

12. Radisson Blu Iveria Hotel, Tbilisi City Centre. Radisson Hotels. *radissonhotels.com*. Retrieved from <https://www.radissonhotels.com/en-us/hotels/radisson-blu-tbilisi> [in English].

Bohdan Dmitrishin, Associated Professor, PhD in Economics (Candidate of Economic Sciences)
Central Ukrainian National Technical University, Kropyvnytskyi, Ukraine

Innovation as a Determining Factor in the Development of the Hospitality Business

The article substantiates the significance of innovations in the context of modern conditions of hotel and restaurant business development. The war with Russia's impact on the hotel and restaurant industry of Ukraine is analyzed. The functions of innovation and innovative technologies in the hospitality industry are summarized and grouped according to the principle of the key focus. The importance of using the theory of generations and advanced digital technologies during the development and implementation of innovative technologies in the hotel and restaurant industry is emphasized.

The methodological bases of the work are the system approach, methods of scientific abstraction, generalization, analysis and synthesis. The application of the system approach necessitated the formation of an appropriate terminological base, and the researched reality should be described through a set of properties and characteristics. The methods of scientific abstraction and generalization made it possible to identify issues that require further scientific elaboration and improvement, and synthesis – to develop a system of practical recommendations.

The importance of taking into account the experience of countries that effectively rebuilt the hospitality industry after crisis situations, including military conflicts was underlined. Several practical recommendations regarding the application of innovative technologies in the hotel and restaurant industry are offered. Their implementation is an important strategic step, because it will not only ensure competitiveness, improve the quality of service and the efficiency of resource use, but also contribute to environmental support and social responsibility of hotels and restaurants. Prospects for further research are determined, which consist in determining the impact of artificial intelligence, smart devices, IoT (Internet of Things) technologies on customer loyalty, the level of costs and the efficiency of staff work.

innovations, hospitality business, factor, development

Одержано (Received) 16.05.2023

Прорецензовано (Reviewed) 23.05.2023

Прийнято до друку (Approved) 29.05.2023

УДК 338.242:696

JEL Classification: L12, L19, L20, L74, M20

DOI: [https://doi.org/10.32515/2663-1636.2023.9\(42\).66-82](https://doi.org/10.32515/2663-1636.2023.9(42).66-82)

І.В. Журило, доц., канд. екон. наук,

Ю.А. Хіміч, магістр

Центральноукраїнський національний технічний університет, м. Кропивницький, Україна

Стратегічний аналіз та перспективи розвитку ринку електромонтажних послуг Кіровоградщини

Статтю присвячено проведенню стратегічного аналізу зовнішнього середовища функціонування електромонтажних підприємств (ЕМП), а також розробці, на цій основі, практичних рекомендацій щодо формування стратегій їх розвитку. Від якості робіт, які виконують ці підприємства, залежить надійність систем електропостачання та безпека життєдіяльності людей. Враховуючи те, що конкуренція у сфері електромонтажних послуг носить переважно регіональний та місцевий характер, було досліджено відповідний ринок Кіровоградської області та м. Кропивницького.

На основі проведеного детального аналізу джерел кожного з виділених ключових галузевих факторів зовнішнього середовища (існуючих і потенційних конкурентів, постачальників, споживачів) було визначено: підприємства-лідери місцевого ринку електромонтажних послуг та ключові фактори їхнього успіху; основні бар'єри входження в галузь потенційних конкурентів; чинники якісного виконання послуг та завоювання довіри споживачів; напрямки спорідненої диверсифікації електромонтажного підприємства; особливості роботи з постачальниками та вимоги до якості їхньої продукції. Встановлено перелік основних конкурентних переваг лідерів ринку електромонтажних послуг, а саме: досвід роботи у даній галузі; позитивний імідж серед партнерів і споживачів; розширення долі

© І.В. Журило, Ю.А. Хіміч, 2023

ринку, яка обслуговується підприємством; виконання повного спектру проєктних, випробних й електромонтажних робіт та отримання для цього відповідного пакету дозвільної документації; наявність сучасної ефективної матеріально-технічної бази (у тому числі сертифікованих електротехнічних лабораторій), висококваліфікованого керівництва та персоналу; використання у виконуваних роботах тільки якісних матеріалів; можливість пропонувати якісні послуги за оптимальною ціною. Застосований на прикладі одного з підприємств-лідерів метод SWOT-аналізу дозволив розробити баланс факторів зовнішнього і внутрішнього середовищ ЕМП, заходи для покращення конкурентної позиції даного підприємства на ринку, висунути обґрунтовані рекомендації щодо реалізації стратегії концентрованого зростання та конкурентної стратегії оптимальних витрат.

Представлений стратегічний аналіз ринку електромонтажних послуг і намічені перспективи подальшого розвитку одного з його лідерів можуть бути застосовані учасниками цього ринку – електромонтажними підприємствами для оцінки власної конкурентної позиції, активізації своєї стратегічної діяльності й вибору адекватних методів конкурентної боротьби, що, в кінцевому рахунку, сприятиме розвитку даних підприємств і галузі в цілому.

стратегічне управління, стратегічний аналіз, конкурентні переваги, ринок електромонтажних послуг, фактори зовнішнього середовища, SWOT-аналіз, стратегія підприємства, конкурентна стратегія

Постановка проблеми. Необхідність забезпечення сталого економічного розвитку України обумовлює потребу в забезпеченні вітчизняних підприємств потужним інструментом досягнення відповідності між їхніми можливостями і потребами ринку та вирішення, таким чином, найгостріших економічних проблем нашої держави. До таких інструментів належать прогресивні методи стратегічного управління підприємством, зокрема стратегічний аналіз діяльності суб'єктів господарювання та розробка, на основі отриманих результатів, заходів щодо укріплення їхніх конкурентних позицій.

Попри достатньо широке суб'єктивне усвідомлення необхідності використання цих методів та їх доведену ефективність, вони ще не отримали широкого розповсюдження на вітчизняних підприємствах через складні умови господарювання, брак коштів для впровадження інноваційних процесів, консервативне мислення деяких керівників, застосування не завжди цивілізованих форм конкурентної боротьби [5, с. 86].

Із даною проблемою стикнулися й вітчизняні електромонтажні підприємства (ЕМП), які, функціонуючи у межах стратегічних для нашої держави галузей енергетики, цивільного і промислового будівництва, реалізують надзвичайно важливі завдання забезпечення надійного, економічного та безпечного енергопостачання підприємств усіх галузей народного господарства, а також населення країни.

Важливість цього напрямку діяльності особливо зросла сьогодні у зв'язку з необхідністю відновлення тих руйнувань, які зазнала Україна внаслідок повномасштабної військової агресії російської федерації. Тому питання поглибленого стратегічного аналізу діяльності підприємств електромонтажних послуг з метою окреслення майбутніх перспектив їхнього розвитку набуває особливого значення і потребує детального дослідження.

Аналіз останніх досліджень та публікацій. Проблемам і методології стратегічного управління та стратегічного аналізу середовища суб'єкта господарювання присвячено численні наукові дослідження вітчизняних і зарубіжних вчених. Результати цих досліджень знайшли відображення зокрема в наукових працях І. Ансофа, М. Багорки, Л. Балабанової, В. Василенка, С. Демиденка, П. Дойля, П. Друкера, Н. Куденко, О. Лотиш, Х. Мінцберга, М. Портера, А. Стрікланда, А. Томпсона, І. Фаріон, З. Шершньової та ін.

Не зважаючи на те, що роботи визнаних в усьому світі основоположників і теоретиків стратегічного управління І. Ансофа, Х. Мінцберга, М. Портера,

А. Стрікланда, А. Томпсона та ін. присвячено проблемам стратегічного управління компаній в соціально-економічному середовищі США й написані в минулому сторіччі, порушені в них проблеми та запропоновані методичні підходи щодо їх вирішення не втратили актуальності і сьогодні. Викладені в [7] і [11] положення стратегічного та конкурентного аналізу лягли в основу сучасних вітчизняних наукових досліджень, які розвили теоретичні аспекти стратегічного управління в умовах переходу України до ринкових відносин.

Ряд авторів в своїх роботах приділили значну увагу практичним рекомендаціям з впровадження стратегічного управління на підприємстві і навели власне бачення комплексу пов'язаних із цим проблем, зокрема проблем стратегічного аналізу, крізь призму передового іноземного досвіду [2, 4, 10]; на основі досліджень маркетингового середовища підприємств запропонували методіку проведення аналізу його складових, адаптовану до специфіки діяльності торговельних підприємств, а також рекомендації щодо формування портфеля маркетингових стратегій суб'єктів господарювання [1, 8]; висунули пропозиції щодо використання таких прогресивних інструментів стратегічного аналізу, як стратегічне вимірювання результативності бізнесу, інструктивно-описові методи і моделі аналізу зовнішнього і внутрішнього середовищ [9].

Не зменшуючи наукового і практичного значення вищезазначених досліджень, варто зауважити, що більшість літературних джерел дещо уніфікують шляхи вирішення проблем застосування систем стратегічного управління і не враховують особливості адаптації методології стратегічного управління та стратегічного аналізу до сучасних вітчизняних реалій функціонування підприємств окремих галузей економіки. Між тим, поглиблене вивчення впливу факторів складових середовища на вибір стратегії діяльності підприємства з урахуванням особливостей, обумовлених сферою їх діяльності, має, на наш погляд, суттєве практичне значення. Оскільки воно здатне сприяти не лише покращенню конкурентної позиції підприємства на ринку, а й розвитку галузі в цілому.

Саме необхідність адаптації методологічного інструментарію стратегічного управління і стратегічного аналізу до сучасних вітчизняних реалій функціонування ЕПМ, потребує спрямування досліджень на вивчення факторів середовища функціонування даних підприємств та обґрунтування стратегій їх розвитку.

Постановка завдання. Метою даної статті є проведення поглибленого стратегічного аналізу ринку електромонтажних послуг Кіровоградського регіону із визначенням структури та динаміки галузі, характерних для неї можливостей, загроз і ключових факторів успіху, а також розробка на цій основі практичних рекомендацій щодо формування стратегій розвитку підприємств, які мають відповідну спеціалізацію.

Виклад основного матеріалу. Поглиблений стратегічний аналіз діяльності підприємств електромонтажних послуг дозволяє зрозуміти структуру та динаміку галузі, характерні для неї можливості й існуючі загрози, визначити ключові фактори успіху і, на цій основі, розробити стратегію поведінки підприємства на ринку [6].

Наразі переважне становище на ринку мають ЕМП, які виконують повний комплекс проектних та електромонтажних робіт у стислі терміни за мінімальну, проте реальну плату, а також можуть гарантувати високу якість наданих послуг. Для цього необхідно мати досвід роботи у даній галузі, сучасне технічне оснащення та висококваліфікований персонал.

Таких підприємств на ринку електромонтажних послуг Кіровоградського регіону не так багато. Зазнавши у кризові періоди скорочення обсягів замовлень на свої послуги, істотний спад виробництва, зниження прибутків і рівня оплати праці

персоналу, одні ЕМП припинили своє існування, інші ризикнули розширити напрямки своєї діяльності. Керівництвом останніх було створено відповідні передумови й отримано додаткові ліцензії (дозвільні документи). Таким чином ці ЕМП почали виконувати повний комплекс робіт: від розробки проєктної документації та її погодження з відповідними органами до проведення електромонтажних і пусконаладжувальних робіт, що дало можливість залучити нових замовників даних послуг. Пов'язана диверсифікація ЕМП стала цілком обґрунтованим стратегічним кроком, зважаючи також на сезонність будівельних робіт взагалі та електромонтажних робіт зокрема.

Як відомо, будь яке підприємство функціонує у певному середовищі. Кожна дія виключно всіх підприємств можлива лише тоді, коли середовище допускає її здійснення. Стратегічне управління розглядає оточення підприємства як сукупність зовнішнього і внутрішнього середовищ.

Ключовим аспектом зовнішнього оточення підприємства, за словами М. Портера, є галузь, в якій воно веде конкурентну боротьбу. Стан конкуренції в галузі залежить від п'яти основних факторів [7, с. 21]:

- конкурентів у галузі (суперництво існуючих фірм);
- потенційних конкурентів (загроза входження нових фірм);
- постачальників;
- покупців (споживачів);
- субститутів (загроза виробництва замінників товарів або послуг).

Завдання стратегії конкуренції для будь-якого підприємства, в тому числі й електромонтажного, – знайти таку позицію в галузі, за якої воно здатне найкращим чином захиститися від впливу факторів конкуренції або повернути їхній вплив на свою користь. Для правильного вибору стратегії діяльності ЕМП, необхідно провести поглиблений аналіз джерел кожного фактору [7, с. 23]. Для сфери електромонтажних послуг такими факторами є існуючі і потенційні конкуренти, постачальники і покупці.

Конкуренти. Для ефективного управління підприємством необхідно проводити аналіз ринкового середовища, визначати вплив конкурентів на діяльність підприємства, їх ринкової частки і виявляти конкурентні переваги.

Нами було встановлено, що конкуренція у сфері електромонтажних послуг носить головним чином місцевий і регіональний характер. Невеликі та середнього розміру фірми контролюють ринки лише тих областей, районів і міст, в яких вони розташовані. Цей факт можна пояснити, насамперед, залежністю даних ЕМП від обласних та районних енергопостачальних компаній (обленерго, підприємств районних та міських електричних мереж). Саме цим компаніям належать монополні права на видачу технічних умов (ТУ) щодо підключення об'єктів до електричних мереж, на погодження проєктної документації (ПД), контроль результатів виконаних робіт на відповідність ТУ та ПД. Крім того, надання окремих видів електромонтажних послуг потребує узгодження проєкту з іншими контрагентами: органами контролю за протипожежною безпекою, організаціями зв'язку, тепломереж, власниками електричних опор та ін. Сторонні фірми з інших регіонів, при входженні на місцевий ринок, стикаються з певними проблемами, намагаючись пройти зазначені процедури.

В обов'язки енергопостачальних компаній входить виконання електромонтажних робіт на об'єктах, які знаходяться у межах їх балансової належності, а саме: обслуговування власних мереж і високовольтні роботи, виконання яких передбачає наявність спеціальної ліцензії. Вони є монополістами і не конкурують з іншими підприємствами, в тому числі з ЕМП.

Усі інші види електромонтажних послуг у межах міста й області надають ЕМП, що мають ліцензію на здійснення відповідної діяльності.

Переважна більшість ЕМП є вузькоспеціалізованими і виконують лише проєктні, або електромонтажні, або випробні роботи. Деякі з цих підприємств з об'єктивних причин не в змозі виконувати повний комплекс робіт (через брак досвіду, кваліфікованого персоналу, необхідного технічного оснащення, коштів на придбання та утримання електротехнічних лабораторій), деякі – уникають достатньо складних процедур отримання додаткових дозволів і ліцензій.

Слід зазначити, що можливість виконання електромонтажним підприємством повного спектру робіт надає йому достатньо вагому конкурентну перевагу з трьох причин.

По-перше, отримання ліцензії на кожний окремий вид діяльності (розробка проєктів, електромонтажні роботи або випробування) передбачає відповідність ЕМП певним вимогам. Для її підтвердження, підприємство повинне пройти спеціальну перевірку стосовно рівня кваліфікації персоналу і стану матеріально-технічної бази. Підставою для отримання ліцензій на виконання проєктних робіт є наявність раніше розроблених даним підприємством успішно реалізованих проєктів.

По-друге, маючи потребу у реалізації повного комплексу робіт з монтажу електрообладнання та мереж, від проєктування до запуску в експлуатацію, споживач зацікавлений у тому, щоб, по-можливості, замовити його виконання тільки одному з підприємств, спроможному зробити все «під ключ» і вимагати від нього прийнятної якості цих робіт, а не «шукати винних» серед різних фірм, що допустили помилки на якомусь з етапів.

По-третє, ЕМП зазвичай прагне розробити «ідеальний» проєкт у тому випадку, якщо буде виконувати передбачені ним роботи особисто. До того ж ускладненою є процедура узгодження проєкту з енергопостачальною та іншими організаціями.

Іще однією суттєвою конкурентною перевагою ЕМП є наявність у нього сертифікованих електротехнічних лабораторій (ЕТЛ): стаціонарних – призначених для випробування діелектричних засобів захисту та електрообладнання; пересувних – для випробування та пошуку місць пошкоджень в кабельних лініях. Такі лабораторії мають у наявності лише окремі підприємства.

Отже, для ефективного функціонування на ринку електромонтажних послуг, будь-яке ЕМП має прагнути до набуття та/або розвитку таких основних конкурентних переваг:

- досвід роботи у сфері електромонтажних послуг;
- позитивний імідж, що склався серед споживачів і партнерів;
- збільшення масштабу ринку електромонтажних послуг, що ним обслуговується;
- виконання повного спектру проєктних, випробних і електромонтажних робіт та наявність відповідного пакету дозвільної документації;
- наявність сучасної ефективної матеріально-технічної бази (в тому числі ЕТЛ), висококваліфікованого керівництва та персоналу;
- використання у виконуваних роботах тільки якісних матеріалів;
- можливість пропонувати оптимальне співвідношення якості/ціна наданих послуг.

Завдяки цим перевагам деякі ЕМП спроміглися виграти великі тендери і вийти на ринки інших регіонів нашої країни.

Взагалі, сегментування ринку електромонтажних послуг відбувається за рівнем напруги об'єктів, на обслуговування яких підприємство має дозвіл. Ми проаналізували

сегмент ринку, на якому виконуються роботи напругою до 35 кВ включно. На інших сегментах працюють фірми, що спеціалізуються на обслуговуванні побутових мереж; на високовольтних роботах, що перевищують 35 кВ і потребують наявності у підприємства відповідної дозвільної ліцензії.

Відомими представниками аналізованого сегменту у Кіровоградській області є: ТОВ «Енергосервіс», ТОВ «Електромонтаж-Інжиніринг», ТОВ «Єлисаветграделектромонтаж», ДП «Кіровоградська механізована колона» ПАТ «Київсільелектро», ТОВ «Енергобудпроект 2», Кіровоградське СУ-411 ДчП «Дніпроелектромонтаж», ТОВ ВТП «Арбелеон», ТОВ «Наладчик-плюс», ТОВ «Електрон», ПП «Вольта», ФОП Ткачук Ю.М., ФОП Іванов О.Ю.

Деякі з перелічених підприємств є дилерами відомих виробників електротехнічної продукції і, поряд з електромонтажними роботами, займаються також торговельною діяльністю. До них належать зокрема ТОВ ВТП «Арбелон» і ТОВ «Електрон». Застосувавши, таким чином, стратегію вертикальної інтеграції, ці ЕМП отримали додаткове джерело доходів від реалізації електротехнічної продукції, а також можливість здешевити надані послуги за рахунок економії на використуваних матеріалах і виробках. Проте ці підприємства, крім торговельної діяльності у якості посередників, спеціалізуються на виконанні лише окремих видів електромонтажних робіт і ремонті електрообладнання. Вони не мають великого досвіду у цьому напрямку діяльності, не вважають його основним і задовольняються контролем незначної долі ринку. Тому наразі їх не слід розглядати у якості основних гравців. Що стосується підприємств, які володіють лише ліцензією на виконання проектних робіт, то потужність і можливості деяких з них є достатньо обмеженими, щоб скласти відчутну конкуренцію більш універсальним (диверсифікованим) компаніям.

Аналіз показав, що потужними конкурентами на місцевому ринку електромонтажних послуг слід вважати Кропивницькі підприємства: СУ-411 ДчП «Дніпроелектромонтаж», ТОВ «Енергобудпроект 2», ТОВ «Наладчик-плюс», що надають повний комплекс проектних, електромонтажних і випробних робіт, мають великий досвід роботи і бездоганну репутацію. Інші конкуренти мають порівняно гірше матеріально-технічне становище, недостатній рівень кваліфікації персоналу і менш прискіпливе ставлення до застосовуваних матеріалів і покупних виробів для монтажу. Ці ЕМП не завжди можуть запропонувати гарантовану якість і своєчасне виконання робіт, і тому задовольняються порівняно невеликою долею ринку.

Серйозними конкурентами на ринку електромонтажних послуг також слід вважати енергетичні служби великих промислових підприємств Кіровоградської області. Ці служби не тільки обслуговують власні енергогосподарства, а також іноді надають електромонтажні послуги на замовлення сторонніх підприємств та організацій, володіють технічною базою та кваліфікованими кадрами.

Проте навіть безумовним лідерам ринку знаходитися у стані самозаспокоєності наразі було б небезпечним, адже амбіції конкурентів здатні вплинути на зміну ситуації і перетворити лідера ринку на аутсайдера.

Не можна нехтувати також проявами недобросовісної конкуренції, які мають місце на ринку електротехнічних послуг. Ці прояви пов'язано з порушенням загальноприйнятих у підприємницькому середовищі норм і правил конкуренції (наприклад, відомими є факти фіктивного оформлення погоджувальних документів).

Бар'єри входження у галузь потенційних конкурентів. Як зазначалося вище, при входженні в галузь, нові фірми (потенційні конкуренти) стикаються з головною проблемою – надзвичайно складною процедурою отримання дозвільної документації. Ліцензії на даний вид діяльності видає Міністерство регіонального розвитку і

будівництва, на виконання деяких видів особливо відповідальних електромонтажних робіт – Державна служба гірничого нагляду та промислової безпеки України (Держгірпромнаглядом), а також Державний департамент пожежної безпеки України. Наданням свідоцтва про атестацію електротехнічної лабораторії опікується Державний комітет України з питань технічного регулювання та споживчої політики. Ці документи є чинними протягом 5-ти років, після чого підприємству необхідно проходити процедуру їх поновлення.

Крім того, електромонтажні роботи на сьогодні регламентує велика кількість законодавчих і підзаконних нормативно-правових актів, а саме: Закон України «Про енергетику», Правила улаштування електроустановок, Правила технічної експлуатації, Правила техніки безпеки, санітарні норми та ін. До виконання цих робіт допускається персонал лише найвищої кваліфікації, оскільки, перед здаванням в експлуатацію, завершені об'єкти підлягають обов'язковому контролю збоку органів Держенергонагляду та охорони праці.

Ще одна проблема започаткування електромонтажного бізнесу пов'язана з необхідністю придбання обладнання, оснащення й ЕТЛ, що потребує не малих інвестицій.

Усі ці умови в сукупності створюють для новачків надвисокі бар'єри входження в галузь. Підприємства, що утримують тут міцні конкурентні позиції, володіють великим досвідом роботи, компетентністю, професіоналізмом та сучасними технічними засобами. Щоб досягти таких переваг, потенційні конкуренти мають витратити чимало зусиль, інвестицій і часу.

Проте фірми, що вже працюють на даному ринку, для укріплення свого конкурентного статусу можуть розширювати сфери діяльності та впливу. Відповідно на конкурентний виклик повинно стати збереження основних робочих принципів, укріплення і розширення технічного й професійного потенціалу підприємства, пошук та освоєння нових перспективних видів електромонтажних послуг.

Споживачі. Сьогодні якість продукції та послуг є вирішальним чинником для підприємства, що бажає укріпити свої конкурентні позиції на ринку. Не слід також забувати, що нині український споживач має попит переважно на те, що за співвідношенням ціна/якість є оптимальним. Тому одним з ефективних методів просування своєї продукції (послуг) на ринку в умовах жорсткої конкуренції для підприємства є інвестиції у власний імідж і його постійне підтримування. А імідж ЕМП – це, перш за все, висока якість виконуваних робіт, відмінний сервіс і обґрунтовані ціни.

Сучасна система забезпечення якості повинна містити комплекс заходів, здійснюваних для гарантування надійного функціонування збудованих (змонтованих) об'єктів і їх відповідності затвердженим проєктам, будівельним нормам і правилам, державним стандартам.

Слід зазначити, що рівень виконання електромонтажних робіт в значній мірі залежить від якості матеріалів і комплектуючих, які в них використовуються. Нерідко трапляються ситуації, коли ЕМП виконують роботи з дешевих, часто неякісних матеріалів замовника, які той завчасно закупив, прагнучи зекономити власні кошти. Як наслідок, змонтована електросистема у процесі експлуатації може вийти з ладу, а виконавець повинен довести, що причина її відмови полягає у низькій якості вхідної комплектації, а не виконаних робіт. Щоб запобігти подібній ситуації, ЕМП має, під час укладання угоди, застерегти замовника від використання матеріалів сумнівної якості та, по-можливості, виконувати роботи з власних перевірених матеріалів, купуючи їх

напрямую у виробників і знижуючи, таким чином, долю матеріальних витрат у вартості пропонуванних послуг.

Отже, одним з основних чинників, що дозволяють отримати довіру споживачів, розширювати економічні зв'язки і ринок збуту, є висока якість послуг за оптимального рівня тарифів на їх виконання.

Успішні ЕМП за період свого існування створили велику мережу постійних споживачів і продовжують завойовувати нових. Так замовниками послуг, пов'язаних з монтажем, випробуванням, ремонтом та обслуговуванням електрообладнання та електричних мереж на постійній основі, є великі промислові та сільськогосподарські підприємства, невеликі фірми, організації, установи тощо. Плідно та успішно ЕМП співпрацюють з ще однією групою споживачів – операторами стільникового (мобільного) зв'язку: ПрАТ «ВФ Україна», ПрАТ «Київстар», ТОВ «Лайфселл», ТОВ «Інтертелеком». Вони є замовниками послуг з розробки проектної документації, електромонтажних робіт з підключення абонентських станцій, встановлення джерел резервного живлення на нових станціях, обслуговування електрообладнання діючих станцій.

Підприємство, яке керується мотивами укріплення власних конкурентних позицій та збільшення прибутковості своєї діяльності, прагне як можна повніше задовольнити потреби своїх споживачів і, як наслідок, збільшити їх кількість.

Навіть під час важкого для усіх українських підприємств періодів занепаду, викликаних фінансово-економічною кризою, а також нинішньою повномасштабною військовою агресією, коли більшість ЕМП майже не отримували замовлення на електромонтажні роботи, керівництво деяких з них невпинно шукало можливості вижити і залишатися «на плаву» за рахунок започаткування нових ліцензованих видів діяльності. Так у відповідь на зростаючі потреби було розпочато роботи із встановлення джерел резервного живлення (дизель-генераторних установок). Великою групою споживачів цих послуг стали майже усі відділення банків м. Кропивницького, медичні заклади, підприємства, оператори стільникового зв'язку, супермаркети та ін. Перевагою такого виду робіт є те, що у подальшому ці підприємства та організації, як правило, замовляють у ЕМП послуги з обслуговування даного обладнання.

Як вже зазначалося, стабільний, хоч і невеликий дохід, а також постійне коло споживачів забезпечує обслуговування трансформаторних підстанцій (роботи з їх технічного обслуговування згідно графіку планово-запобіжних ремонтів), що знаходяться на балансі підприємств.

Рівень якості наданих послуг та індивідуальний підхід до кожного споживача – це ті фактори, які здатні укріпити ринкову позицію ЕМП.

Постачальники. Цикл постачання на ЕМП здійснюється за стандартною схемою. Спочатку виявляються потреби у тих чи інших ресурсах й оцінюються їх обсяги. Далі обирається спосіб задоволення цих потреб і конкретний постачальник. Заключним етапом є сам процес реалізації закупки, тобто підписання контракту та його виконання.

Для забезпечення високої ефективності роботи з постачальниками підприємству необхідно провести заходи, пов'язані:

- зі збором інформації про потенційних постачальників для можливого вибору одного з них і забезпечення переходу до інших у разі погіршення ситуації з поставками;
- з вивченням стану справ у постачальників;
- з дослідженням якісних характеристик товару (матеріалів, комплектуючих, машин, обладнання інших об'єктів), який пропонують постачальники.

Відповідну інформацію про постачальників підприємство отримує із внутрішніх і зовнішніх джерел. Внутрішнім джерелом інформації слугують результати аналізу раніше придбаних зразків, оцінок з боку працівників, що мають досвід їх використання. Зовнішня інформація поступає з рекламних матеріалів, відвідувань виставок, ярмарок, екскурсій на підприємства існуючих і потенційних постачальників.

Для забезпечення високого рівня якості власних послуг спеціалісти ЕМП мають ретельно вивчити продукцію постачальників (існуючих і потенційних) за такими ознаками:

- якість товару, що для електротехнічної продукції характеризується рядом специфічних показників, таких як: надійність, довговічність, відповідність стандартам, екологічність, ремонтпридатність тощо;
- ціна реалізації товару;
- умови і способи оплати;
- сумісність товару з технологічними процесами і використовуваним обладнанням;
- експлуатаційні вимоги;
- витрати на використання, обслуговування, ремонт тощо.

Слід також оцінити здатність постачальників дотримуватися вимог, обумовлених укладеними контрактами, щодо рівня якості продукції, яка поставляється, строків та обсягів поставок тощо.

Для забезпечення своєї діяльності підприємство закуповує матеріали, енергію, обладнання, використовує послуги інших підприємств та організацій.

Найбільш важливими є постачальники кабельно-провідникової продукції. В Україні її виробництвом займається значна кількість підприємств, тому з пошуком постачальників у переважній більшості ЕМП не виникає проблем. Основними постачальниками даної продукції є: ПАТ «Севкабельелектро»; ТОВ «Промфактор»; ТОВ «Мастер-Кабель Україна», ТОВ «Енергоальянс»; ТОВ «Львівська ізоляція»; ТОВ «Термофіт»; ПрАТ «ЮПК» та ін. Вони постачають кабель, провід для ізольованих самонесучих ліній електропередач (ЛЕП), системи для монтажу ЛЕП, кабельні муфти, низьковольтне електрообладнання тощо. Усі ці підприємства добре себе зарекомендували, завдяки своєчасній доставці своєї продукції, стабільно обґрунтованим цінам, хорошему сервісу. Розрахунки з постачальниками переважно відбуваються за попередньою домовленістю на безготівковій основі.

Для монтажу підстанцій ЕМП мають потребу у високовольтному обладнанні. В основному, це комплектні розподільчі пристрої, силові трансформатори, трансформатори напруги, трансформатори струму, трансформатори власних потреб, батареї статичних конденсаторів, розрядники, електролічильники, тощо. Основними і, як з'ясувалося, надійними постачальниками цієї продукції є такі великі підприємства, як Криворізьке ПрАТ «Електроград», ТОВ Рівненський завод високовольтної апаратури «РЗВА Електрик», ПАТ «Укрелектроапарат» (м. Хмельницький), ПАТ «Запорізький завод високовольтної апаратури». За рахунок незначних витрат на перевезення та зручних умов розрахунку переважна більшість ЕМП віддають перевагу саме цим постачальникам перед іншими.

Опори, будівельні конструкції, фундаментні блоки ЕМП замовляють у ПрАТ «Завод залізобетонних виробів» (м. Світловодськ). Компанія «СВ Альтера», яка має представників майже у кожній області, є постачальником електровимірювальних приладів, мегометрів, випробувальних стендів. Для закупівлі електроінструменту (дрилів, перфораторів, бурів тощо) ЕРМ співпрацюють з українськими фірмами

«Резон», «Проріст» та ін. Усі ці підприємства також є надійними та стабільними постачальниками.

Зважаючи на те, що від якості робіт, які виконує ЕМП, залежить надійність систем електропостачання і безпека життєдіяльності людей, воно повинно висувати жорсткі вимоги до якості продукції постачальників. Тим більше, що сьогодні на ринку з'являється чимало контрафактної (підробленої) електротехнічної продукції. Саме цей факт змусив деякі ЕМП, після досить тривалої співпраці, відмовилися від постачання продукції фірми «АСКО». Дуже обережно сумлінні ЕМП співпрацюють з турецькими й китайськими виробниками, які хоч і пропонують свою продукцію за порівняно низькими цінами, проте нерідко при її виробництві порушують вимоги стандартів. Наприклад, занижують перетин (переріз жили) кабелю. Майже усі придбані вимикачі перед використанням повинні випробовуватися підприємством на спеціальних стендах, навіть не зважаючи на наявність сертифікатів на них.

Високі вимоги до якості вхідної продукції змушують підприємств-лідерів ринку електромонтажних послуг звертатися за придбанням достатньо дорогих елементів електросистем (пристроїв релейного захисту, пуско-регулюючої апаратури, автоматичних вимикачів) до представників таких відомих брендів, як HAGER, ABB, Siemens, E.NEXT, ІЕК. Їхня продукція відповідає міжнародним нормам, є сертифікованою і має гарантію до 3 років. Посередником у її реалізації є Український Торговий Дім «КАПРО», який має доволі велику маржу у ціні на дану продукцію.

Наявність контрафактних товарів, високі ціни на вхідну продукцію, їх непостійність є ще однією серйозною проблемою для тих ЕМП, які піклуються про надання якісних електромонтажних послуг. Нестабільність цін на високовольтну продукцію пояснюється не лише впливом інфляційних процесів, а й специфікою електромонтажних робіт. На основі аналізу характеру робіт ЕМП формує вимоги до використовуваної високовольтної продукції і заносить їх у лист опитування замовника. Цей лист є підставою для розрахунку ціни постачальником.

З метою економії коштів підприємства зазвичай створюють мінімальні виробничі запаси, намагаються купувати необхідні товари безпосередньо перед виконанням конкретних монтажних робіт, віддають перевагу прямій роботі з постачальником, минаючи послуги посередників.

У зовнішньому середовищі постійно відбуваються динамічні зміни. Одні з них відкривають нові можливості для діяльності ЕМП. Інші, навпаки, створюють додаткові труднощі та обмеження для ведення бізнесу. Для того, щоб виживати в довгостроковій перспективі та перемагати у конкурентній боротьбі, фірма повинна вміти передбачити труднощі, які можуть з'явитися на її шляху, а також нові можливості, що можуть для неї відкритися. Таким чином, стратегічне дослідження зовнішнього середовища концентрує увагу на виявленні того, які загрози та які можливості воно несе для діяльності підприємства.

Стратегічний аналіз також передбачає діагностику внутрішнього середовища підприємства з метою виокремлення сильних і слабких сторін, якими володіє підприємство. Сильні сторони служать базою, на яку воно спирається у конкурентній боротьбі і яку має розширювати та укріплювати. Слабкі сторони повинні бути предметом пильної уваги керівництва, яке має робити усе можливе, щоб позбавитися їх.

Для розробки балансу факторів зовнішнього та внутрішнього середовищ підприємства застосовується метод SWOT-аналізу – широко визнаний підхід, який дозволяє провести їх спільне вивчення та розробити на цій основі заходи щодо покращення діяльності підприємства. Застосовуючи цей метод, аналітик встановлює

ланцюги зв'язків між силою та слабкістю організації, а також її зовнішніми загрозами та можливостями.

Таким чином, на перетинах окремих складових груп факторів середовищ формуються поля, для яких характерні певні сполучення, що надають можливість сформулювати заходи, які передбачають [8, с. 221]:

- підтримку та розвиток сильних сторін підприємства за рахунок реалізації шансів зовнішнього оточення (поле СіМ);
- використання сильних сторін підприємства для пом'якшення або усунення загроз (поле СіЗ);
- подолання слабких сторін підприємства за рахунок можливостей, що їх надає зовнішнє середовище (поле СлМ);
- подолання як загроз, так і слабкостей підприємства, що є особливо складним завданням. Тому поле СлЗ іноді називають кризовим.

Матриця SWOT надає керівникам структуровані інформаційні поля, які мають стати стратегічним орієнтиром для прийняття оптимальних управлінських рішень, у тому числі, з метою укріплення конкурентоспроможності підприємства.

Обираючи стратегію, слід пам'ятати, що загрози і можливості змінюються, можуть переходити у свою протилежність. Так невикористана можливість може перетворитися на загрозу, якщо її застосують конкуренти. І навпаки, вдало застосований підхід щодо усунення певної загрози може відкрити для підприємства додаткові можливості, звісно, якщо конкуренти не застосували аналогічний підхід.

На основі проведеного стратегічного аналізу діяльності одного з підприємств-лідерів ринку електромонтажних послуг м. Кропивницький було складено матрицю SWOT-аналізу, представлену на рис. 1.

Завдяки різноманітним комбінаціям сильних і слабких сторін, можливостей та загроз, цей метод здатен надати змогу ЕМП формувати оптимальні стратегії подальшого розвитку відповідно до умов, які створює ринкове середовище. Адже обрання вірної стратегії є передумовою для успішного функціонування підприємства, запорукою подолання комплексу проблем, пов'язаних із цілеспрямованим виходом на нові ринки найбільш необхідних для споживачів послуг.

Для досягнення стратегічних цілей будь-яке підприємство має розроблювати стратегії різного типу, які в сукупності складають «стратегічний набір» [10]:

- загальні для підприємства в цілому;
- загальні конкурентні за окремими бізнес-напрямами;
- продуктово-товарні для кожного з напрямків діяльності підприємства (стосовно ЕМП – з надання окремих послуг);
- функціональні для кожної з функціональних підсистем підприємства;
- ресурсні для забезпечення досягнення стратегічних орієнтирів загального, функціонального та продуктово-товарного типів стратегій.

Враховуючи мету даного дослідження, зупинимось на визначенні перспектив розвитку аналізованого підприємства в рамках перших двох типів стратегій «стратегічного набору», а саме: загальної стратегії для підприємства в цілому та загальної конкурентної стратегії.

Щоб вірно вибрати потрібну для підприємства загальну стратегію, ми звернулися до матриці вибору стратегії відносно динаміки росту ринку і конкурентної позиції фірми (рис. 2).

ЗОВНІШНЄ СЕРЕДОВИЩЕ

Рисунок 1 – Матриця SWOT-аналізу ЕМП
Джерело: розроблено авторами

		<u>Можливості (шанси)</u>	<u>Загрози</u>
		<ol style="list-style-type: none"> Відродження будівельної галузі у післявоєнний період та зростання обсягів будівельних та, відповідно, електромонтажних робіт. Орієнтування будівельних підприємств на невеликі високоприбуткові будівельні проекти на протязі довготерміновим зі значними обсягами капітальних вкладень. Самозаспокоєність основних конкурентів. Високі бар'єри входження до підгалузі електромонтажних послуг. Позитивне ставлення до підприємства обласних та районних енергопостачальних компаній та інших контролюючих органів (організацій зв'язку, тепломереж, органів контролю за протипожежною безпекою). 	<ol style="list-style-type: none"> Загострення конкурентної боротьби. Наявність на ринку матеріалів та комплектуючих виробів великої кількості контрафактної продукції. Низька платоспроможність замовників електромонтажних робіт. Високі ціни на матеріали та вхідну комплектацію, їх непостійність. Сезонність електромонтажних робіт. Високі темпи інфляції. Криза банківської системи, збільшення відсоткової ставки за кредит, інші жорсткі умови кредитування. Негативні демографічні зміни. Негативні наслідки фінансово-економічної кризи.
ВНУТРІШНЄ СЕРЕДОВИЩЕ	<u>Сильні сторони</u>	<u>Поле СіМ (заходи)</u>	<u>Поле СіЗ (заходи)</u>
	<ol style="list-style-type: none"> Висока репутація у споживачів. Наявність ліцензій на здійснення повного спектру робіт: від розробки проектної документації і її погодження з відповідними органами до проведення електромонтажних та пусконаладжувальних робіт. Наявність сертифікованих електротехнічних лабораторій. Висока якість робіт за оптимальні ціни. Використання тільки якісних матеріалів. Визнаний регіональний лідер. Наявність сучасного технологічного оснащення та висококваліфікованого персоналу. Позитивний імідж серед партнерів і споживачів. Великий досвід роботи у сфері електромонтажних послуг. Наявність постійних клієнтів. Прагнення до творчого підприємницького менеджменту. Наявність стабільних зв'язків з надійними постачальниками. 	<ol style="list-style-type: none"> Кооперування з будівельними підприємствами з метою реалізації спільних проєктів. Подальше зміцнення стосунків з існуючими клієнтами (споживачами). Розширення контактів, пошук нових клієнтів. Дослідження найважливіших стратегічних груп з метою виявлення конкурентних переваг (власних та конкурентів). Вивчення та використання досвіду творчого підприємницького менеджменту. Збереження та розширення технічного і професійного потенціалу. Пошук та освоєння нових перспективних видів електромонтажних послуг. Вивчення можливостей та напрямків галузевого партнерства. 	<ol style="list-style-type: none"> Випробовування вхідних матеріалів і комплектуючих виробів не зважаючи на наявність сертифікатів на неї. Організація прямої роботи з постачальниками, минаючи послуги посередників. Створення системи відстеження зовнішнього середовища виділення найважливіших для підприємства факторів і вивчення тенденцій їх розвитку. Підтримка високого рівня виконання робіт. Пошук надійних інвесторів для позичок (інвестиції) з порівняно невисокими процентними ставками. Розширення обсягів несезонних робіт (технічне обслуговування трансформаторних підстанцій). Співпраця з найбільш надійними постачальниками. Застосування ефективних методичних підходів до оцінки конкурентоспроможності підприємства, діагностики кризового стану та виникнення загрози банкрутства.
	<u>Слабкі сторони</u>	<u>Поле СлМ (заходи)</u>	<u>Поле СлЗ (заходи)</u>
<ol style="list-style-type: none"> Відсутність рекламної діяльності. Нижчі за середні темпи зростання. Низький рівень заробітної плати. Відсутність маркетингових досліджень. Незадовільний фінансовий стан. 	<ol style="list-style-type: none"> Організація досліджень про стан ринку та потреби покупців. Пошук шляхів збільшення заробітної плати персоналу. Розпочати маркетингові дослідження. Розвиток конкурентних переваг. Пошук та залучення кваліфікованого персоналу. Покращення системи контролю запасів. Залучення інвестицій для розвитку. 	<ol style="list-style-type: none"> Запобігання плинності кадрів шляхом створення сприятливих умов праці та її мотивації. Прийом на роботу кадрів високої кваліфікацією. Створення на підприємстві системи підвищення кваліфікації персоналу. Здавання в оренду вільних транспортних засобів. Освоєння нових видів робіт: випробування старих кабельних ліній; капітальний та середній ремонт електрообладнання (трансформаторів); паспортизація працездатного електрообладнання підстанцій після закінчення його нормативного строку служби. 	

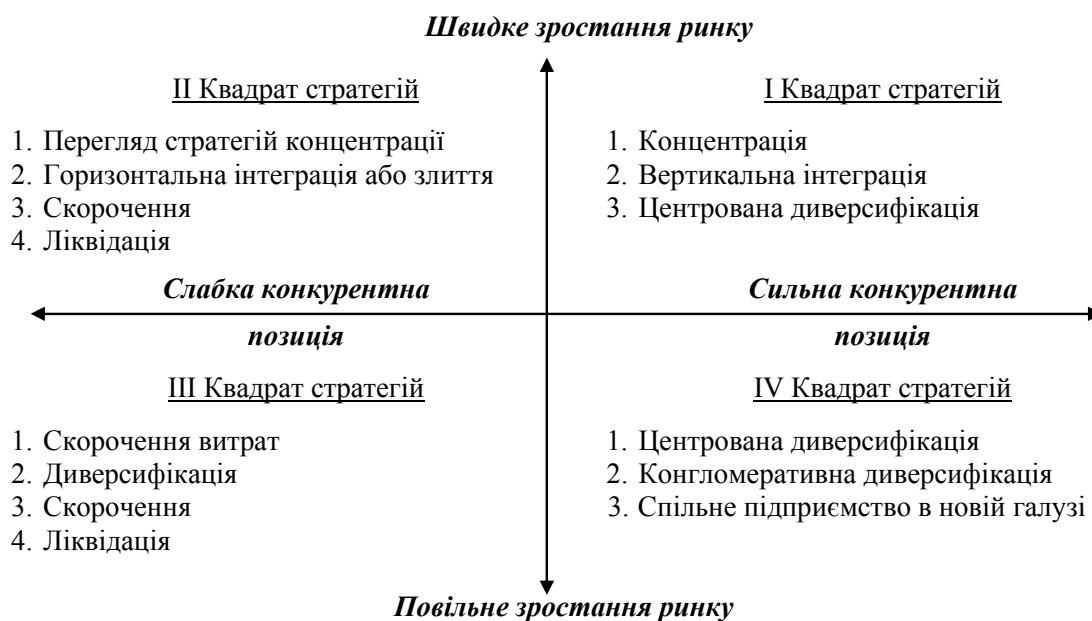


Рис. 2 – Матриця Томпсона-Стрікланда

Джерело: [11, с. 97]

При виборі стратегії розвитку підприємства стан галузі та його позиція в ній нерідко можуть грати вирішальну роль. Провідні та сильні підприємства повинні прагнути до максимального використання можливостей, що породжується їх лідируючим положенням, та до укріплення цього положення, особливо, якщо галузь бурхливо розвивається. Саме до таких підприємств належить аналізоване ЕМП. Його розвиток обумовлюють стратегії, що знаходяться у першому квадранті матриці Томпсона-Стрікланда.

Слід зазначити, що стратегії в кожному квадранті виписані у можливому порядку переваги. Так в перший квадрат, який нас цікавить, увійшли стратегії концентрованого зростання, пов'язані зі зміною продукту та (або) ринку. У випадку слідування цим стратегіям підприємство намагається покращити свою продукцію (послугу) або почати виробництво нової, не змінюючи при цьому галузі. Щодо ринку, то підприємство шукає можливості покращити свої позиції на існуючому ринку або переходу на новий ринок.

Конкретними типами даної стратегії є такі:

- стратегія посилення позиції на ринку: підприємство вживає усіх можливих заходів, щоб з даною продукцією (послугами) на даному ринку завоювати найкращі позиції. Для реалізації цього типу стратегій потрібно докладати великих маркетингових зусиль. Можливе також здійснення горизонтальної інтеграції, яка полягає в намаганні підприємства встановити контроль над конкурентами;

- стратегія розвитку ринку, за якої підприємство веде пошук нових ринків для існуючих товарів або послуг, що вже надаються;

- стратегія розвитку продукту, тобто вирішення завдання зростання за рахунок нових послуг, які будуть надаватися на вже освоєному підприємством ринку.

Проаналізувавши матрицю на рис. 2, можна дійти висновку, що керівництво аналізованого ЕМП нині дотримується стратегії концентрованого зростання. Фірма робить усе, щоб з даними послугами на даному ринку завоювати кращі позиції. Одним із напрямків маркетингової діяльності підприємства є цінова політика. Підприємству необхідно продовжувати концентрацію своїх зусиль в одній галузі тому, що воно володіє сильними конкурентними позиціями на ринку з високими темпами зростання.

Вважаємо, що аналізоване ЕМП володіє достатнім потенціалом та можливостями для подальшої реалізації усіх типів стратегії концентрованого зростання з метою завоювання кращих позицій на ринку.

Порівняно з діловою стратегією, конкурентна стратегія – більш вузька за масштабом. За ствердженням авторів [3], правильно обрана конкурентна стратегія дозволить ЕМП зайняти сильну позицію в конкурентній боротьбі, забезпечуючи йому найбільшу конкурентну перевагу, визначаючи основні принципи й орієнтири поведінки підприємства на ринку, бажані характеристики складу споживачів, характер конкурентної боротьби, а також формуючи систему взаємодії з конкурентами на ринку (сегменті), спрямовану на досягнення намічених цілей [3, с. 50].

В [7, 10, 11] виокремлено п'ять базових конкурентних стратегій, які, стосовно сфери електромонтажних послуг, можна визначити таким чином:

1. Стратегія лідерства за витратами – спрямована на зниження витрат на виконання робіт (надання послуг) порівняно з конкурентами. Якщо підприємство буде мати переваги щодо витрат, то воно забезпечить себе певним захистом проти п'яти сил конкуренції.

2. Стратегія диференціації – передбачає надання послугам фірми відмінних якостей, які важливі для покупця і які відрізняють їх від тих, що надають конкуренти. Ця стратегія також здатна захистити фірму від конкурентних сил, але інакше, ніж стратегія лідерства за витратами. Надання послуги відмінних якостей вимагає додаткових витрат, проте ці якості сприяють залученню більшої кількості споживачів (замовників), які готові заплатити більш високу ціну.

3. Стратегія оптимальних витрат – спирається на обидві стратегії: і на лідерство за витратами, і на диференціацію.

4. Сфокусована стратегія низьких витрат – орієнтована на окремий сегмент споживачів, де фірма випереджає конкурентів за рахунок більш низьких витрат на виконання робіт (надання послуг).

5. Сфокусована стратегія диференціації – орієнтована на забезпечення цільового сегмента послугами, які відповідають вимогам і смакам споживачів.

За словами авторів [2], зазначені стратегії є альтернативними, тому при виборі конкурентної стратегії будь-яка конкретна організація повинна чітко усвідомлювати, який тип конкурентної переваги вона хоче одержати і в якій сфері» [2, с. 155].

Вважаємо, що аналізованому ЕМП в своїй подальшій діяльності потрібно розробляти та впроваджувати стратегію оптимальних витрат, яка дозволяє створити послугу винятково цінну для споживача, балансує між стратегіями диференціації і низьких витрат і використовує переваги обох цих стратегій. Такий конкурентний підхід є ефективним, з огляду на те, що на ринку електромонтажних послуг споживачів переважно цікавлять і рівень якості робіт, і їхня ціна.

Суб'єкт господарювання може бути конкурентоспроможним тільки у тому випадку, якщо він володіє перевагою перед конкурентами в залученні споживачів і захищений від дії конкурентних сил. Це вимагає від керівництва підприємства розробки ефективної стратегії його діяльності на основі постійного моніторингу зовнішнього оточення.

Висновки та перспективи подальших досліджень. Від якості робіт, які виконують електромонтажні підприємства, залежить надійність систем електропостачання та безпека життєдіяльності людей. Необхідність адаптації методологічного інструментарію стратегічного управління і стратегічного аналізу до сучасних вітчизняних реалій функціонування ЕПМ, обумовлює важливість спрямування наукових досліджень на вивчення факторів середовища функціонування даних підприємств та обґрунтування стратегій їхнього розвитку. Враховуючи те, що конкуренція на ринку електромонтажних послуг носить переважно регіональний та

місцевий характер, поглиблений стратегічний аналіз має охоплювати ринок даних послуг у межах відповідного міста та/або області.

Детальний аналіз джерел ключових галузевих факторів зовнішнього оточення ЕМП Кіровоградської області та м. Кропивницького (існуючих і потенційних конкурентів, постачальників, споживачів) дозволив встановити:

– *лідерів місцевого ринку електромонтажних послуг*, до яких віднесено СУ-411 ДчП «Дніпроелектромонтаж», ТОВ «Енергобудпроект 2», ТОВ «Наладчик-плюс», енергетичні служби великих промислових підприємств області;

– *ключові фактори їхнього успіху*, які включають: досвід роботи у даній галузі; позитивний імідж серед партнерів і споживачів; розширення долі ринку, що обслуговується підприємством; виконання повного спектру проектних, випробних й електромонтажних робіт та отримання для цього відповідного пакету дозвільної документації; наявність сучасної ефективної матеріально-технічної бази (у тому числі сертифікованих електротехнічних лабораторій), висококваліфікованого керівництва та персоналу; використання у виконуваних роботах тільки якісних матеріалів; можливість пропонувати оптимальне співвідношення якості/ціна наданих послуг;

– *основні бар'єри входження в галузь потенційних конкурентів*, що до них належать: надзвичайно складна процедура отримання дозвільної документації (ліцензій); регламентування робіт великою кількістю законодавчих і підзаконних нормативно-правових актів; допуск до їх виконання персоналу лише найвищої кваліфікації; обов'язковий контроль завершених робіт органами Держенергонагляду та охорони праці; необхідність придбання й утримання капіталомісткого обладнання, оснащення й електротехнічних лабораторій; наявність ЕМП, які утримують на ринку міцні конкурентні позиції, володіють великим досвідом роботи, компетентністю, професіоналізмом та сучасними технічними засобами.

– *чинники завоювання довіри споживачів, розширення економічних зв'язків і ринку збуту*, до яких слід віднести високу якість робіт за оптимального рівня тарифів на їх виконання. Система забезпечення якості робіт повинна містити комплекс заходів щодо гарантування надійного функціонування збудованих (змонтованих) об'єктів, їх відповідності затвердженим проектам, будівельним нормам і державним стандартам, використання якісних матеріалів і комплектуючих;

– *напрямки розширення видів діяльності та спорідненої диверсифікації для електромонтажного підприємства*, яке керується мотивами укріплення власних конкурентних позицій та збільшення прибутковості своєї діяльності (виконання повного спектру проектних, випробних і електромонтажних робіт; встановлення та подальше обслуговування джерел резервного живлення; обслуговування трансформаторних підстанцій; інші види послуг, актуальні для споживача);

– *заходи щодо забезпечення ефективної роботи з постачальниками*, які включають: збір інформації про потенційних постачальників; вивчення стану справ у постачальників; дослідження якісних характеристик продукції постачальника (матеріалів, комплектуючих, машин, обладнання інших об'єктів);

– *особливості роботи з постачальниками та вимоги до їхньої продукції*, які полягають в оцінці: специфічних для електротехнічної продукції показників якості (надійності, довговічності, відповідності стандартам, екологічності, ремонтпридатності тощо); ціни її реалізації; умов і способів оплати; сумісності продукції постачальника з технологічними процесами і використовуваним обладнанням; експлуатаційних вимог; витрат на використання, обслуговування, ремонт; здатності постачальників дотримуватися вимог, обумовлених укладеними контрактами, щодо рівня якості продукції, яка поставляється, строків та обсягів поставок тощо).

Застосований на прикладі одного з підприємств-лідерів метод SWOT-аналізу дозволив розробити баланс факторів зовнішнього і внутрішнього середовищ ЕМП, провести їх спільне вивчення і розробити на цій основі заходи щодо покращення конкурентної позиції даного підприємства на ринку. Отримана інформація має стати для керівництва ЕМП стратегічним орієнтиром для прийняття оптимальних управлінських рішень. Аналіз матриці SWOT показав, що підприємству слід спрямувати зусилля на реалізацію всіх типів стратегії концентрованого зростання, а також конкурентної стратегії оптимальних витрат.

Представлений стратегічний аналіз ринку електромонтажних послуг і намічені перспективи подальшого розвитку одного з його лідерів можуть бути застосовані учасниками цього ринку – електромонтажними підприємствами для оцінки власної конкурентної позиції, активізації своєї стратегічної діяльності й вибору адекватних методів конкурентної боротьби, що, в кінцевому рахунку, сприятиме розвитку даних підприємств і галузі в цілому.

Подальші дослідження слід спрямувати на розробку механізму стратегічного управління конкурентоспроможністю електромонтажного підприємства, який забезпечить його ефективне функціонування у довгостроковій перспективі за сформованими конкурентними перевагами.

Список літератури

1. Багорка М.О., Білоткач І.А., SWOT-аналіз як основа формування маркетингових стратегій підприємств. *Економіка АПК*. 2010. №6. С. 17-23.
2. Василенко В.А., Ткаченко Т.І. Стратегічне управління. Навч. посіб. К.: ЦУЛ, 2003. 396 с.
3. Войчак А.В., Камішніков Р.В. Конкурентні переваги підприємства: сутність і класифікація. *Маркетинг в Україні*. 2012. № 2. С. 50-53.
4. Демиденко С.Л. Особливості стратегічного аналізу середовища підприємства. *Ефективна економіка: електронне наукове фахове видання*. Дніпропетровський державний аграрно-економічний університет. 2015. №9. URL: <http://www.economy.nauka.com.ua/?op=1&z=4290> (дата звернення 20.02.2023).
5. Журило І.В. Сутність системи стратегічного управління та методика її впровадження на підприємстві. *Наукові праці Кіровоградського національного технічного університету: Економічні науки*. 2009. Вип. 15. С. 86-90.
6. Лотиш О.Я. Особливості стратегічного аналізу галузі. *Ефективна економіка: електронне наукове фахове видання*. Дніпропетровський державний аграрно-економічний університет. 2016. №11. URL: <http://www.economy.nauka.com.ua/?op=1&z=5258> (дата звернення 17.03.2023).
7. Портер М. Стратегія конкуренції / пер. с англ. А.Олійник, Р.Скільський. К.: Основи, 1998. 390 с.
8. SWOT-аналіз – основа формування маркетингових стратегій: Навч. посіб. /За ред. Л.В. Балабанової. 2-ге вид., випр. і доп. К.: Знання, 2005. 301 с.
9. Фаріон І.Д. Стратегічний аналіз: Навчальний посібник для студентів і аспірантів. Тернопіль: ТНЕУ, 2009. 635 с.
10. Шершньова З.Є. Стратегічне управління: Підручник. 2-ге вид., перероб. і доп. К.: КНЕУ, 2004. 699 с. URL: <https://buklib.net/books/25982/> (дата звернення 10.03.2023).
11. Thompson A.A., Strickland A.J. Strategic Management. Concepts and Cases. McGraw-Hill Education, 2001. 928 p.

References

1. Bahorka, M.O. & Bilotkach, I.A. (2010). SWOT-analiz iak osnova formuvannia marketynhovykh stratehij pidprijemstv [SWOT analysis as a basis for the formation of marketing strategies of enterprises]. *Ekonomika APK – Economy of agro-industrial complex*, 6, 17-23 [in Ukrainian].
2. Vasylenko, V.A. & Tkachenko, T.I. (2003). *Stratehichne upravlinnia* [Strategic management]. Kyiv: TsUL [in Ukrainian].
3. Vojchak, A.V. & Kamyshnikov R.V. (2012). Konkurentni perevahy pidprijemstva: sutnist' i klasyfikatsiia [Competitive advantages of the enterprise: essence and classification]. *Marketynh v Ukraini – Marketing in Ukraine*, 2, 50-53 [in Ukrainian].

4. Demydenko, S.L. (2015). Osoblyvosti stratehichnoho analizu seredovyscha pidpriemstva [Peculiarities of strategic analysis of the enterprise environment]. *Efektivna ekonomika – Efficient economy*, 9, Retrieved from <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=4290> [in Ukrainian].
5. Zhurylo, I.V. (2009). Sutnist' systemy stratehichnoho upravlinnia ta metodyka ii vprovadzhennia na pidpriemstvi [The essence of the strategic management system and the method of its implementation at the enterprise]. *Naukovi pratsi Kirovohrads'koho natsional'noho tekhnichnoho universytetu: Ekonomichni nauky – Scientific works of the Kirovohrad National Technical University: Economic Sciences*, 15, 86-90 [in Ukrainian].
6. Lotysh, O.Ya. (2016). Osoblyvosti stratehichnoho analizu haluzi [Features of strategic analysis of the industry]. *Efektivna ekonomika – Efficient economy*, 11. Retrieved from <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=5258> [in Ukrainian].
7. Porter, M. (1998). *Stratehiia konkurentsii [Competition strategy]*. Kyiv: Osnovy [in Ukrainian].
8. Balabanova, L.V. (2005). *SWOT-analiz – osnova formuvannia marketynhovykh stratehij [SWOT analysis is the basis for the formation of marketing strategies]*. Kyiv: Znannia [in Ukrainian].
9. Farion, I.D. (2009). *Stratehichnyj analiz [Strategic analysis]*. Ternopil': TNEU [in Ukrainian].
10. Shershn'ova, Z.Ye. (2004). *Strategic management*. (2d ed.). Kyiv: KNEU. Retrieved from <https://buklib.net/books/25982/> [in Ukrainian].
11. Thompson, A.A. & Strickland, A.J. (2001). *Strategic Management. Concepts and Cases*. McGraw-Hill Education [in English].

Iryna Zhurylo, Associate Professor, PhD in Economics (Candidate of Economic Sciences)

Khimich Yuliya, Master Student

Central Ukrainian National Technical University, Kropyvnytskyi, Ukraine

Strategic Analysis and Prospects for the Development of the Electrical Installation Services Market of Kirovohrad Region

The article is devoted to conducting a strategic analysis of the external environment of the functioning of electrical installation enterprises (EIE), as well as to the development, on this basis, of practical recommendations for the formation of strategies for their development. The reliability of power supply systems and the safety of people's lives depend on the quality of work performed by these enterprises. Taking into account the fact that competition in the field of electrical installation services is mainly regional and local in nature, the relevant market of the Kirovohrad region and the city of Kropyvnytskyi was studied.

On the basis of a detailed analysis of the sources of each of the selected key industry factors of the external environment (existing and potential competitors, suppliers, consumers), the following were determined: the leading enterprises of the local electrical installation services market and the key factors of their success; the main barriers to entering the industry of potential competitors; factors of quality performance of services and gaining the trust of consumers; directions of related diversification of the electrical installation enterprise; peculiarities of working with suppliers and requirements for the quality of their products. A list of the main competitive advantages of the market leaders of electrical installation services has been established, which include: work experience in this field; positive image among partners and consumers; expanding the share of the market served by the enterprise; execution of a full range of design, testing and electrical installation works and obtaining the appropriate package of permit documentation for this; availability of a modern and effective material and technical base (including certified electrical laboratories), highly qualified management and personnel; use of only high-quality materials in the works; the ability to offer quality services at the best price. The SWOT analysis method, applied on the example of one of the leading enterprises, made it possible to develop a balance of factors of the external and internal environments of EIE, measures to improve the competitive position of this enterprise on the market, to put forward well-founded recommendations for the implementation of a strategy of concentrated growth and a competitive strategy of optimal costs.

The presented strategic analysis of the market of electrical installation services and the planned prospects for the further development of one of its leaders can be applied by the participants of this market - electrical installation enterprises to assess their own competitive position, intensify their strategic activities and choose adequate methods of competitive struggle, which, ultimately, will contribute to the development of data enterprises and the industry as a whole.

Strategic management, strategic analysis, competitive advantages, electrical installation services market, environmental factors, SWOT analysis, enterprise strategy, competitive strategy

Одержано (Received) 21.04.2023

Прорецензовано (Reviewed) 16.05.2023

Прийнято до друку (Approved) 29.05.2023