідеальним, тому важливо поєднувати різні методи оцінки для отримання більш повного та всебічного аналізу. Наприклад, можна використовувати PEST-аналіз для оцінки

макроекономічних факторів, модель п'яти сил Портера для аналізу конкурентного середовища та матрицю GE/McKinsey для оцінки стратегічної позиції компанії. Поєднуючи різні методи оцінки, можна отримати більш точну та об'єктивну картину ринку та розробити ефективні стратегії для досягнення успіху.

3.2 Розробка удосконаленої методики оцінки привабливості ринку збуту продукції ТОВ «Союз-Світло Україна» з урахуванням специфіки діяльності підприємства

В умовах високої турбулентності та невизначеності зовнішнього середовища, зумовлених воєнними діями та економічною нестабільністю, традиційні методи оцінки привабливості ринку збуту продукції, як було показано в попередніх розділах, виявляються недостатньо ефективними. Для забезпечення сталого розвитку та підвищення конкурентоспроможності ТОВ «Союз-Світло Україна» необхідна розробка удосконаленої методики оцінки привабливості ринку збуту, яка б враховувала динамічний характер зовнішнього середовища, стратегічні особливості підприємства та специфіку галузі світлодіодного освітлення. У даному розділі пропонується розробка такої методики на основі динамічного SPACE-аналізу, що дозволить комплексно оцінити стратегічне положення підприємства та визначити найбільш перспективні напрямки розвитку.

Динамічний SPACE-аналіз є одним із ефективних інструментів визначення стратегічної позиції компанії та формування її подальшого розвитку. Цей метод дозволяє комплексно оцінити фінансову міцність, конкурентну перевагу, привабливість галузі та стабільність середовища, допомагаючи розробити оптимальні стратегії для досягнення довгострокових бізнес-цілей компанії.

Попередньо, ми розробили методологію для динамічного SPACE-аналізу, що дозволяє враховувати різні сценарії майбутнього, такі як

оптимістичний, песимістичний та найбільш вірогідний (рис. 3. 1). Цей підхід спрямований на розробку стратегій, які дозволять компанії ефективно реагувати на змінні умови ринку та максимізувати свій потенціал [20].

Виходячи з цього методу, ми розглядаємо кілька ключових етапів. По-перше, аналізуємо поточний стан компанії та її зовнішнє середовище, враховуючи такі фактори, як економічні та політичні тенденції, технологічний прогрес і конкуренція на ринку. По-друге, визначаємо потенційні стратегії розвитку, враховуючи різні сценарії майбутнього. Для кожного сценарію ми встановлюємо відповідні стратегії, спрямовані на використання можливостей та мінімізацію загроз. По-третє, ми оцінюємо ризики кожної запропонованої стратегії та розробляємо план дій для їх управління та зниження. По-четверте, після впровадження стратегій ми здійснюємо моніторинг та оновлення стратегій відповідно до змін у зовнішньому середовищі та внутрішніх факторів компанії.

В цілому, наш метод динамічного SPACE-аналізу сприяє розробці гнучких та адаптивних стратегій, які допомагають компаніям досягти стійкого розвитку та успіху навіть у змінних умовах ринку.

У цьому розділі ми застосуємо розширений сценарний динамічний SPACE-аналіз за допомогою для надання рекомендацій щодо розробки ефективної стратегії планування розвитку компанії в умовах воєнного стану, а також зробимо вдосконалення стратегічної моделі планування на основі моделі «стратегічної прогалини».

Крок 1. Стратегічна сегментація компанії полягає в виділенні ключових сегментів бізнесу з метою розуміння їхніх унікальних потреб, характеристик споживачів, географічного розташування та інших факторів, що впливають на стратегічне планування та розвиток. Цей процес дозволяє компанії точніше спрямовувати свої ресурси та зусилля на найбільш перспективні ринкові сегменти, забезпечуючи ефективнішу конкурентну стратегію та досягнення стабільного зростання в майбутньому.

Для аналізу оберемо наступні стратегічні сегменти ТОВ «Союз-Світло

Україна»: Промислові та офісні світильники та Вуличні LED-світильники.

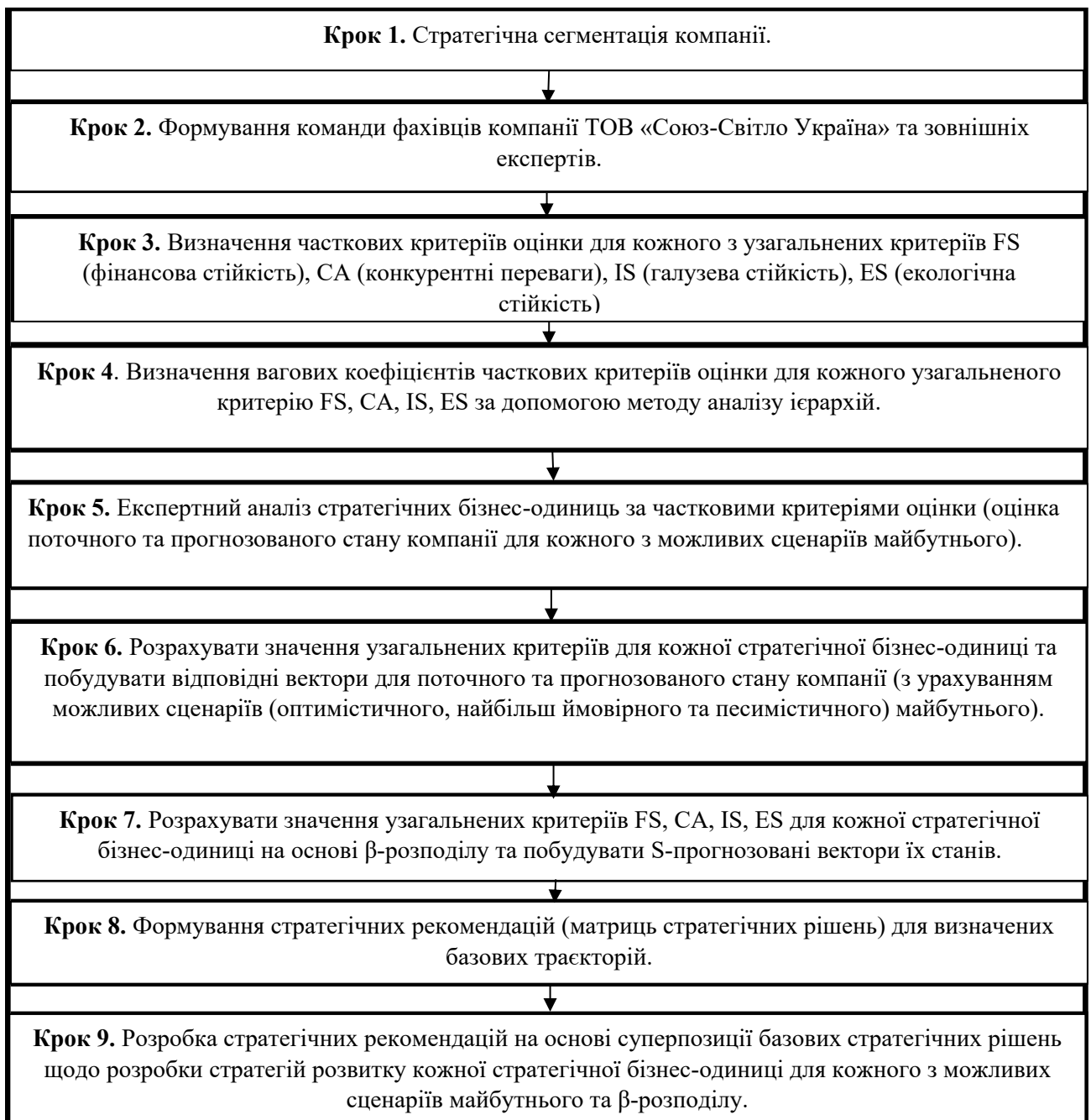


Рисунок 3.1 - Етапи застосування методології динамічного SPACE-аналізу на основі сценарного підходу

Крок 2. Необхідним є залучення до складу експертної комісії фахівців з відповідними компетенціями та навичками, а також зовнішніх експертів.

Крок 3. Сформуємо набори часткових критеріїв для кожного узагальненого (ключового) критерію (табл. 3.2).

Таблиця 3.2. - Результати експертного оцінювання бізнес-напрямків
ТОВ «Союз-Світло Україна» методом SPACE-аналізу

			Промислові та офісні світильники				Вуличні LED- світильники			
FS	Часткові критерії (показники)	Ваг а	пот.	О.	Р.	П.	пот.	О.	Р.	П.
	Виробничі витрати	0,2	4,5	5,3	5	4,2	3,8	4,2	5,5	5,9
	рентабельність вкладеного капіталу	0,3	4,3	4,3	3,6	3,4	4,6	4,3	4,6	5,1
	стабільність отримання прибутку	0,3	5	4,3	3,7	3,6	4,3	4,5	5,7	5,6
	ліквідність	0,2	4,6	5,4	3,5	3,1	4,4	5,6	4,5	4,8
			Промислові та офісні світильники				Вуличні LED- світильники			
CA	Часткові критерії (показники)	Ваг а	пот.	О.	Р.	П.	пот.	О.	Р.	П.
	Частка підприємства на ринку та її динаміка	0,3	5,7	5,6	5,7	5,6	5,5	5,2	5,6	5,8
	асортимент продукції підприємства	0,2	4,2	4,8	4,5	4,8	2,6	2,1	4,5	4,8
	рівень технології	0,2 5	4,4	5,6	3,4	3,7	3,5	3,2	3,4	3,7
	зв'язки зі споживачами	0,2 5	3,5	3,9	4,3	4,4	2,5	2,7	4,3	4,4
			Промислові та офісні світильники				Вуличні LED- світильники			
IS	Часткові критерії (показники)	Ваг а	пот.	О.	Р.	П.	пот.	О.	Р.	П.
	Характеристика конкурентної ситуації в галузі	0,3	4,9	4,6	4,4	4,9	4,2	4,1	5,5	5,9
	Стадія життєвого циклу галузі	0,3	5,1	5	4,6	5,1	3,4	3,3	4,6	5,1
	Залежність розвитку галузі від кон'юнктури	0,2	4,6	4,3	3,5	3,9	3,5	3,1	4,4	4,9
	використання виробів галузі в інших галузях	0,1 2	3,5	3,9	4,5	4,7	4,7	4,2	4,6	5,1
			Промислові та офісні світильники				Вуличні LED- світильники			

			Промислові та офісні світильники				Вуличні LED- світильники			
ES	Часткові критерії (показники)	Ваг а	пот.	О.	Р.	П.	пот.	О.	Р.	П.
	Ступінь інноваційності галузі	0,1 5	3,4	4,2	4,5	4,6	3,4	4,2	3,5	3,9
	маркетингові та рекламні можливості в галузі	0,2 5	4,2	4,8	4,5	4,8	2,5	2,1	4,5	4,7
	стабільність прибутку (рентабельності)	0,3	3,5	3,9	3,4	3,7	3,5	3,1	4,2	4,8
	Мінливість попиту	0,3	4,2	4,8	4,3	4,4	3,2	3,2	4,4	5,6

Зважування експертних оцінок у межах кожної групи часткових критеріїв для кожної бізнес-одиниці здійснюють за формулами:

$$FS_i = \sum_j w_j^{FS} \times FS_i^j ; IS_i = \sum_j w_j^{IS} \times IS_i^j ;$$

$$CA_i = \sum_j w_j^{CA} \times CA_i^j - 6 ; ES_i = \sum_j w_j^{ES} \times ES_i^j - 6 .$$

На основі розрахунків за формулами для кожної СЗГ можна побудувати SPACE-чотирикутник, відкладаючи обчислені значення на відповідних осях матриці SPACE-аналізу. Також для кожної СЗГ можна побудувати вектори з координатами:

$$xi = CA_i + IS_i;$$

$$yi = FS_i + ES_i ,$$

які можуть бути розміщені в одному з чотирьох квадрантів: «агресивний стан», «конкурентний стан», «захисний стан», «консервативний стан» з відповідними стратегіями (рис. 3.2).

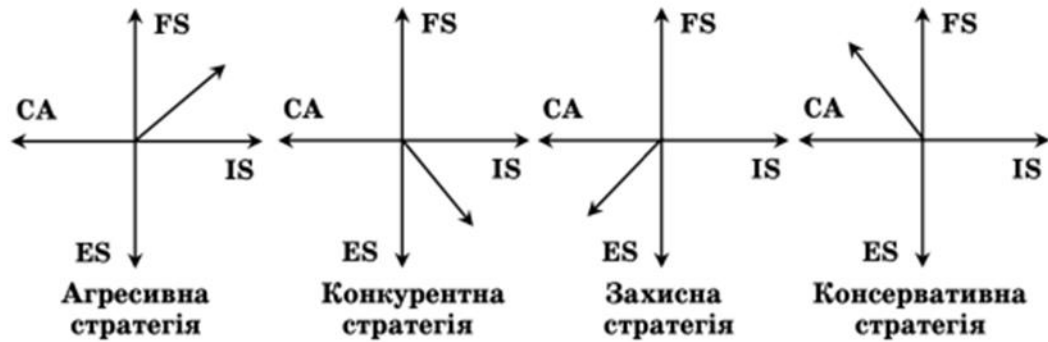


Рисунок 3.2 - Квадранти матриці SPACE-аналізу

Розраховані параметри для обраних стратегічних сегментів підприємства представлені в таблиці 3.3.

Таблиця 3.3 - Розраховані параметри SPACE-аналізу бізнес-напрямків ТОВ «Союз-Світло Україна»

СЗГ		Промислові та офісні світильники	Вуличні LED- світильники
CA	поточний	-1,475	-2,33
	оптимістичний	-0,985	-2,545
	реалістичний	-1,465	-1,495
	песимістичний	-1,335	-1,275
IS	поточний	4,34	3,544
	оптимістичний	4,208	3,344
	реалістичний	3,82	4,462
	песимістичний	4,248	4,892
FS	поточний	4,61	4,31
	оптимістичний	7,72	4,6
	реалістичний	3,89	5,09
	песимістичний	3,56	5,35
ES	поточний	-2,13	-2,855
	оптимістичний	-1,56	-2,955
	реалістичний	-1,92	-1,77
	песимістичний	-1,56	-1,12

Координати векторів подано в таблиці 3.4.

Таблиця 3.4 - Розраховані координати векторів бізнес-напрямків ТОВ «Союз-Світло Україна»

СЗГ	Промислові та офісні світильники		Вуличні LED-світильники	
	х	у	х	у
поточний	2,865	2,48	1,214	1,455
оптимістичний	3,223	6,16	0,799	1,645
реалістичний	2,355	1,97	2,967	3,32
песимістичний	2,913	2	3,617	4,23

Побудуємо S-вектори (прогнозовані траєкторії) для поточного та прогнозованого станів бізнес-напрямку «Промислові та офісні світильники» (рис. 3.3).

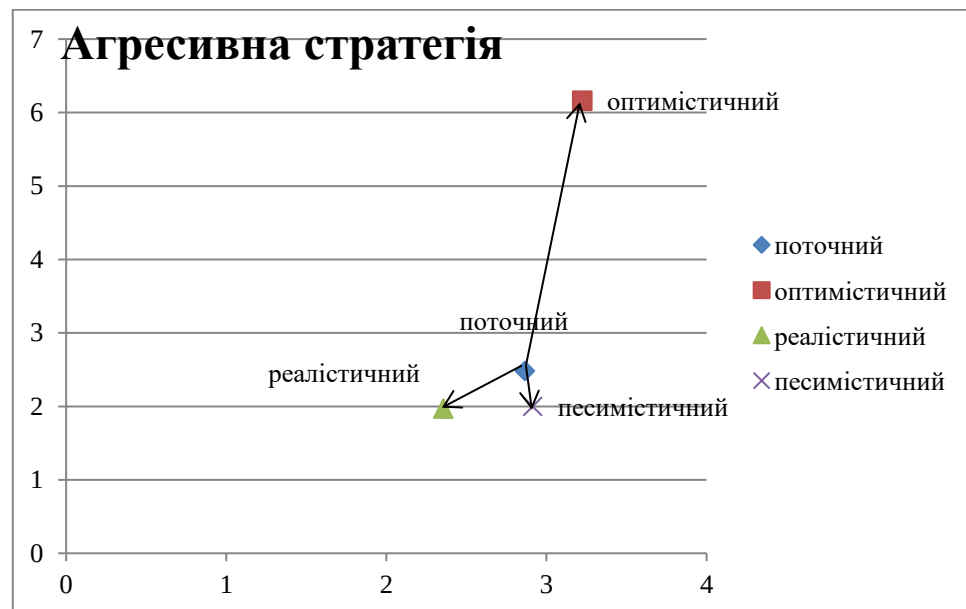


Рисунок 3.3 - S-вектори (прогнозовані траєкторії) для поточного та прогнозованого станів бізнес-напрямку «Промислові та офісні світильники» ТОВ «Союз-Світло Україна»

Для бізнес-напрямку «Вуличні LED-світильники» S-вектори (прогнозовані траєкторії) матимуть наступний вигляд (рис. 3.4).

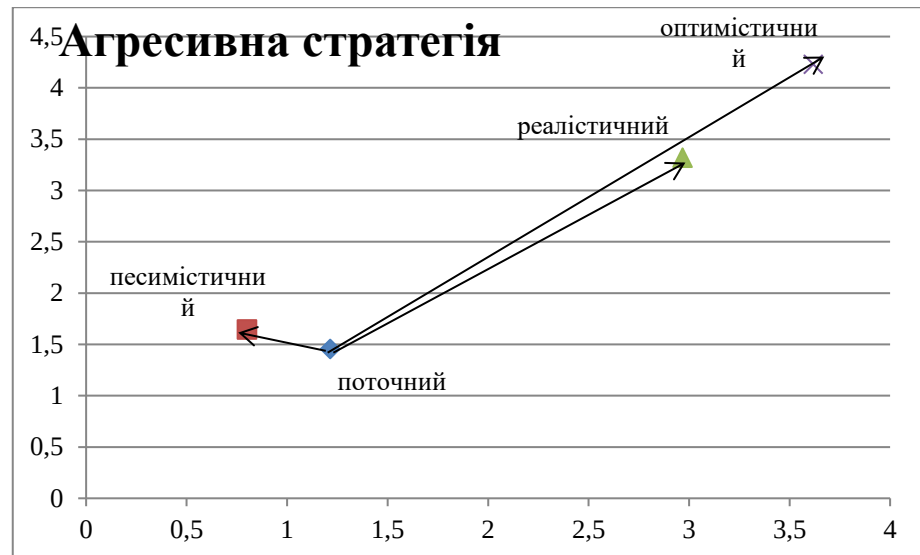


Рисунок 3.4 - S-вектори (прогнозовані траєкторії) для поточного та прогнозованого станів бізнес-напрямку «Вуличні LED-світильники» ТОВ «Союз-Світло Україна»

Інтегральне прогностичне значення для кожного з інтегральних критеріїв визначається на основі співвідношень β -розподілу (табл. 3.5).

Таблиця 3.5 - Розраховані значення параметрів SPACE-аналізу ТОВ «Союз-Світло Україна»

СЗГ	Промислові та офісні світильники	Вуличні LED-світильники
CA	-0,63	-0,89
IS	2,05	2,12
FS	2,53	2,51
ES	-0,84	-0,97

Для кожної стратегічної бізнес-одиниці ми розраховуємо координати векторів.

Для бізнес-напрямку «Промислові та офісні світильники»:

$$x = 2,05 - 0,63 = 1,42$$

$$y = 2,53 - 0,84 = 1,69$$

Для бізнес-напрямку «Вуличні LED-світильники»:

$$x = 2,12 - 0,89 = 1,23$$

$$y = 2,51 - 0,97 = 1,53$$

Матриця динамічного SPACE-аналізу підприємства за β -розподілом для бізнес-напрямку «Промислові та офісні світильники» представлена на рис. 3.5.

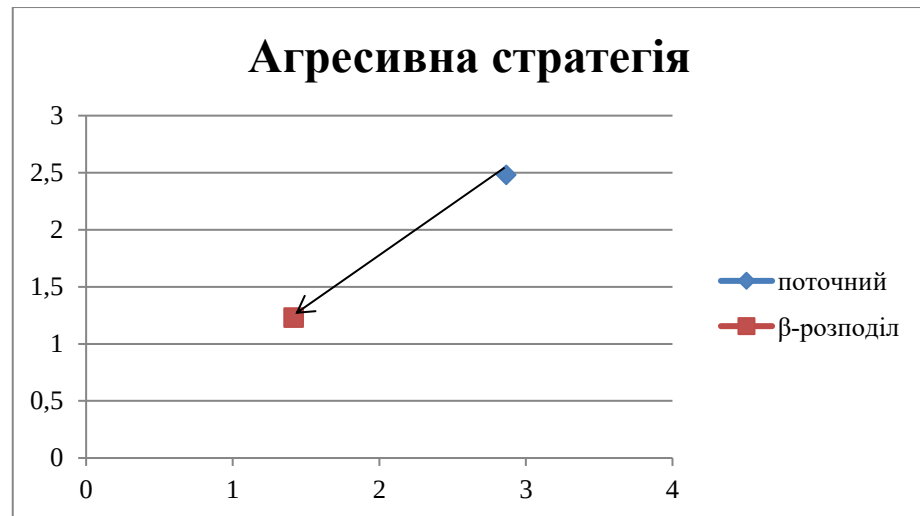


Рисунок 3.5 - Матриця динамічного SPACE-аналізу підприємства за β -розподілом для бізнес-напрямку «Промислові та офісні світильники»

Матриця динамічного SPACE-аналізу підприємства за β -розподілом для бізнес-напрямку «Вуличні LED-світильники » представлена на рис. 3.6.

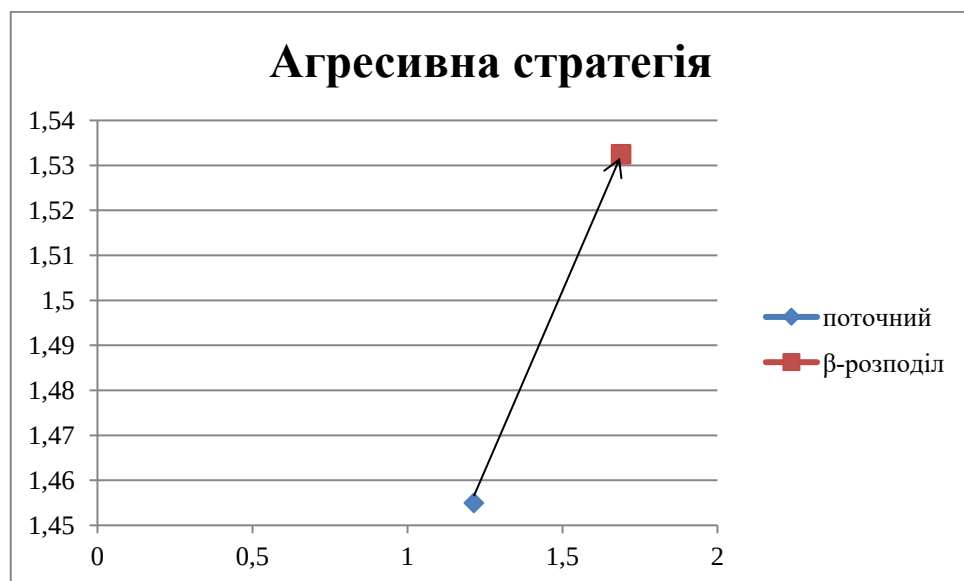


Рисунок 3.6 - Матриця динамічного SPACE-аналізу підприємства за β -розподілом для бізнес-напрямку «Вуличні LED-світильники »

Таким чином, використовуючи суперпозицію відповідних траєкторій та стратегічних ініціатив, враховуючи вектори початкового та прогнозованого станів (напрямок та величину з використанням матриці стратегічних рішень, можна сформулювати перелік стратегічних рекомендацій для СЗГ, які можуть

служувати основою для розробки стратегії розвитку кожної стратегічної бізнес-одиниці й підприємства загалом.

Розробка стратегічних орієнтирів розвитку стратегій кожної стратегічної бізнес-одиниці для кожного з можливих сценаріїв майбутнього та β -розподілу. У нашому випадку ми матимемо такі можливі зміни SPACE-параметричних моделей для стратегічних бізнес-одиниць компанії:

1 Для «Промислові та офісні світильники»:

$$\Delta CA = -0,84 < 0$$

$$\Delta IS = 2,29 > 0$$

$$\Delta CA + \Delta IS = 1,45 > 0$$

$$\Delta FS = 2,08 > 0$$

$$\Delta ES = -0,84 < 0$$

$$\Delta FS + \Delta ES = 0,79 > 0$$

2 Для «Вуличні LED-світильники »:

$$\Delta CA = -1,44 < 0$$

$$\Delta IS = 1,43 > 0$$

$$\Delta CA + \Delta IS = -0,01 < 0$$

$$\Delta FS = 1,80 > 0$$

$$\Delta ES = -1,88 < 0$$

$$\Delta FS + \Delta ES = -0,08 < 0$$

З урахуванням позитивної динаміки привабливості галузі та фінансової стійкості, але погіршення конкурентної переваги та стабільності середовища, ключовими стратегічними рішеннями для бізнес-напрямку «Промислові та офісні світильники» можуть бути:

1) Зміцнення конкурентних позицій. Необхідно зосередитися на заходах, спрямованих на підвищення конкурентоспроможності продукції, покращення якості обслуговування клієнтів та зміцнення лояльності до бренду. Це може включати інновації в продуктах, зниження собівартості, розширення асортименту та впровадження ефективних маркетингових стратегій.

2) Утримання та розширення ринкової частки. З огляду на зростання привабливості галузі, важливо спрямувати зусилля на утримання існуючої та завоювання нової ринкової частки. Це може бути досягнуто шляхом розширення каналів збуту, виходу на нові регіональні ринки та активної участі у тендерах та проектах.

3) Підвищення операційної ефективності. З метою протистояння негативному впливу нестабільного зовнішнього середовища, важливо оптимізувати бізнес-процеси, знизити операційні витрати та підвищити ефективність використання ресурсів.

4) Управління ризиками. Необхідно розробити стратегії управління ризиками, пов'язаними з нестабільністю зовнішнього середовища, такі як диверсифікація постачальників, страхування валютних ризиків та розробка антикризових планів.

5) Інвестиції в інновації. В умовах зростання галузі, важливо інвестувати в дослідження та розробки нових продуктів та технологій, що дозволить забезпечити конкурентні переваги в довгостроковій перспективі.

6) Підвищення адаптивності бізнес-моделі. Розробити гнучку бізнес-модель, здатну швидко адаптуватися до змін у ринковому середовищі та вимог споживачів. Це може включати впровадження agile-методологій, розвиток онлайн-продажів та створення партнерських відносин з іншими компаніями.

Враховуючи значне погіршення конкурентної переваги та стабільності середовища, стратегічні рішення для бізнес-напрямку «Вуличні LED-світильники» мають бути більш обережними та спрямованими на:

1) Реструктуризацію бізнес-процесів - провести ретельний аудит бізнес-процесів з метою виявлення слабких місць та розробки заходів щодо їх усунення.

2) Зниження витрат - реалізувати комплекс заходів щодо зниження собівартості продукції та операційних витрат.

3) Пошук нових ринків - розширити географію збуту продукції за рахунок виходу на нові регіональні та міжнародні ринки.

4) Диверсифікацію продуктового портфелю - розробити та вивести на ринок нові продукти, що відповідають вимогам споживачів та мають конкурентні переваги.

5) Управління ризиками - розробити стратегії управління ризиками, пов'язаними з нестабільністю зовнішнього середовища.

6) Підвищення ефективності маркетингу - оптимізувати маркетингові стратегії та канали комунікації з метою підвищення впізнаваності бренду та збільшення обсягів продажів.

Загалом, розробка стратегічних орієнтирів для кожної СБО ТОВ «Союз-Світло Україна» має враховувати специфіку діяльності, конкурентне середовище та тенденції розвитку ринку. Ефективне впровадження розроблених стратегій дозволить підприємству підвищити конкурентоспроможність, забезпечити стабільний розвиток та досягти стратегічних цілей.

3.3 Економічне обґрунтування ефективності впровадження запропонованих заходів з удосконалення методів оцінки привабливості ринку збуту продукції ТОВ «Союз-Світло Україна»

У сучасних умовах динамічного ринкового середовища ефективність діяльності підприємства значною мірою залежить від здатності оперативно оцінювати привабливість ринків збуту та приймати обґрунтовані стратегічні рішення. З урахуванням результатів динамічного SPACE-аналізу для ТОВ «Союз-Світло Україна», було запропоновано низку заходів для удосконалення методів оцінки ринкової привабливості та підвищення конкурентоспроможності компанії на різних сегментах ринку.

Розглянемо заходи для бізнес-напряму «Промислові та офісні світильники».

На основі позитивної динаміки привабливості галузі та фінансової стійкості для даного бізнес-напряму запропоновано:

- зміцнення конкурентних позицій шляхом інвестування у розробку нових моделей світильників, модернізацію виробництва та впровадження інновацій;
- утримання та розширення ринкової частки за рахунок виходу на нові регіональні ринки України та участі у великих інфраструктурних проєктах;
- підвищення операційної ефективності через оптимізацію логістичних процесів, автоматизацію обліку та зниження енергоспоживання на виробництві;
- управління ризиками шляхом диверсифікації постачальників компонентів та розробки антикризових планів;
- інвестиції в інновації через створення власного науково-дослідного підрозділу з розробки енергоефективних рішень;
- підвищення адаптивності бізнес-моделі завдяки впровадженню цифрових каналів збуту та застосуванню гнучких управлінських методик (Agile).

Очікуваний економічний ефект від впровадження запропонованих заходів з удосконалення методів оцінки привабливості ринку збуту продукції ТОВ «Союз-Світло Україна» полягає у досягненні позитивних змін за ключовими фінансово-економічними показниками. Зокрема, прогнозується зростання обсягів реалізації продукції на 15–20% протягом найближчих двох років завдяки покращенню якості стратегічного аналізу та прийняттю обґрунтованих управлінських рішень щодо виходу на перспективні ринки.

Одночасно очікується підвищення маржинальності продукції на 5–7% у результаті впровадження інновацій, підвищення цінової гнучкості та вдосконалення асортиментної політики. Крім того, реалізація заходів із реструктуризації бізнес-процесів, оптимізації логістичних і виробничих операцій сприятиме зниженню загальних витрат підприємства на 8–10%, що забезпечить зростання операційної ефективності. Сукупний ефект від запропонованих стратегічних дій дозволить зміцнити конкурентні позиції

підприємства на ринку, підвищити його фінансову стійкість та забезпечити довгостроковий стабільний розвиток.

Наступним кроком є аналіз ефективності заходів для бізнес-напрямку «Вуличні LED-світильники». З огляду на погіршення конкурентної позиції та нестабільність середовища рекомендовано:

- реструктуризацію бізнес-процесів для виявлення неефективних ланок та усунення їх;
- зниження витрат шляхом оптимізації виробничих процесів та використання дешевших альтернативних матеріалів без втрати якості;
- пошук нових ринків збуту, включно із міжнародною експансією (особливо на ринки Східної Європи та Азії);
- диверсифікацію продуктового портфелю, наприклад, розробку смарт-світильників із функціями дистанційного керування;
- підвищення ефективності маркетингу через таргетовані рекламні кампанії та ребрендинг;
- управління ризиками завдяки впровадженню систем моніторингу зовнішнього середовища і кризових сценаріїв;

Очікуваний економічний ефект від реалізації запропонованих заходів для ТОВ «Союз-Світло Україна» передбачає досягнення позитивних змін в ключових аспектах діяльності підприємства. Зокрема, завдяки впровадженню заходів з оптимізації бізнес-процесів, автоматизації окремих функцій та вдосконаленню логістичних рішень очікується зменшення операційних витрат на 10–12%. Одночасно впровадження інновацій у продуктову лінійку, орієнтація на сучасні технології освітлення та підвищення якості обслуговування клієнтів сприятимуть зростанню конкурентоспроможності продукції. Інноваційність світильників, енергоефективність, екологічна безпечність та відповідність сучасним вимогам ринку дозволять підприємству сформувати додану цінність для споживача та зміцнити свої позиції порівняно з конкурентами.

Важливим очікуваним результатом є також розширення частки підприємства на нових ринках. Завдяки більш точному аналізу привабливості збутових сегментів, активному виходу на регіональні та міжнародні ринки, участі у проєктах і тендерах, прогнозується збільшення частки на нових ринках на 8–10% протягом трьох років. Сукупність цих факторів створює підґрунтя для стійкого економічного зростання підприємства, підвищення його рентабельності та забезпечення довгострокової конкурентної переваги.

Запропоноване удосконалення методів оцінки ринку передбачає:

- 1) Впровадження багатофакторної моделі оцінки, що включає фінансові, маркетингові, технологічні та ризикові критерії.
- 2) Регулярне проведення динамічного SPACE-аналізу (раз на півроку) для своєчасного виявлення змін у конкурентному середовищі.
- 3) Використання цифрових аналітичних інструментів для моніторингу тенденцій ринку в реальному часі.
- 4) Розробку системи внутрішнього рейтингування ринків та продуктів для пріоритезації інвестицій.

Очікуваний ефект від удосконалення методів оцінки привабливості ринку збуту продукції ТОВ «Союз-Світло Україна» полягає у досягненні значного підвищення ефективності стратегічного планування та прийняття управлінських рішень. Зокрема, впровадження сучасних методик, таких як динамічний SPACE-аналіз, багатофакторне рейтингування та інтегральна оцінка ринкової привабливості, сприятиме підвищенню точності стратегічних прогнозів і забезпеченню їхньої релевантності до реальних умов функціонування ринку. Це, у свою чергу, дозволить зменшити ризики прийняття помилкових інвестиційних рішень, що базуються на неповній або застарілій інформації. Завдяки більш глибокому аналізу ринкової ситуації та виявленню перспективних напрямків розвитку, компанія зможе ефективніше розподіляти ресурси — як фінансові, так і виробничі — з урахуванням пріоритетних збутових сегментів. Крім того, удосконалення методів оцінки

дозволить своєчасно реагувати на зміни зовнішнього середовища, ідентифікувати нові можливості для розширення діяльності та забезпечити адаптивність стратегії до динаміки попиту, конкуренції та регуляторних умов. У підсумку, очікуваний ефект проявиться не лише у короткостроковому підвищенні ефективності, але й у довгостроковому зміцненні ринкових позицій підприємства.

Запропоновані заходи спрямовані на зміцнення конкурентних позицій ТОВ «Союз-Світло Україна», підвищення операційної ефективності та мінімізацію ризиків діяльності в умовах нестабільного ринкового середовища. Економічне обґрунтування свідчить про високий потенціал впроваджених стратегій для забезпечення сталого розвитку підприємства. Подальші розробки повинні бути зосереджені на постійному вдосконаленні методів аналітики ринку та підвищенні гнучкості бізнес-моделі підприємства.

ВИСНОВКИ

У кваліфікаційній роботі бакалавра було проведено комплексне дослідження теоретичних і практичних аспектів оцінки привабливості ринку збуту продукції підприємства, з особливим фокусом на специфіку діяльності ТОВ «Союз-Світло Україна». Дослідження підтвердило ключову роль ефективної оцінки ринкової привабливості як основи стратегічного управління, особливо в умовах динамічного та нестабільного ринкового середовища України, що характеризується впливом воєнних дій та економічної невизначеності.

Аналіз наукової літератури дозволив розкрити сутність та значення оцінки привабливості ринку збуту, визначити ключові фактори, що на неї впливають, та здійснити огляд існуючих методичних підходів. Було встановлено, що економічні (обсяг ринку, темпи зростання, прибутковість), політичні (стабільність, регулювання), соціальні (демографічні зміни, споживчі уподобання), технологічні (інновації, автоматизація) та конкурентні (інтенсивність, бар'єри входу) фактори відіграють вирішальну роль у формуванні привабливості ринку. Порівняльний аналіз таких методів, як модель п'яти сил Портера, PEST-аналіз, SWOT-аналіз, BCG-матриця та модель GE/McKinsey, виявив їхні переваги та недоліки, а також обмежену придатність для використання в умовах сучасного ринку, що вимагає адаптації та інтеграції різних підходів.

Аналіз діяльності ТОВ «Союз-Світло Україна» та її ринкового становища виявив, що підприємство, маючи понад 15 років досвіду на ринку, має певні конкурентні переваги, зокрема широкий асортимент продукції, налагоджені зв'язки з європейськими постачальниками (PHILIPS, OSRAM, EGLO та ін.), та розвинену логістичну мережу з п'ятьма складськими приміщеннями у ключових містах України. Однак, фінансові результати підприємства за останні роки демонструють значне падіння чистого доходу та збитковість, що пов'язано з впливом війни на економіку України та

порушенням логістичних ланцюгів. Крім того, підприємство стикається з викликами, такими як висока залежність від імпорту (що робить його вразливим до коливань валютного курсу) та зростання конкуренції з боку локальних виробників та нових імпортерів. Аналіз імпоротної діяльності показав різке падіння обсягів імпорту у 2022 році, а експортна діяльність зазнала значного скорочення ще у 2020 році через пандемію COVID-19.

Оцінка привабливості ринку збуту продукції ТОВ «Союз-Світло Україна» із застосуванням існуючих методів (модель п'яти сил Портера, PEST-аналіз та модель GE/McKinsey) виявила основні можливості та загрози для підприємства на ринку світлодіодного освітлення. До можливостей належать зростання попиту на енергоефективні рішення, державна підтримка енергозбереження та розвиток онлайн-торгівлі. До загроз – волатильність валютного курсу, логістичні проблеми через війну та посилення конкуренції з боку локальних брендів. Матриця GE/McKinsey показала, що ТОВ «Союз-Світло Україна» знаходиться у квадранті “Вибіркове зростання”, що вимагає зосередження на розвитку тих сегментів ринку, де компанія має конкурентні переваги.

На основі проведеного аналізу було обґрунтовано необхідність удосконалення методів оцінки привабливості ринку збуту продукції підприємства з урахуванням сучасних вимог до стратегічного планування та конкурентної боротьби. Розроблено удосконалену методику оцінки привабливості ринку збуту з урахуванням специфіки діяльності ТОВ «Союз-Світло Україна» на основі динамічного SPACE-аналізу. Запропоновано стратегічні рішення для бізнес-напрямків «Промислові та офісні світильники» (зміцнення конкурентних позицій, утримання ринкової частки, підвищення операційної ефективності) та «Вуличні LED-світильники» (реструктуризація бізнес-процесів, зниження витрат, пошук нових ринків), спрямовані на зміцнення конкурентних позицій, підвищення операційної ефективності та мінімізацію ризиків.

Економічне обґрунтування ефективності впровадження запропонованих заходів показало, що вони можуть забезпечити значне підвищення ефективності стратегічного планування та прийняття управлінських рішень. Зокрема, прогнозується зростання обсягів реалізації продукції на 15–20% протягом найближчих двох років, підвищення маржинальності продукції на 5–7% та зниження загальних витрат підприємства на 8–10%.

Таким чином, результати дослідження підтверджують гіпотезу про те, що удосконалення методів оцінки привабливості ринку збуту, з урахуванням специфіки діяльності підприємства та сучасних ринкових умов, сприяє підвищенню ефективності стратегічного управління та забезпеченню сталого розвитку. Розроблена методика динамічного SPACE-аналізу дозволяє більш точно оцінити стратегічне положення підприємства та визначити найбільш перспективні напрямки розвитку, що є особливо важливим в умовах нестабільного ринкового середовища.

В цілому, дослідження показало, що для ТОВ «Союз-Світло Україна» та інших підприємств галузі важливо постійно вдосконалювати методи аналізу ринку, враховувати динаміку зовнішнього середовища (особливо вплив воєнних дій та економічної нестабільності) та адаптувати стратегії до змін у ринкових умовах. Це дозволить забезпечити конкурентоспроможність та сталий розвиток в умовах сучасного ринку. Рекомендовано зосередитися на диверсифікації логістичних каналів, розвитку регіональної мережі, активізації цифрового маркетингу та розробці програм лояльності для ключових клієнтів.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Барабанова В.В. Маркетингові дослідження: метод. рек. до вивч. дисц. Кривий Ріг: ДонНУЕТ, 2017. 69 с
2. Бреус С.В., Бойко Д.А. Сутність та методи оцінювання конкурентних переваг підприємства у контексті управління ними. Інфраструктура ринку. 2019. Випуск 36. С. 93–97. URL: <https://doi.org/10.32843/infrastruct36-15>. (Дата звернення 02.09.2024)
3. Гриценко В. В. Використання BCG-матриці в управлінні продуктовим портфелем підприємства // Маркетинг і менеджмент інновацій. – 2022. – № 4. – С. 70–75.
4. Гуменюк В.С. Поняття конкурентних переваг підприємства. URL: <https://ir.lib.vntu.edu.ua/bitstream/handle> (дата звернення: 04.09.2024)
5. Данилюк О. І. Модель GE/McKinsey як інструмент стратегічного аналізу ринку // Вісник ТНЕУ. – 2023. – № 2. – С. 40–45.
6. Державна служба статистики України. Показники економічної діяльності України у 2024 році. – Київ : Держстат України, 2025.
7. Жегус О. В., Парцирна Т.М. Маркетингові дослідження: навчальний посібник. ФОП Іванченко І.С. Х., 2016. 237 с.
8. Іваненко І. В. Сучасні тенденції розвитку ринку збуту продукції в Україні // Економіка та держава. – 2023. – № 5. – С. 45–49.
9. Іванова Л. П. Оцінка ефективності збутової політики підприємства // Економіка та держава. – 2022. – № 9. – С. 60–65.
10. Ільченко Т.В. Тенденції сучасного розвитку маркетингових досліджень в Україні. Приазовський економічний вісник. 2022. № 1 (30). С. 55–59.
11. Кабінет Міністрів України. Стратегія розвитку експорту України на 2024–2027 роки. – Київ : Урядовий кур'єр, 2024.
12. Коваленко Т. М. SWOT-аналіз як інструмент стратегічного планування підприємства // Економічний вісник. – 2022. – № 3. – С. 30–35.

13. Котлер Ф. Маркетинг 4.0. Від традиційного до цифрового. Київ : КМ-БУКС, 2019. 224 с.
14. Кравченко Ю. М. Аналіз конкурентоспроможності продукції підприємства на ринку збуту // Економіка і регіон. – 2023. – № 1. – С. 50–55.
15. Кривешко О.В. Оцінка вагомості конкурентних переваг. Ефективна економіка. 2020. № 2. URL: <https://doi.org/10.32702/2307-2105-2020.2.64>.
16. Квятко Т.М., Мандич О.В., Сєвідова О.І. та ін. Маркетингові дослідження: навч. посібник. Харків: ХНТУСГ, 2020. 163 с
17. Ларка Л. С. Діагностика ефективності маркетингових досліджень в системі антикризового менеджменту. Вісник Хмельницького національного університету. Економічні науки. 2022. № 6. Т. 1. С. 224–227. URL: [http://journals.khnu.km.ua/vestnik/pdf/ekonnew/2022/VKNU-ES-2022-N6Part1\(312\).pdf](http://journals.khnu.km.ua/vestnik/pdf/ekonnew/2022/VKNU-ES-2022-N6Part1(312).pdf).
18. Литвиненко І. С. Роль маркетингових досліджень у формуванні стратегії збуту продукції підприємства // Маркетинг і менеджмент інновацій. – 2022. – № 3. – С. 25–30.
19. Манаєнко І. М., Таран В. В. Розвиток імпортої діяльності підприємства //Збірник наукових праць «Сучасні підходи до управління підприємством». – 2019. – №. 4. – С. 211-220.
20. Маркетинг послуг у новій економіці / За ред. А. Григоренка. – Київ : КНЕУ, 2023. – 224 с.
21. Мельник А. Ф. PEST-аналіз у стратегічному управлінні підприємством // Економіка і прогнозування. – 2024. – № 1. – С. 55–60.
22. Міністерство економіки України. Огляд розвитку економіки за 2024 рік. – Київ : Мінекономіки України, 2025.
23. Національний банк України. Фінансовий огляд України за 2024 рік. – Київ : НБУ, 2025.
24. Офіційний сайт ТОВ «Союз-Світло Україна»: веб-сайт. URL: <https://svet.com.ua/portfolio/>

25. Петренко О. С. Методичні підходи до оцінки привабливості ринку збуту продукції підприємства // Вісник економічної науки України. – 2024. – № 2. – С. 60–65.
26. Ратушна Ю. Л. Управління маркетингом в діяльності підприємства малого та середнього бізнесу. Інвестиції: практика та досвід, 2020. С. 15–16. URL: http://www.investplan.com.ua/pdf/15-16_2020/20.pdf
27. Решетілова Т.Б. Маркетингові дослідження: підручник. Дніпропетровськ : НГУ, 2015. 357 с. URL: <http://nmu.org.ua>.
28. Савченко Т. В. Маркетингові стратегії в умовах цифрової економіки // Економіка і прогнозування. – 2024. – № 2. – С. 80–86.
29. Савченко Т. В. Маркетингові стратегії в умовах цифрової економіки // Економіка і прогнозування. – 2024. – № 2. – С. 80–86.
30. Сенишин О.С., Кривешко О. В. Маркетинг: навч. посібник. Львів: Львівський національний університет імені Івана Франка, 2020. 347 с
31. Сидоренко Л. П. Застосування моделі Портера для аналізу конкурентного середовища підприємства // Бізнес Інформ. – 2023. – № 7. – С. 20–25.
32. Система YouControl: веб-сайт. URL: <https://youcontrol.com.ua/contractor/?id=12366243#express-universal-file>
33. Статистичний щорічник України за 2023 рік / Державна служба статистики України. – Київ : Держстат України, 2024. – 500 с.
34. Ткаченко О. В. Стратегічне планування збутової діяльності підприємства в умовах ринкової економіки // Бізнес Інформ. – 2024. – № 8. – С. 35–40.
35. Храпкіна В. В. Роль маркетингових досліджень у забезпеченні ефективної роботи підприємств. Менеджер. 2019. № 2(83). С. 42–53.
36. Шевченко Н. В. Інноваційні підходи до оцінки привабливості ринку збуту продукції // Економіка та суспільство. – 2024. – № 6. – С. 15–20.
37. Berman, B. A., Evans, J. R. Model for Implementing the Marketing Audit // Marketing Horizons: A 1980's Perspective: Proceedings of the 1980

Academy of Marketing Science (AMS)Annual Conference. Springer : Springer International Publishing. 2014. P. 338–343

38. Chaffey, D. (2023). *Digital Marketing: Strategy, Implementation, and Practice*. – 8th ed. – London: Pearson.

39. Freedom House. *Nations in Transit 2024: Tracking Democracy and Authoritarianism*. – Washington: Freedom House. – 2024.

40. Freytag, P. V., & Clarke, A. H. (2022). *Business to Business Marketing: Relationships, Systems and Communications*. – 3rd ed. – London: Routledge.

41. IMF. *World Economic Outlook: Navigating Global Divergences*. – Washington, D.C.: International Monetary Fund. – 2024.

42. Kotler, P., & Kartajaya, H. (2023). *Marketing 6.0: The Future of Business in a Digital World*. – Singapore: Wiley.

43. Liozu, S. M. (2023). *Pricing Strategy and Business Models*. – New York: Business Expert Press.

44. Morosan, C., & DeFranco, A. (2023). Customer experience and loyalty in service industries post-pandemic // *Journal of Services Marketing*. – Vol. 37(2). – P. 201–217.

45. OECD. *Economic Outlook 2024*. – Paris: OECD Publishing. – 2024. – 320 p.

46. Sheth, J. N. (2022). Future of Consumption and Market Behavior Post-Pandemic // *Journal of Business Research*. – Vol. 147. – P. 248–252.

47. Wilson, R. M. S., Gilligan, C. (2023). *Strategic Marketing Management: Theory and Practice*. – London: Routledge.

48. World Bank. *Ukraine Economic Update, Spring 2024*. – Washington, D.C.: The World Bank Group. – 2024. – 64 p.