

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
ЗВО «УКРАЇНСЬКИЙ КАТОЛИЦЬКИЙ УНІВЕРСИТЕТ»

Факультет суспільних наук
Кафедра управління та організаційного розвитку

Магістерська робота

на тему: Стратегія виводу складних технологічних продуктів на B2B та
B2G ринок України

Виконала: студентка 2 курсу, групи СУМ 20/М спеціальності 073
“Менеджмент” Гордяк Анастасія

Керівник: Повстин Оксана

Рецензент: Дідок Ігор

Львів 2022

Зміст

ВСТУП	3
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ	5
1.1 Що таке маркетингова стратегія?	5
1.2 Особливості роботи на B2B та B2G ринках.....	6
1.3 Маркетинг мікс.....	7
1.4 Аналіз 5 сил Портера.....	8
1.5 PEST аналіз.....	8
РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ ДІЯЛЬНОСТІ КОМПАНІЇ	10
2.1 Опис компанії.....	10
2.2 Опис основного продукту.	15
2.3 Маркетинг мікс компанії «Вальво».....	16
2.4 Огляд конкурентів.....	18
2.5 Цільова аудиторія.....	20
2.6 Аналіз 5 сил Портера.....	22
2.7 Прогноз збільшення ринку у післявоєнний час.....	25
2.8 PEST - аналіз.....	28
РОЗДІЛ 3. ФОРМУВАННЯ СТРАТЕГІЇ ДЛЯ КОМПАНІЇ «ВАЛЬВО»	44
3.1 Міжнародні донорські організації.	44
3.2 Вимоги міжнародних донорських організацій.....	45
3.3 Відповідність критеріям.....	47
3.4 Ресурсна складова	47
3.5 Іміджева складова	47
3.6 Розрахунок бюджету на маркетингові заходи.	50
3.7 Основні КРІ ефективності роботи стратегії.....	52
ВИСНОВКИ	54
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ	55
ДОДАТКИ	58

ВСТУП

Наявність відмінної стратегії є ключем до успіху будь-якого бізнесу. Без стратегії компанії та її працівникам бракує зосередженості. А без зосередженості неможливо досягнути жодної з цілей і завдань, які є поставленими. Відмова від планування – це планування провалу.

Маркетинг не є окремою, разовою діяльністю. Він складається з безлічі різних компонентів, які необхідні на кожному етапі діяльності бізнесу.

Складання успішного плану маркетингової стратегії не станеться миттєво. Існує ряд факторів, які необхідно враховувати. Весь процес вимагає обширних досліджень та планування.

Стратегія повинна бути повторюваною та масштабованою, щоб мати найкращі шанси на успіх. За наявності стратегії для всієї компанії всі працівники розумітимуть поетапні кроки, які необхідно зробити для досягнення заздалегідь визначених цілей і завдань організації.

Ось чому важливо правильно сформулювати стратегію. А для цього важливо проаналізувати безліч аспектів діяльності і спрогнозувати їх можливі зміни. Особливо це актуально для реалій сучасного бізнесу в Україні, адже через війну, що розпочалась 24 лютого, життя кожного українця змінилось кардинально.

Мета та суть проекту.

Метою даного проекту є створення ефективної стратегії виводу складних технологічних продуктів (у сфері побудови трамвайних та тролейбусних ліній) на B2B та B2G ринок України. У ході створення проекту ми визначимо найефективніші шляхи для досягнення нових цілей у компанії, фокусування над залученням більшої кількості проектів та правильного управління поточними ресурсами і залученням нових. Також оскільки реалії сьогодення кардинально змінили ринок, ми кількісно

виміряєм збільшення обсягу ринку у післявоєнний період та визначимо потенційні загрози розвитку бізнесу і шляхи їх подолання. Дана робота має допомогти власникам компанії зрозуміти перспективи розвитку, розкрити деякі наявні прогалини у стратегії та сформувавши нову стратегію, відповідно до теперішньої ситуації в країні.

Опис проблеми

На даний момент в компанії «Вальво» досить ситуативна маркетингова стратегія, яка не є чітко сформованою. Відповідно більшість заходів носять хаотичний характер. Аналіз проводиться у тільки у випадку наявності кризи в бізнесі.

Оскільки зараз на території України відбуваються воєнні дії, то компанія не може на повну функціонувати. Тому це найкращий час для проведення аналізу ринку та формування чіткої стратегії для оптимізації роботи у післявоєнний період. Адже саме галузь відбудови інфраструктурних об'єктів буде однією із провідних у державі. Це допоможе вийти у лідери ринку та зреагувати швидше, ніж конкуренти.

РОЗДІЛ 1.

ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ РОЗРОБКИ МАРКЕТИНГОВОЇ СТРАТЕГІЇ ТА ОСОБЛИВОСТІ РИНКІВ B2B ТА B2G

Маркетингова стратегія – це індивідуальна та комплексна формула для кожної компанії і ґрунтується вона на чіткому розумінні місії, конкурентного середовища, продукту та клієнтів. Якщо у компанії стратегія відсутня, то вона губитиметься на фоні конкурентів та не зможе зайняти міцні позиції на ринку.

1.1. Що таке маркетингова стратегія?

Існує безліч визначень щодо того, що таке маркетингова стратегія і відсутня єдність поглядів серед науковців щодо цього. Філіп Котлер стверджував, що маркетингова стратегія – це логічна схема маркетингових заходів, за допомогою якої компанія сподівається виконати свої маркетингові завдання. Вона складається з окремих стратегій для цільових ринків, позиціонування, маркетингового комплексу і рівня витрат на маркетингові заходи. [1, с. 1056]

Уолкер О., Байд Х. також пропонують своє визначення цього поняття і вважають, що маркетингова стратегія – це загальна модель поточних та планових цілей, розміщення ресурсів та взаємодії організації з ринками, конкурентами всіма іншими факторами зовнішнього середовища.

Отже якщо брати до уваги різні підходи до визначення того, що таке маркетингова стратегія, то можна дійти висновку, що вона є переліком певних дій, які загалом формують напрям діяльності компанії для досягнення поставлених цілей на профільному ринку у відповідності до конкурентного середовища та місії компанії.

Компанія «Вальво» працює на дуже вузькопрофільному ринку, тому необхідно використовувати й особливі підходи до аналізу задля створення дієвої стратегії. Загалом специфіка роботи полягає у тому, що існує мало

конкурентів і основні клієнти зосереджені у державних та міжнародних структурах (робота із B2G) та також із бізнес структурами всередині країни (робота із B2B). Зазвичай важко знайти маркетингові підходи для таких ринків. Далі розглянемо загальні особливості маркетингу на таких ринках.

1.2. Особливості роботи на B2B та B2G ринках

B2B — «business to business»

Клієнтами B2B-компаній є інші бізнеси та підприємства. В загальному, всі продукти компанії, що працює в B2B сегменті, орієнтовані на конкретних споживачів.

Важливі особливості для цього ринку:

- покупка здійснюється у випадку потреби розв'язати конкретну задачу. Тому особливість маркетингу полягає у спрямуванні на розкритті вигоди, яку бізнес отримає від покупки;
- кількість клієнтів є обмеженою, тому основою виступає провднення точкових робіт і спрямовування всіх зусиль на якісні переговори, презентації своїх продуктів та аналіз процесу прийняття рішень в компанії клієнта;
- в B2B є дуже маржинальні ніші: здійснення 1 великої операції важливіше, ніж декілька дрібних.

B2G — «business to government»

B2G – це взаємини між бізнесом та державними органами і установами. Відносини в цьому секторі чітко регламентовані законодавством кожної країни, і базовані на держзакупівлях. Кожен крок приватного сектору суворо регулюються і перевіряється.

Важливі особливості для цього ринку:

- тендерна система закупівель;
- складна структура механізму прийняття рішень;

- стабільність бізнес-відносин;
- залучення адмінресурсу;
- фінансові умови (складна система розрахунку).

Оскільки це специфічні ринки, то і аналізи для них необхідні, виходячи із їх специфіки.

1.3. Маркетинг мікс

Загальноприйнята методика створення маркетинг міксу для компаній – це 4P (продукт - product, ціна - price, просування – promotion та місце - place), яка була створена президентом Американської асоціації маркетингу Нейлом Борденом у 1953 році. Згодом ця модель була розширена Блумзом та Бітнером і було додано додаткові компоненти – людей (people), процеси (process) та фізичну наявність (physical evidence). [3]

Проте ці методи є найбільш актуальними для компаній, що працюють на B2C ринках, адже основні засади роботи там відрізняються від роботи на нашому ринку. Актуальною моделлю для створення маркетинг міксу для компаній, що працюють на B2B та B2G можна вважати методику 3P. Її часто використовують американські компанії і базується вона на статті у журналі RFID journal. [4] Ось на основі чого базуються складові цієї методики:

- **Ціна (price)** - основний товар – це найчастіше складні продукти. Ціна є важливим елементом. Вона розраховується за багатьма критеріями: обсяги закупівлі, договірні положення, історія відносин (лояльність покупця), умови оплати і тд.

- **Ефективність (performance)** - у відносинах зазвичай говориться про товари чи обладнання (промислове чи ні) з послугами (обслуговування, нагляд, безпека...). Тому в більшості випадків це пакет. Внутрішня якість продукту, а також супутніх послуг прямо чи опосередковано визначає якість послуг, які покупець надаватиме своїм клієнтам.

- **Близькість (proximity)** – близькість відносин між бізнесом має бути дуже тісною. Поради та підтримка є вирішальними у виборі компанії-партнера.

1.4. Аналіз 5 сил Портера

Це є надзвичайно корисний елемент при формуванні стратегії для компанії, особливо якщо вона працює у вузькій галузі. Аналіз п'яти сил Портера оцінює рівень рентабельності, можливостей та ризику на основі 5 ключових факторів у галузі – постачальники, покупці, перешкоди для входу / виходу, наявність товарів – замінників та конкурентне середовище. [4] Чим менший тиск сил Портера, тим більше у компанії шансів отримати високий прибуток. І навпаки, чим більший тиск, тем нижча рентабельність бізнесу.

Для повного аналізу 5 сил Портера треба розкласти кожен критерій на окремі таблиці. Кожен критерій оцінюється за трибальною шкалою: слабка ступінь (1 бал), середня (2 бали), сильна (3 бали). Потім бали за всіма критеріями складаються. Так визначається рівень ризику за кожною силою: низький, середній, високий. Коли видно повну картину, важливо вирішити, що робити далі, щоб нейтралізувати загрози і збільшити прибуток. Відповідно на основі цього аналізу можна сформулювати дієві та ефективну стратегію. [5, ст. 86]

1.5. PEST аналіз

PEST аналіз – це ефективний інструмент у маркетингу призначений для виявлення політичних (P — political), економічних (E — economic), соціальних (S — social) і технологічних (T — technological) аспектів зовнішнього середовища, які впливають на бізнес компанії. [6]

Автор аналізу – професор Гарвардського університету Френсіс Агілар. Ще в 1967 році він винайшов інструмент сканування

макросередовища і назвав його ETPS. Під цією назвою метод увійшов до книги «Сканування ділового середовища». Пізніше задля спрощення вимови назву змінили на PEST. Іноді метод називають STEP-аналізом – від зміни місць факторів суть інструменту не змінюється.

Основна причина, для чого використовується ця методика, - об'єктивна оцінка можливостей підприємства та перспектив його розвитку.

Загалом аналіз виконується у декілька етапів:

- Етап 1 - визначення зовнішніх факторів, які впливають на діяльність та дохід компанії.

- Етап 2 - збір даних по кожному фактору з використанням аналітичних звітів.

- Етап 3 - створення загальної таблиці цих факторів.

- Етап 4 - оцінка рівня впливу кожного із факторів по шкалі від 1 до 3, де 1 – вплив незначний, 2 – має значення тільки при серйозній зміні, 3 – найменше коливання сильно впливає на компанію.

- Етап 5 – експертна оцінка можливості зміни фактору по шкалі від 1 до 5, де 1 – фактор не зміниться, 5 – фактор значно змінюватиметься.

- Етап 6 - визначення оцінки можливої зміни по кожному фактору. Обрахунок оцінки, яка покаже дійсну важливість фактора та необхідність його моніторингу, за формулою:

(Вплив фактору ÷ сума впливів × середню експертну оцінку)

- Етап 7 - переведення обчислень в матричний вигляд, розташували фактори по спаданню.

- Етап 8 – формування висновків по кожному із факторів.

РОЗДІЛ 2.

АНАЛІЗ ДІЯЛЬНОСТІ КОМПАНІЇ ТА ЇЇ ПОЗИЦІЙ НА РИНКУ

2.1. Опис компанії

ТОВ «Вальво» - компанія, що з 1993 року працює на ринку України. Ми надаємо всі послуги, необхідні для розробки, планування та реалізації об'єктів інфраструктури міського електричного транспорту.

Оскільки для реконструкції або побудови лінії контактної мережі трамваю або тролейбусу в першу чергу необхідні опори контактної мережі та самі запчастини цієї конструкції, то наша компанія надає повний комплекс цих частин. Більше того, разом із компаніями-партнерами, що займаються безпосередньо роботами, ми надаємо повний спектр послуг для побудови або реконструкції контактної мережі.

За останні роки ми активно працюємо над проектами для покращення інфраструктури в містах України. Для кращого розуміння специфіки роботи компанії наведемо два приклади реалізованих проектів у Львові.

1. Реконструкція площі Двірцевої у Львові (2018-2020 роки) – основним виконавцем робіт була компанія «Онур Конструкціон Інтернешнл», наша компанія виступала субпідрядником у ході постачання опор, підвісної системи, трамвайно-стрілочного переводу, а також виконання робіт із монтажу і запуску автоматики для трамвайних стрілочних переводів.

Саме на цьому об'єкті вперше в Україні була застосована система безконтактного керування стрілочним переводом для трамваїв під назвою «VETRA» - інноваційна система, розроблена компанією «Електролайн», що спрощує керування трамваєм для водіїв та робить цей вид транспорту безпечнішим для пасажирів. Основні переваги цієї системи розглянемо далі. Об'єкт фінансувався за кошти держбюджету та був зданий в експлуатацію у 2020 році. Успішно функціонує вже два роки без збоїв.

2. Реконструкція тролейбусної лінії на вул. Кульпарківській (від вул. Городоцької до вул. Наукової у м. Львові (2020-2022 роки) – у складі консорціуму, виступаючи головним партнером, наша компанія виступає генпідрядником у даному проєкті. Ми займаємось повністю реконструкцією цього об'єкту – постачанням та монтажем підвісної мережі для тролейбусів, постачанням, демонтажем старих та встановленням нових опор контактної мережі, прокладанням фідерних ліній та відновленням покриттів. Цей проєкт повністю фінансується Європейським банком реконструкції та розвитку та головним замовником виступає ЛКП «Львівелектротранс», інженерний нагляд проводить французька компанія «Egis». На даний момент об'єкт вже є зданим в експлуатацію, але контракт залишається незакритим через війну в Україні. Протяжність реконструйованої лінії контактної мережі складає 3,4 км.

За роки своєї роботи на території України ТОВ «Вальво» завоювала довіру у своїх клієнтів, тому спеціалістів нашої компанії часто запрошують у ролі консультантів у ході робіт з проєктування та відновлення мереж для трамваїв та тролейбусів. Також компанія є членом всеукраїнського об'єднання «Укрелектротранс».

«Вальво» є офіційним представником компаній «Elektroline» та «ELV».

Компанія ELV PRODUKT - найбільший словацький виробник попередньо напружених залізобетонних і сталевих опор із 60-річною історією. Належить до найбільших виробників вищесказаного асортименту товарів серед країн Європи. Компанія займається розробкою, проєктуванням, виробництвом та поставками в таких сферах:

- Бетонні стовпи

Попередньо напружені бетонні опори для електророзподільних ліній до 35кВ. Вони також використовуються для тягових опор для

тролейбусного, трамвайного та залізничного транспорту висотою від 9 м до 15 м.

- Вироби із сталі

Освітлювальні, сигнальні, тягові, декоративні та інші опори круглого та багатокутного перерізу.



Рис 2.1. Опора контактної мережі виробництва «ELV» типу TSR.



Рис 2.2. Опора контактної мережі виробництва «ELV» типу TSRK зі
світильником

Компанія Elektroline - заснована в 1991 році в Празі, Чеська Республіка. «Електролайн» займається виробництвом та постачанням трамвайної, тролейбусної та залізничної інфраструктури. Також компанія займається проектуванням та монтажем цих пристроїв. Продукція цієї компанії застосовується у 200 містах у 37 країнах світу, кілометраж реалізованих проектів більше 1200 км, а щорічний оборот більше 35 млн євро. На даний момент у компанії 300 працівників та є два великих заводи – у Празі (Чехія) та у Ченстохові (Польща).



Рис. 2.3. Елементи підвісної мережі для тролейбусів виробництва компанії «Elektroline»



Рис. 2.4. Елементи підвісної мережі для трамваїв виробництва компанії «Elektroline»

2.2. Опис основного продукту.

Основне технологічне рішення, що пропонує компанія «Вальво» – це система автоматики під назвою «VETRA». Ця система – інноваційна розробка компанії «Elektroline». Зараз розглянемо в чому її перевага.

Під час їзди трамваю чи тролейбусу керування руху відбувається за допомогою стрілок. Зараз майже на всіх лініях ці стрілки є не автоматичними (що працюють на основі радіокерування на частоті 433 МГц), через що виникають багато проблем – неправильне перемикання поворотів, зміна руху маршруту через помилки водіїв.

Частота керування радіострілками становить 433МГц. Ця частота має невеликий діапазон кодування, та широко використовується в різних галузях (автоматичні ворота, шлагбауми, пульти сигналізації, тощо).

Принцип роботи системи керування VETRA дещо відрізняється тим, що на контактній мережі перед стрілкою встановлюється безконтактний датчик (приймач) і відповідний датчик (передавач) монтується на даху рухомого складу, на панелі приладів водія монтується перемикач напрямку руху. Водій перед проїздом під стрілкою задає напрямок руху, при проїзді під датчиком на контактній мережі обидва датчики комунікують між собою, та стрілка перемикається в заданому керунку. Так як радіус дії датчиків VETRA не більше трьох метрів, а частота 2,4ГГц майже не використовується, і має набагато більший діапазон кодування, хибне керування від сторонніх передавачів неможливе.

Система VETRA, має більше можливостей, ніж радіокерування 433МГц, наприклад – в подальшому можлива інтеграція тролейбусних стрілок в систему керування світлофорами (пріоритет проїзду громадського транспорту), або введення електронних маршрутних карток (на початку зміни водій використовує відповідну карту маршруту і система протягом їзди по маршруту заздалегідь задає необхідний напрямок руху конкретного тролейбуса чи трамвая на кожній окремій стрілці), що дуже важливо,

враховуючи темпи розвитку та впровадження новітніх технологій в повсякденне життя.

Проте, незважаючи на багаторічний досвід та визнання серед експертів у цій галузі, комунальні підприємства і окремі бізнес структури ставляться скептично до новітніх технологій, адже з самого початку незалежності України, жодна із старих ліній не була реконструйована згідно з європейськими стандартами. Страх невідомості та думки про те, що ці технології є дуже дорогими – найбільша проблема, з якою ми стикаємось у ході щоденної роботи. Саме тому у ході цієї дипломної роботи буде сформовано стратегію виводу цих інноваційних технологічних рішень на B2B та B2G ринки України.

2.3. Маркетинг мікс компанії «Вальво»

У сфері, в якій працює компанія, актуально буде розбити комплекс маркетингу на наступні 3 P: ціна (price) / продуктивність (productivity) / близькість (proximity). Маркетинг мікс для компанії подано у таблиці 2.1.

Таблиця 2.1

Маркетинг мікс компанії «Вальво»

Категорія	Опис
Ціна	<p>Загалом діяльність компанії зосереджена на постачанні складних продуктів. Ціна виступає важливим елементом і розраховується за величезною кількістю критеріїв – кілометрах необхідної лінії, технічні специфікації, швидкість постачання, логістичні витрати, договірні положення із клієнтами та замовниками, необхідність залучення спеціалістів та інші. Ціна є результатом глобального рішення, але персоналізоване під кожного клієнта окремо.</p> <p>Щодо порівняння із ринковою ціною – на світовому ринку це є середня цінова політика, для Українських реалій та фінансування – дещо дорога продукція.</p>
Продуктивність	<p>Компанія надає різні пакети послуг:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1) Реалізація об'єкту повністю із будівельними та монтажними роботами 2) Постачання товару та монтажні роботи тільки нашого обладнання 3) Лише постачання товарів, де замовник своїми силами займається будівництвом об'єкту та монтажем продукції. 4) Гарантійне обслуговування. <p>У будь-якому випадку ми надаємо свої послуги пакетом. Ми надаємо гарантію на продукцію, є можливість післягарантійного обслуговування об'єктів, можливість залучення іноземних спеціалістів у ході проектування та виконання проектів, можливості навчання для українських спеціалістів та інше.</p>
Близькість	<p>При виборі будь-якого пакету послуг, ми знаходимось у дуже тісному контакті із клієнтами: підготовчий етап до реалізації та безпосередньо реалізація проектів займає дуже довгий проміжок часу. На кожен об'єкт є своя команда, яка присвячена роботі саме із ким клієнтом. Тому протягом самого виконання проекту та навіть після ми тримаємо комунікацію із клієнтами щодо усіх можливих питань.</p>

2.4. Огляд конкурентів

Загалом сфера є дуже вузькопрофільною, вимагає значних затрат та створення технологічних інновацій, тому у нас ринку України є незначна кількість конкурентів, які по масштабуванню і якості продукції значно програють продукції, яку постачаємо ми. На загальносвітовому ринку є також не дуже багато конкурентів, проте ці конкуренти є величезними гравцями, які диктують умови розвитку всієї галузі на світовому ринку. Також загально можна виділити два сегменти конкурентів для компанії – виробничі та виконавчі. У цій сфері виробничі конкуренти є прямими, а виконавчі виступають опосередкованими, бо з ними можлива співпраця у ролі субпідрядника (надання товарів під час будівництва проектів).

Отже спершу розглянемо конкурентів прямих виробничих конкурентів на ринку.

КС профіт (Дніпро) - основним видом діяльності ТОВ «КС Профіт» є виробництво арматури контактної мережі трамвая і тролейбуса.

Основні переваги - виготовлення деталей дрібними партіями і прототипів, серійне виготовлення деталей, дотримання всіх вимог креслень замовника, гнучкість і індивідуальний підхід.

Компанія працює по всій території України і основна діяльність направлена на ремонт поточних реалізованих проектів, а не на будівництво нових.

Цінова політика – ціни нижчі у порівнянні з цінами нашої компанії.

Асортимент – значно менша варіація запчастин, немає запчастин для повного будівництва ліній.

Основна цільова аудиторія – українські комунальні підприємства, яким потрібний ремонт ліній.

Тактон (Київ) - основним направленням діяльності компанії є виробництво та реалізація запчастин, комплектуючих, електричних підприємств для підприємств міського електротранспорту.

Асортимент продукції орієнтований на потреби трамвайно - тролейбусних управлінь, трамвайних депо, тролейбусних парків, ремонтно - відновлювальних підприємств.

Роблять акцент на якісне виконання замовлення, індивідуальний підхід до роботи, найкращий підсумковий результат. Зараз компанія майже повністю зупинила свою діяльність (виробничі потужності дуже сильно знизили), згідно з інсайдерською інформацією.

Цінова політика - ціни нижчі у порівнянні з цінами нашої компанії.

Асортимент – мала варіація запчастин, немає запчастин для повного будівництва ліній.

Основна цільова аудиторія – українські комунальні підприємства, яким потрібний ремонт ліній на дрібних об'єктах.

КП «Тернопільелектротранс» - виготовлення запчастин для поточного ремонту ліній міського електричного транспорту в межах міста.

Цінова політика – низькі ціни, фактично виготовляють продукцію самі для себе, не для продажу іншим.

Асортимент – мала варіація запчастин.

Основна цільова аудиторія – виготовлення продукції для власних потреб в межах області.

Тепер розглянемо опосередкованих будівельних конкурентів на ринку:

«Онур Конструкціон Інтернешнл» - дочірнє підприємство турецького будівельно-підрядного транспортно-торгово-промислового АТ «Онур Тааххют», що здійснює будівництво і ремонт автошляхів та мостів в Україні. [7]

Найбільший гравець у галузі інфраструктурного будівництва в Україні.

Основна специфіка роботи – працюють тільки із великими об'єктами, займаються як і капітальними ремонтами так і будівництвом з нуля. На профільні проекти по будівництву ліній електричного транспорту не

виходять, тільки якщо це виступає частиною проекту. Диктує взагалі умови цілої галузі.

МБК «Сінергія» - компанія надає повний спектр послуг від проектування, будівництва, реконструкції та ремонту високовольтних кабельних і повітряних ліній електропередач і підстанцій, до пусконаладжувальних робіт на об'єктах електромереж. Лідер галузі будівництва у сфері електричних мереж.

Основна специфіка роботи – працюють із різними об'єктами. Інколи беруть участь у тендерах на будівництво профільних мереж електричного транспорту, але не мають значного досвіду в цьому. Зосереджені більше на роботі із електричними підстанціями та ліній електропередач.

2.5. Цільова аудиторія

Таблиця 2.2.

Цільова аудиторія компанії «Вальво»

B2B	<p>1. Всі будівельні конкуренти на ринку.</p> <p>У ході співпраці вони можуть виступати основним підрядником у проекті (займатись будівництвом проекту), тоді як наша компанія виступатиме субпідрядником і братиме на себе частину проекту, що пов'язана із лініями електричного транспорту. Чи просто поставляти обладнання, а ці компанії повністю самі будуть встановлювати його на об'єкті.</p> <p>Як правило це є великі гравці на ринку та вони самі звертаються у компанію «Вальво» за допомогою у проектах.</p>
-----	---

Продовження таблиці 2.2.

Цільова аудиторія компанії «Вальво»

B2G	<p>1. Міські ради</p> <p>Саме вони виділяють фінансування із держбюджету на будівництво інфраструктури. У кожній міській раді є Департамент житлового господарства та інфраструктури, що підпорядковується заступнику міського голови з питань житлово-комунального господарства. Основним в діяльності Департаменту житлового господарства та інфраструктури є планування та організація роботи щодо покращання основних критеріїв оцінки ефективності роботи виконавчих органів у сфері житлово-комунального господарства та інфраструктури.</p> <p>2. Комунальні підприємства</p> <p>Вони виступають замовником у ході проведення тендерів. Основна робота вже під час проекту відбувається саме із комунальними підприємствами, бо всі об'єкти інфраструктури електричного транспорту належать їм. Підпорядковуються ці структури міським радам та вся звітність іде саме у Департамент житлового господарства та інфраструктури.</p> <p>3. Міжнародні фінансові організації</p> <p>Виділяють фінансування на будівництво інфраструктури для міських комунальних підприємств, але тендери проводяться на спеціальних міжнародних платформах відповідної організації.</p> <p>Це є в основному міждержавні організації – Світовий банк, Європейський банк реконструкції і розвитку, Міжнародний банк реконструкції і розвитку та Міжнародна фінансова корпорація. Всі вони працюють згідно вимог Міжнародної федерації інженерів – консультантів FIDIC. Основні положення реалізації тендерних процедур та контрактних вимог розписані у Червоній контрактній книзі FIDIC Red Book 1999.</p>
-----	---

2.6. Аналіз 5 сил Портера

Разом із експертами галузі, що взяли участь в дослідженні, ми провели аналіз по методології 5 сил Портера. Результати аналізу представлені у підсумковій таблиці 2.4.

Таблиця 2.4

Аналіз 5 сил Портера

Загроза	Ризик	Опис	Напрямки робіт
Тиск постачальників	Високий	У нашому випадку від постачальників залежить взагалі функціонування компанії тому, що ми займаємось саме постачанням продукції іноземних виробників. Саме тиск постачальників відіграє найважливішу роль у діяльності. Більше того їх обладнання на європейському ринку є найдешевшим у порівнянні із конкурентами.	<ol style="list-style-type: none"> 1. Юридична декларація нашої спільної діяльності – Вчасне оновлення Договорів про співпрацю та представництво. 2. Робота із комунікацією – регулярний обмін інформацією щодо стану поточних об'єктів та інформування щодо нових 3. Організація обміну працівниками для підвищення кваліфікації 4. Налагоджування взаємозв'язків із постачальниками, регулярні відвідування виробництва.

Продовження таблиці 2.4.

Аналіз 5 сил Портера

Загроза з боку нових гравців	Середній	<p>Ризик є середнім, але на даному етапі малоймовірним. Для виготовлення продукції такого типу в Україні необхідне виробництво, яке будуватиметься мінімум 3-4 роки. Та і за цей час вдасться оптимізувати роботу компанії таким чином, щоб вихід нових гравців на ринок не був таким проблематичним для нас.</p> <p>Можливості появи компанії, яка буде постачати таке саме обладнання – виключені. У нас підписані договори із виробниками про офіційне представництво на території України їх продукції.</p> <p>Можливість появи компанії, що буде постачати аналогічну продукцію інших виробників – можлива. Але по ціні ці аналоги не зможуть конкурувати із нашою продукцією, адже вони значно дорожчі.</p>	<ol style="list-style-type: none"> 1. Потрібно завжди бути в курсі того, що відбувається на ринку. У нашій сфері про появу нових виробничих потужностей зазвичай стає відомо наперед. 2. Важливо бути активним учасником корпорації «Укрелектротранс», бо саме там під час конференцій можна дізнаватись усі новини галузі у ході неформальних зустрічей.
------------------------------	----------	---	---

Продовження таблиці 2.4.

Аналіз 5 сил Портера

Загрози внутрішньо галузевої конкуренції	Середній	<p>На ринку є мало компаній, які можуть витупати конкурентами.</p> <p>Проте у наявних конкурентів рівень цін на їх продукцію є нижчим, як і якість їх обладнання.</p> <p>Тому за рівних умов виходу на тендери за технічними характеристиками ми маємо значну перевагу.</p>	<ol style="list-style-type: none"> 1. Аналітична робота щодо технічних характеристик продукції конкурентів. 2. Створення можливостей співпраці із цими конкурентами – постачання деяких елементів на проекти, в яких вони виступають підрядниками. Тобто виступати їх субпідрядниками. 3. Створення комунікації із конкурентами щодо співпраці у сфері консультування. Наші працівники часто виступають технічними консультантами у проектах.
Загроза втрати поточних клієнтів	Середній	<p>Загалом клієнтів можна поділити на два типи:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Замовники, з якими ми підписуємо контракти після того, як виграємо тендери. (B2G – сегмент, бо замовниками таких тендерів виступають комунальні підприємства) - Бізнес структури (по суті наші прямі або непрямі конкуренти), які виграють тендери на проекти і ми їм постачаємо продукцію у ролі субпідрядників. (B2B сегмент, бо замовниками виступають бізнес структури) 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Загалом для обох сегментів актуальними є робота із конференціями, для збільшення впізнаваності і формування довіри замовників та позиціонування себе як експерта в галузі. 2. Чітка і правильна комунікація у медіа ресурсах щодо прозорості діяльності компанії. 3. Індивідуальний підхід до кожного клієнта – допомога у роботі із технічними характеристиками, надання спеціалістів при необхідності.

Продовження таблиці 2.4.

Аналіз 5 сил Портера

Загроза з боку товарів-замінників	Низька	Товарів замінників на даний момент не має, хіба у майбутньому винайдуть нові системи електричного транспорту, які працюватимуть за іншими принципами.	Ризик є низьким, проте у ході науково технічного прогресу можливі зміни у технологіях. Тому важливо розуміти стан ринку на світовому рівні, вивчати інновації, які виникають.
-----------------------------------	--------	---	---

У ході проведення аналізу 5 сил Портера ми визначили, що найбільшою загрозою є саме постачальники і саме роботі із ними необхідно приділяти значну увагу в діяльності компанії. Середніми ризиками загрожує поява нових гравців на ринку, внутрішня конкуренція в галузі, втрата поточних клієнтів. Низький ризик можна очікувати зі сторони появи нових товарів-замінників. Виходячи із проведеного аналізу можна зробити висновок, що компанії потрібно притримуватися стратегії фокусування або іншими словами – стратегія вузької спеціалізації.

Суть цієї стратегії у тому, щоб вибрати вузьку нішу, у якій легше просуватися і розвиватися рахунок низької конкуренції. Так ми зможемо досягти великої частки ринку в цільовому сегменті.

2.7. Прогноз розвитку ринку у післявоєнний час

В процесі дослідження перспектив розвитку ринку було проведено експертне опитування співробітників Київського проектного інституту, експерти якого виступають головними проектантами у ході створення проектних креслень для реалізації будівництва у сфері міського електричного транспорту в Україні. В результаті опитування отримали прогноз потреби українських міст, який показує потенціал ринку на найближчі 3 роки з моменту завершення бойових дій.

Загалом в Україні налічується 55 підприємств, що є об'єктами міського електричного транспорту. Загальна протяжність ліній контактної мережі трамваю в Україні складає 1 878,4 км. Загальна протяжність ліній контактної мережі тролейбусу в Україні складає 4 468, 97 км.

З 2014 року через бойові дії та тимчасову окупацію територій 14 об'єктів знаходять не під контролем України. У ході війни у 2022 році також було окуповано ряд об'єктів та інформації по них теж немає.

Огляд проводився серед об'єктів, які через бойові дії на території України постраждали найбільше і в перспективі будуть відновлюватись у першу чергу. Дані та відсоткове значення того, наскільки була зруйнована інфраструктура, взяті станом на 21 квітня 2022 року.

Протяжність ліній трамвайних та тролейбусних ліній були взяті із офіційних даних корпорації «Укрелектротранс», членом якої є компанія «Вальво». Дані є офіційними станом на 01.01.2021 року.

Вартість відновлення за 1 км є приблизною, оскільки кожен об'єкт є унікальним та вимагає різного підходу до виконання будівельних робіт та необхідних матеріалів. Під час оцінки об'єкту є внутрішня цифра у компанії (в неї врахована вартість виконання монтажних робіт, а також усі матеріали та запасні частини для реалізації будівництва чи реконструкції об'єкту). Ця сума складає 0,84 млн євро за 1 км.

Таблиця 2.5

Розрахунок збільшення обсягу ринку

Назва об'єкту	Протяжність лінії контактної мережі трамваю, км	Протяжність лінії контактної мережі тролейбуса, км	Загалом, км	% на скільки ця зруйновано	Вартість відбудови (приблизно)
КП "Маріупольське ТТУ"	100,3	105,76	206,06	100	73,09
КП "Міське електротранссервіс" м. Харків	216,7	263,4	480,1	70	282,3
КП СМР "Електроавтотранс" м. Суми		103,1	103,1	50	43,3
КП "Житомирське ТТУ" ЖМР	17,5	109	126,5	7	7,44
КП "Чернігівське ТУ" ЧМР		110,5	110,5	80	74,256
КП "Київпаstrans"	239,6	505,1	744,7	11	68,8
КП ММР "Миколаївелектротранс"	69,6	61,2	130,8	14	15,4
ЗКП МЕТ "Запоріжелектротранс"	100,5	188,4	288,9	2	4,8

Продовження таблиці 2.5
Розрахунок збільшення обсягу ринку

КП "Одесміськелект ротранс"	203,6	150,5	354,1	3	8,9
КП "Бахмутелектрот ранс"		39,4	39,4	50	16,5
КП "Краматорське ТТУ"		48,1	48,1	50	20,2
КП "Северодонецьке ТрУ"		54,5	54,5	85	38,91
КП ЛМР "Ел.автотранс" м. Лисичанськ		18,9	18,9	90	14,3
Всього	847,5	1758	2705,7		595

Отже, згідно із проведеними розрахунками, ринок збільшиться на 595 млн євро через військові дії на території України. Ця цифра є дуже приблизною тому, що ситуація змінюється кожного дня. Але це хороша перспектива для росту компанії в цілому у післявоєнний час.

2.8. PEST - аналіз

Також актуальним дослідженням у ході проекту ми визначили саме PEST-аналіз. Він допоможе вивчити поточний стан та майбутній розвиток компанії, створити стратегію, що буде ефективною у довгостроковій перспективі, виявити можливі загрози і ризики, виявити можливості для розвитку.

У ході аналізу ми визначили ключові аспекти по кожній сфері, визначили вплив кожного фактору та за допомогою експертної оцінки. Експертами виступили двоє працівників нашої компанії, представник ЛКП «Львівелектротранс» та двоє представників компанії «Електролайн». Нам вдалось обрахували загальні коефіцієнти важливості кожного фактору. Результати аналізу представлені у таблиці 3.6.

Таблиця 2.6

PEST - аналіз

Політичні		Економічні	
Фактор	Вага	Фактор	Вага
Умови імпорту продукції	0,39	Курс основних валют	0,39
Загальна політична ситуація в країні (війна)	0,37	Рівень залучення іноземних інвестицій в інфраструктуру	0,37
Стабільність політичної влади в країні	0,17	Вартість сировини на українському та міжнародному ринках	0,28
Зміни в законодавстві	0,13	Темпи росту економіки	0,22
Рівень корупції	0,09		
Регулювання конкуренції на державному рівні	0,05		

Соціально-культурні		Технологічні	
Фактор	Вага	Фактор	Вага
Відношення до іноземної продукції	0,31	Зношеність поточних ресурсів	0,34
Вимоги до сервісів громадського транспорту	0,15	Законодавство у сфері технологічного розвитку інфраструктури	0,18
Рівень життя людей в країні	0,09	Рівень інновацій у сфері громадського транспорту	0,15

А зараз ми детально проаналізуємо кожен фактор та його вплив на діяльність компанії.

Політичні фактори (Politics):

1. Умови імпорту продукції

Значимість фактору – ключова. (коефіцієнт значимості – 0,39; серед політичних факторів стоїть на першому місці)

Поточний стан, можливість зміни та вплив на компанію:

Загальний обсяг імпорту в Україну за перше півріччя 2021 року складає 34,5 млрд \$, що збільшився на 27,6% в порівнянні з аналогічним періодом 2020 року. Україна імпортує товари і послуги із 159 країн і 41,6% всіх товарів і послуг надходять із Європейського Союзу. 90,5 % загального імпорту складають саме товари. Якщо розглядати в розрізі нашої галузі, то загалом за цей період було привезено продукції машинобудування на 4591,2 млн \$, що на 35,4% більше, ніж в аналогічний період 2020 року. З року в рік спостерігається збільшення імпорту товарів з інших країн і це позитивний показник для розвитку економіки країни. [8]

У ході останніх подій склався ряд змін у митному законодавстві України. Загалом відбулось значне спрощення у здійсненні імпорту товарів та послуг на територію України. Згідно із цією постановою декларування та митне оформлення може здійснюватися шляхом подання попередньої митної декларації, митне оформлення товарів здійснюється без застосування заходів нетарифного регулювання зовнішньоекономічної діяльності, а також є можливість відстрочення сплати митних платежів. [9] Це значно спрощує роботу багатьох бізнесів та допомагає швидше перевозити продукцію.

Можливі рішення:

Оскільки є значне спрощення в митній діяльності, то зараз непоганий час для завезення запасних частин, що будуть необхідні для закриття

поточних проєктів. Так само важливо тримати руку на пульсі у взаємозв'язках з митними брокерами, щоб постійно бути в курсі всіх оновлень у законодавстві та правилах.

Також хорошим рішенням є диверсифікація імпортованих продуктів. Можна спробувати зайнятись імпортом скла, що не є зовсім профільною діяльністю, але в ході війни цей товар дуже потрібний на ринку, адже більше 70% скла у довоєнний час імпортувалося із Росії та Білорусі.

2. Загальна політична ситуація в країні (війна)

Значимість фактору – дуже значна, одна із ключових (коефіцієнт значимості – 0,39, серед політичних факторів стоїть на другому місці)

Поточний стан, можливість зміни та вплив на компанію фактору:

У ході військової агресії Росії в Україні велика кількість інфраструктурних об'єктів (включаючи лінії міського електричного транспорту) були зруйновані. Це приносить жахливі наслідки для цивільного населення, проте відкриває нові горизонти для відбудови наших міст після нашої перемоги. Прогнозована велика кількість інвестицій у відбудову – як з місцевих та державних бюджетів, так і з іноземних фондів та банків, які вже анонсували свою зацікавленість у цьому.

Можливі рішення:

Максимальна залученість компанії у ході відбудови міст, створення знижок, робота із відбудовою ще під час війни (в областях, де ситуація вже налагодилась).

3. Стабільність політичної влади в країні

Значимість фактору – значна, але не ключова. (коефіцієнт значимості – 0,17; серед політичних факторів стоїть на третьому місці)

Поточний стан, можливість зміни та вплив на компанію фактору:

Зі змінами кожної політичної влади, кардинально змінюється підхід до галузі. Одні нехтують цією галуззю та надають перевагу вкладати кошти на відновлення інших інфраструктурних об'єктів із держбюджету, інші бачать

у цьому перспективу та виділяють значні кошти в цю галузь. Судячи із настроїв в країні, зміни влади найближчим часом точно не буде, особливо під час військового стану.

Можливі рішення:

Оскільки зміна фактору малоймовірна найближчим часом, то відповідно необхідно постійно відстежувати, які плани у влади щодо розвитку інфраструктури, які проекти планують запускати і тд. Для цього найбільш ефективними ресурсами для збору інформації є офіційні сайти профільних міністерств, офіційні сайти на медіа ресурси міських та обласних рад, Prozorro та інші міжнародні тендерні платформи.

4. Зміни в законодавстві

Значимість фактору – важлива, але не ключова. (коефіцієнт значимості – 0,13; серед політичних факторів стоїть на четвертому місці)

Поточний стан, можливість зміни та вплив на компанію:

Раніше законодавство створювало серйозні перешкоди для нових компаній на ринку – тендерні вимоги на платформах, які унеможлилювали участь в будівельних тендерах нових гравців на ринку. Адже для участі в тендері на будівництво обов'язково мати значні фінансові обороти, надавати банківські гарантії та мати відповідний досвід, який інколи і був штучно завищеним. Це сприяло тому, що тільки гіганти будівельного бізнесу, як «Онур», могли виходити на тендери. Ситуація дещо спрощується останнім часом, але всеодно закон не є на стороні середнього бізнесу.

Можливі рішення:

Одне із цікавих рішень – це об'єднання декількох профільних компаній середнього бізнесу у консорціуми. Консорціум – тимчасове статутне об'єднання промислового капіталу для досягнення спільної мети. [10] В такому випадку ряд компаній мають спільну мету (наприклад участь у тендері), створюють окрему юридичну особу. Таким чином під час подання

тендерної заявки об'єднується досвід, фінансові показники та ресурси всіх компаній загалом. Це допомагає середньому бізнесу виходити на великі тендери, в яких раніше могли брати участь тільки великі гравці ринку, які фактично створювали монополію. Також у випадку консорціуму участь у тендері може брати й іноземна компанія, без фізичного представництва в Україні, але тільки у випадку, якщо ця компанія виступає головним партнером. Партнери несуть спільну відповідальність у ході виконання проекту, тому це дає більші гарантії для замовників.

5. Рівень корупції

Значимість фактору – середня важливість. (коефіцієнт значимості – 0,09; серед політичних факторів стоїть на п'ятому місці)

Поточний стан, можливість зміни та вплив на компанію:

На жаль, високий рівень корупції у нашій державі носить системний характер, що негативно впливає на розвиток країни.

За офіційними даними, опублікованими Національним антикорупційним бюро України – станом на 2019 рік Україна посідає 126 місце із 175 країн за рівнем корупції. На такому місці знаходяться такі країни - Киргизстан, Азербайджан і Джибуті. Проте індекс прийняття корупції CPI (Corruption Perceptions Index) з року в рік покращується. [11] Цьому сприяє ряд реформ, що проводить наша держава з 2014 року. Фактичні зміни в країні буде видно через багато років, адже подолання корупції – це тривалий процес.

Можливі рішення:

Якщо розглядати питання корупції в розрізі галузі – ситуація значно покращилась із запуском системи ProZorro у 2015 році. З того часу вся тендерна система в країні стала прозорішою і легшою для бізнесу. Звичайно, корупційні схеми не є повністю подолані, але їх рівень зменшився в рази.

Також у випадку міжнародного фінансування, тендери проводяться на окремих платформах відповідної структури, що надає фінансування. Перевірку проходять компанії і на локальному, і на загальнодержавному і на рівні міжнародної фінансової установи (Світовий банк, Європейський банк реконструкції та розвитку та інші). В такому випадку корупція фактично є неможливою.

6. Регулювання конкуренції на державному рівні

Значимість фактору – не надто важлива. (коефіцієнт значимості – 0,05; серед політичних факторів стоїть на шостому місці)

Поточний стан, можливість зміни та вплив на компанію:

Державним органом зі спеціальним статусом, на який покладена функція забезпечення державного захисту конкуренції у підприємницькій діяльності та сфері державних закупівель, є Антимонопольний комітет України. Статус, завдання, повноваження, склад, структура та інші особливості функціонування Антимонопольного комітету України зазначені у Законі України «Про Антимонопольний комітет України». [12]

Що стосується роботи компанії, в Україні для уникнення недобросовісної конкуренції є створена спеціальна тендерна платформа для держзакупівель (ProZorro), що регулюється Законом України «Про публічні закупівлі».

Після початку війни відбулися зміни у законі, у системі ProZorro з'явився новий тип звіту "war for freedom" – прямий договір, що застосовується у закупівлях для посилення оборони країни, медичної допомоги потерпілим, ліквідації наслідків війни. [13]

Саме тому після закінчення війни, можливі часткові зміни у підході до тендерної системи, збереження певних спрощень для швидшої відбудови країни.

Можливі рішення:

Якщо таки збережеться спрощення тендерних закупівель, то це великий плюс для компанії. Важливо завжди бути в курсі оновлень на платформі і мати заготований пакет базових документів для виходу на профільні тендери. Це буде значно економити час.

Економічні фактори (Economics):

1. Курс основних валют.

Значимість фактору – ключова. (коефіцієнт значимості – 0,39; серед економічних факторів стоїть на першому місці)

Поточний стан, можливість зміни та вплив на компанію:

Всі товари, імпортом яких займається наша компанія, привозяться з країн Європейського Союзу, тому курс долара та євро сильно впливає на роботу компанії, адже більшість контрактів укладаються у гривні і не можуть бути зміненими у ході виконання.

У 2021 році офіційний курс долара був рекордним і становив від 26,09 до 26,5 гривень. Відносну безпеку для курсу гривні у цей період забезпечив приплив валюти від експортерів та допомога від МВФ. [14]

Усі громадяни України зараз розуміють, що курс валют може сильно коливатися через останні події. Проте макроекономіст Михайло Кухар стверджує, що курс триматиметься на рівні 28-29 гривень за долар, можливе незначне коливання влітку. [15]

Можливі рішення:

Поки курс є досить нестабільним важливим є рішення є укласти контракти тільки у міжнародних валютах (євро, долар) та вказувати, що ціна формується в гривнях згідно курсу НБУ станом на день видачі інвойсу про оплату.

2. Рівень залучення іноземних інвестицій в інфраструктуру

Значимість фактору – майже ключова. (коефіцієнт значимості – 0,37; серед економічних факторів стоїть на другому місці)

Поточний стан, можливість зміни та вплив на компанію:

У 2020 році спостерігається спад інвестицій світового ринку. Відповідно доповіді ООН він знизився на 35%, якщо порівнювати з аналогічним періодом 2019 року.

Якщо розглядати це питання у рамках України, то ще до початку війни бізнес-об'єднання ЕВА провели дослідження, де було з'ясовано, що 48% інвесторів вважають нашу країну ризикованим напрямком для інвестування. [16]

Незважаючи на це, інфраструктурний ринок вважається перспективним. У дослідженні складеному Global Infrastructure Hub сказано, що протягом наступних 20 років на будівництво інфраструктурних об'єктів у світі буде потрібно 94 трильйони доларів. На будівництво об'єктів залізничних сполучень та ліній електричного транспорту буде необхідно 11 трильйонів доларів. [17]

Міжнародні фінансові структури активно інвестували у покращення інфраструктури України. Наведемо декілька прикладів:

1- Спільний проект України та Європейського Інвестиційного банку «Міський громадський транспорт України I». Укладено контракти на постачання 90 одиниць тролейбусів та 42 трамваїв. З травня 2017 року вже реалізується у Києві, Харкові, Луцьку, Одесі, Львові, Запоріжжі, Сумах, Івано-Франківську, Миколаєві, Тернополі та Чернігові.

2- Проект «Міський громадський транспорт України II» є продовженням спільного з Європейським інвестиційним банком та Європейським банком реконструкції та розвитку проекту «Міський громадський транспорт України I». У рамках цієї угоди була ратифікована Верховною Радою України позика у 200 мільйонів доларів. Загальна вартість проекту 404 500 мільйонів доларів. Ці кошти будуть спрямовані на придбання транспортних засобів міського транспорту та будівництво і модернізація трамвайних і тролейбусних ліній. [18]

Можливі рішення:

Необхідно постійно відстежувати проекти міжнародних інвестиційних організацій на профільних сайтах. Зазвичай оголошення про тендери з міжнародного фінансування відбуваються за декілька місяців до їх проведення. Це дає можливість компанії підготувати свої можливості для успішного подання заявки на участь. Необхідно відповідати загальним вимогам цих організацій.

3. Вартість сировини на українському та міжнародному ринках

Значимість фактору – дуже важлива, майже ключова. (коефіцієнт значимості – 0,28; серед економічних факторів стоїть на третьому місці)

Поточний стан, можливість зміни та вплив на компанію:

Основною сировиною, від якої залежить діяльність компанії – це метал. Для основних запчастин контактної мережі та опор впливає міжнародна вартість на метал. В середині країни цей показник теж відіграє важливу роль тому, що деякі запчастини та лінії закупаються у місцевих виробників.

До початку кризи коронавірусу ціни на металопрокат падали з року в рік. Але з 2019 року спостерігається тенденція на ріст цін на метали. Є декілька факторів, які впливають на це:

- 1) Коли глобальний локдаун накрив Європу, то в Китаї вже почали виходити з нього і там піднявся попит на руду, відповідно ціни почали зростати.
- 2) У 2020 році США запустили додаткову емісію долара, за цим прикладом багато інших країн теж так зробили. Відповідно підкріпилась інфляція на ринках сировини.
- 3) Локальні рішення кожної країни теж стали індикатором росту цін.

[19]

Тенденція на ріст цін на метал носить світовий характер і поки не буде зменшуватись.

Можливі рішення:

Для компанії важливо завжди юридично задокументувати сталу ціну на певний вид продукції у ході створення кошторису на об'єкт (підписувати контракт чи договір, де зазначається певна ціна на запчастини). Навіть у випадку підняття ціни на загальному ринку, для нас вона матиме незначні зміни, що гарантуватиме беззбитковість у ході виконання проектів.

4. Темпи росту економіки

Значимість фактору – значна, але не ключова. (коефіцієнт значимості – 0,22; серед економічних факторів стоїть на четвертому місці)

Поточний стан, можливість зміни та вплив на компанію:

За тридцять років незалежності Україна дуже багато криз, особливо, якщо порівнювати із сусідніми державами. Особливо великими кризами була криза 2008 року, тимчасова витрата територій у 2014-2015 роках та пандемія коронавірусу, яка почалась у 2020 році. У ході війни, що розпочалась у 2022 році наша держава зіштовхнулась із небаченою раніше кризою. То ж розглянемо стан економіки у довоєнний час (2020 та 2021 роки) і які зміни відбулись вже після початку війни (станом на квітень 2022 року). [20]

За даними офіційних джерел, економіка України за 9 місяців 2021 року продемонструвала лише 2,2% росту, тоді як у 2020 році відбулось падіння у -4%. Зростання реального валового внутрішнього продукту України в 2021 році становило 3,2%. [21]

Найбільшими ризиками 2021 року в огляді економіки були:

- 1) Негативний вплив пандемії
- 2) Низький рівень інвестицій
- 3) Не надто виграшні умови на зовнішніх і фінансових ринках.

Проте 24 лютого 2022 року всі плани економічного розвитку були зупинені через військовий наступ Росії. Велика кількість загиблих, значні руйнування інфраструктури, гуманітарні катастрофи мають значні наслідки. Статистичні дані з офіційних джерел зараз практично відсутні,

проте експерти прогнозують падіння ВВП у 2022 році від 10% (дані МВФ) до 35-40% (прогноз українського уряду). Загальні фізичні збитки оцінюють у 80 мільярдів доларів (станом на 8 квітня 2022 року). [22]

Можливі рішення:

Виходячи із аналізу, можна зробити висновок, що економіка України буде стрімко рости у післявоєнний час. Тому необхідно залучати всі можливі ресурси, щоб стати одним із лідерів галузі. Актуальним рішенням на даний момент (поки іде фаза активних бойових дій), задіюватись на волонтерських засадах у ході відбудови вже деокупованих міст. Зараз ми ведемо переговори із Черніговом, щоб надати їм запчастини для реконструкції зруйнованої мережі.

Соціокультурні (Socio-culture):

1. Відношення до іноземної продукції

Значимість фактору – значний, ключовий. (коефіцієнт значимості – 0,31; серед соціокультурних факторів стоїть на першому місці)

Поточний стан, можливість зміни та вплив на компанію:

У свідомості українців іноземна продукція – це завжди щось якісніше і набагато дорожче, ніж аналоги вітчизняного виробництва. Хоча тренд на «Made in Ukraine» розвивається значною мірою у суспільстві. Проте це стосується більше товарів широкого вжитку.

Що стосується нашої галузі, українські виробники запчастин контактної мережі не можуть конкурувати із світовими лідерами галузі, оскільки просто немає можливості створення як виробничих так і технологічних рішень такого рівня. Судячи з опитувань, які ми проводили у компанії, більшість спеціалістів галузі підтверджують цей факт. Вони визнають, що іноземна продукція більш новітня, але занадто дорога для українських реалій. Безперечно вартість іноземних частин є вищою, але час їх експлуатації та гарантійний термін обслуговування значно відрізняється.

Та й можливості нових систем спрощують обслуговування та керування міським електричним транспортом. За 2 роки експлуатації системи «VETRA» на площі Двірцевій у Львові, що водії трамваїв, що працівники, які обслуговують об'єкт вже переконались в цьому. Про це вони регулярно нам розповідають.

Можливі рішення:

То ж наша компанія повинна регулярно проводити ознайомчі презентації із цим обладнанням у різних областях України для того, щоб профільні спеціалісти дізнавались про це і могли зрозуміти, що вартість хоч і дорожча, але переваги повністю перекривають цей недолік.

2. Вимоги до сервісів громадського транспорту – розгалуженість мережі.

Значимість фактора – не є надто значним. (коефіцієнт значимості – 0,15; серед соціокультурних факторів стоїть на другому місці)

Поточний стан, можливість зміни та вплив на компанію:

Останнім часом спостерігається значне покращення у рівні обслуговування громадян у міському електричному транспорті. Розглянемо це на прикладі Львова. За останні роки відбулось багато значних змін – запуск електронного квитка, системи «Леонард», запуск нового маршруту на Сихів, створення окремих ліній руху для громадського транспорту та інші.

Вимоги людей ростуть та і вартість проїзду теж. Згідно з опитуваннями Львівської міської ради, більшість містян згодні з підняттям цін на проїзд, якщо покращуватиметься його стан та будуть будуватись нові маршрути, які робитимуть пересування по місту простішим та швидшим.

Можливі рішення:

Правильна комунікація у медіа ресурсах, що завдяки нашим системам буде створюватись інфраструктура майбутнього, де проїзд у транспорті

буде не тільки дешевшим варіантом, ніж автомобіль, а й комфортним для громадян.

3. Рівень життя людей в країні

Значимість фактору – незначний. (коефіцієнт значимості – 0,09; серед соціокультурних факторів стоїть на третьому місці)

Поточний стан, можливість зміни та вплив на компанію:

Вже станом на зараз відбувається значна зміна у поведінці українців. Невизначеність, з якою ми стикаємось кожного дня, змушує багатьох змінювати стиль і образ життя. Основна зміна, яка повпливає на нашу галузь – це подорожчання цін на паливо та загальний його дефіцит у країні. Експерти прогнозують підвищення вартості палива на 40%. [23] Прогнозовано, що велика кількість водіїв тепер пересядуть у громадський транспорт, великий відсоток якого займає саме електричний транспорт.

Можливі рішення:

Із ростом попиту на громадський транспорт прогнозовано, що влада буде покращувати комунікації міського транспорту – це даватиме додаткові перспективи для розвитку компанії, але вже у післявоєнний час. Важливо займатись саме розповсюдженням інформації про переваги наших систем – конференції, ролики, презентації. Також налагодження взаємозв'язків із корпорацією «Укрелектротранс».

Технологічні (Technology):

1. Зношеність поточних ліній міського електричного транспорту.

Значимість фактору – ключовий. (коефіцієнт значимості – 0,34; серед технологічних факторів стоїть на першому місці)

Поточний стан, можливість зміни та вплив на компанію:

В загальному лінії по цілій Україні знаходять у критичному стані, адже капітальних ремонтів чи будівництва за роки незалежності не відбувалось майже ніде.

Щоб розуміти реальні цифри можемо розглянути приклад Луцька.

Електричний транспорт є основним місцем серед перевезень пасажирів у місті, на нього припадає 45% загального обсягу перевезень. Мережа тролейбусних ліній складається із 10 маршрутів. Загальна її протяжність складає 109,15 км. 80% рухомого складу перебувають у критичному стані і 20% ліній мереж теж потребують капітального ремонту. [24]

Можливі рішення:

Проведений аналіз свідчить про різкий ріст ринку і збільшення попиту на продукцію. Важливо демонструвати свою експертність на ринку і реалізовувати проекти, виступати консультантом у інших проектах для закріплення авторитету.

2. Законодавство у сфері технологічного розвитку інфраструктури.

Значимість фактору – важливий, але не є ключовим. (коефіцієнт значимості – 0,18; серед технологічних факторів стоїть на другому місці)

Поточний стан, можливість зміни та вплив на компанію:

Законодавство України у сфері інноваційної діяльності базується на Конституції України і складається з Закону України «Про інноваційну діяльність», Законів України "Про інвестиційну діяльність", "Про наукову і науково-технічну діяльність", "Про наукову і науково-технічну експертизу", "Про спеціальний режим інноваційної діяльності технологічних парків", "Про пріоритетні напрями розвитку науки і техніки", "Про пріоритетні напрями інноваційної діяльності в Україні", "Про державне регулювання діяльності у сфері трансферу технологій", "Про наукові парки", "Про державно-приватне партнерство", інших нормативно-правових актів, що регулюють суспільні відносини у зазначеній сфері. [25]

Можливі рішення:

Зараз у законодавстві вказане використання тільки двоперих трамвайних стрілочних переводів під час реалізації проектів з реконструкції та будівництва трамвайних ліній. А керування цих стрілок можливе тільки спеціалізованим автоматичними обладнанням, яке не виготовляється в Україні. Фактично це дає значні можливості розвитку, бо аналогічні системи інших виробників (наприклад Siemens) є значно дорожчими.

3. Рівень інновацій у сфері громадського транспорту.

Значимість фактора – не є надто значним. (коефіцієнт значимості – 0,15; серед технологічних факторів стоїть на третьому місці)

Поточний стан, можливість зміни та вплив на компанію:

Світовий ринок вже давно перейшов на автоматичне управління електричним транспортом. Тоді як в Україні такий є тільки один об'єкт – площа Двірцева у Львові. При тому, що у нас багато більший кілометраж трамвайних і тролейбусних ліній, ніж в Польщі чи Чехії. Нові реалії потребують новітніх рішень, тому наша продукція надзвичайно необхідна.

Можливі рішення:

Максимальне зосередження на перевагах систем, приведення у приклад розбудови різних міст у Європі. Робота із технологічними рішеннями, можливо здешевлення поточної системи (інноваційні рішення від виробників). Створення каталогів, де демонструються переваги продукції, зйомка промо роликів із успішно реалізованих проектів.

Підсумовуючи, ми визначили основні аспекти, що впливають на діяльність компанії у політичному, економічному, соціокультурному та технологічному аспектах, кількісно визначили коефіцієнти їх впливу. Більше того, ми розібрали ці аспекти у широкому контексті впливу та визначили можливі рішення для компанії. Це допоможе під час створення конкретних рішень у ході формування подальшої стратегії.

РОЗДІЛ 3.

ФОРМУВАННЯ СТРАТЕГІЇ ДЛЯ КОМПАНІЇ «ВАЛЬВО»

Згідно із проведеними дослідженнями у другому розділі, було прийняте рішення запровадити стратегію фокусування компанії на вузькій спеціалізації. То ж саме елементи цієї стратегії розглянемо у ході цього розділу.

Стратегія вузької спеціалізації передбачає використання переваг продукту на відносно вузьких сегментах ринку. Оскільки цінова політика компанії є вищою, ніж у всіх виробничих конкурентів на ринку України, а бюджети на поточні ремонти малих об'єктів не можуть відповідати ціновій політиці нашої компанії, то важливо зосередити свою діяльність на роботі із великими проектами реконструкції та будівництва міського електричного транспорту.

У нашому випадку – це фокусування на окремій цільовій аудиторії – іноземні донорські організації та вузькому сегменті – реконструкції та будівництва.

3.1. Міжнародні донорські організації.

На світовому ринку їх є велика кількість. Вони поділяються на декілька типів:

- 1) Міждержавні організації - Програма розвитку Організації Об'єднаних Націй, Світовий банк, Міжнародних банк реконструкції та розвитку, Європейський банк реконструкції та розвитку, Міжнародна фінансова корпорація (IFC) та інші.
- 2) Урядові донори - Агентство США з міжнародного розвитку, Проект «DESPRO», Канадський фонд підтримки місцевих ініціатив та інші.
- 3) Суспільні донори - Фонд «Східна Європа», Фонд Конрада Аденауера та інші.

Фінансуванням інфраструктурних об'єктів займаються в основному міждержавні організації. Протягом останніх років велике фінансування для

України виділяли Світовий банк та Міжнародний банк реконструкції та розвитку. Вже після початку війни вони заявили, що також будуть виступати інвесторами у ході реконструкції зруйнованої інфраструктури в Україні. Тому це і є наша головна цільова аудиторія. Для того, щоб працювати над проектами, що фінансуються такими організаціями, компанія повинна ряди вимог.

3.2. Вимоги міжнародних донорських організацій

Всі міжнародні організації мають дуже подібні вимоги, бо їх диктує Міжнародна федерація інженерів – консультантів FIDIC. Основні положення нашої сфери розписані у Червоній контрактній книзі FIDIC Red Book 1999. Загальні положення із цієї книги продемонстровані у таблиці 3.2.

Таблиця 3.2

Загальні вимоги міжнародних донорських організацій

Вимога	Критерії вимоги
Фінансова	<ol style="list-style-type: none"> 1. Середньорічний обіг коштів має відповідати в середньому 60% вартості проекту на який претендує компанія. 2. Фінансові результати мають задовольняти розрахункові потреби у розмірі 10-15% від вартості проекту. 3. Банківські гарантії, що видані міжнародними банківськими організаціями на суму на 20-40% проекту.
Досвід	<ol style="list-style-type: none"> 1. Наявність успішно завершених договорів на аналогічні проекти за останні 3 роки. 2. Наявність досвіду не менше 3-5 успішних будівельних контрактів за останні 3 роки.

Продовження таблиці 3.2

Загальні вимоги міжнародних донорських організацій

Юридична	<ol style="list-style-type: none"> 1. Компанія повинна бути юридичною особою, зареєстрованою не пізніше 2015 року. 2. Відсутність програшних судових проваджень або арбітражних справ. 3. Суми всіх претензій по незавершених судових проваджень не повинні перевищувати 10% розміру власного капіталу.
Сертифікація	<ol style="list-style-type: none"> 1. Наявність у компанії сертифікатів ISO або всесвітньо визнаний аналог. 2. Внутрішня політика компанії, що відповідає міжнародним нормам (ПЕСЗ - план екологічних і соціальних зобов'язань)
Ресурсна	<ol style="list-style-type: none"> 1. Наявність дипломованих та сертифікованих спеціалістів (інженерів, будівельників і тд) 2. Наявність сертифікованого обладнання для виконання робіт.
Іміджева	<ol style="list-style-type: none"> 1. Відсутність скандалів пов'язаних із попередньою діяльністю. 2. Відгуки замовників від попередніх контрактів. 3. Авторитетність компанії на ринку

Загалом мета компанії – це відповідати цим критеріям для успішного залучення нових проектів, що фінансуватимуться міжнародними структурами. Тому далі вся стратегія буде базуватись саме на відповідності у кожній із зазначених критеріїв.

3.3. Відповідність критеріям

Якщо розглядати критерії досвіду, фінансових та юридичних вимог – компанія вдало реалізує себе у них. Увесь необхідний досвід за роки діяльності вже є у компанії, фінансові показники, які контролює фінансовий директор, теж відповідають нормам, юридичними справами займається юридична компанія на аутсорсі. Всі необхідні сертифікати теж присутні у компанії, або її партнерів.

Тому будемо розглядати аспекти ресурсної складової (а саме працівники з кваліфікацією) та іміджевої складової.

3.4. Ресурсна складова

1) Оскільки галузь міського транспорту в Україні є досить непрестижною, то виникає проблема із кваліфікованими спеціалістами. Відповідно під час реалізації проектів необхідно задіювати працівників компанії «Електролайн», які виконують величезну частину монтажної роботи та гарантійного нагляду. Але цей варіант є досить дорогим для українських реалій та вимагає багато часу навіть на найменший ремонт. Тому важливо у нашій компанії зайнятись саме набором персоналу, який можна буде навчити роботі з цим обладнанням.

2) Також важливою складовою є навчання працівників у комунальних підприємствах України. Це полягає у організації навчання для поточних та нових працівників з метою підвищення їх кваліфікації. Лекторами виступатимуть працівники компанії «Електролайн», де будуть ділитись своїм досвідом.

3.5. Іміджева складова

- Закріплення образу спеціаліста в галузі
- Побудова тісних зв'язків із профільними структурами
- Канали комунікації

3.5.1. Закріплення образу спеціаліста в галузі

У вузькопрофільній галузі – це надзвичайно важливо.

- Залучатись у ролі експертів в ході створення технічної документації
- Надавати консультаційні послуги у ході реалізації проектів, які виконують будівельні конкуренти.
- Візити до керівництва міських комунальних підприємств.

3.5.2. Побудова тісних зв'язків із профільними структурами

- Організація ознайомчих конференцій.
- Створення рекламних роликів по реалізованих проектах.
- Розробка та виготовлення каталогів.
- Розробка сувенірної продукції із лого (пакети, флешки, чашки, ручки, блокноти).
- Участь у профільних конференціях (найбільша в Україні – щорічний з'їзд учасників корпорації «Укрелектротранс» в Одесі, конференція «Innotrans» у Німеччині).

3.5.3. Канали комунікації

- Створення сайту.
- Введення соцмереж (Основний акцент на Facebook).
- Розміщення на каталог платформах для B2B бізнесу.
- Робота зі ЗМІ.

3.5.4. Комунікаційний план

Таблиця 3.3

Комунікаційний план

Цільова аудиторія	Ключові повідомлення	Основні канали
Міжнародні донорські організації	<ul style="list-style-type: none"> - Інноваційні системи - Гарантія якості - Велика кількість реалізованих проектів - Безпека для пасажирів 	<ul style="list-style-type: none"> - ЗМІ - Профільні конференції - Ознайомчі конференції

Продовження таблиці 3.3
Комунікаційний план

Міські ради	<ul style="list-style-type: none"> - Гарантія якості - Сервісне обслуговування - Супровід спеціаліста у ході всього проекту - Створення робочих місць - Підвищення якості громадського транспорту 	<ul style="list-style-type: none"> - ЗМІ - Сайт - Участь у конференціях щодо інфраструктурного розвитку
Міські комунальні підприємства	<ul style="list-style-type: none"> - Гарантія якості - Сервісне обслуговування - Супровід спеціаліста у ході всього проекту - Навчання для працівників 	<ul style="list-style-type: none"> - ЗМІ - Референс – зустрічі із керівниками - Участь у конференціях «Укрелектротранс» - Сайт - Відгуки від інших проектів - Ознайомчі конференції
Дорожно – будівельні компанії	<ul style="list-style-type: none"> - Експертна допомога у ході проектування - Супровід спеціаліста у ході всього проекту - Гарантія якості - Сертифікована продукція - Сервісне обслуговування 	<ul style="list-style-type: none"> - Участь у конференціях «Укрелектротранс» - Референс – зустрічі із керівниками - ЗМІ - Сайт

3.6. Розрахунок бюджету на маркетингові інвестиції.

Розрахунок бюджету на маркетингові інвестиції детально прорахований у Додатку В.

Бюджет сформований на основі таких складових:

1- Заходи

- Організація ознайомчих конференцій – організація 8 конференцій протягом року в різних областях України. Вартість організації однієї конференції є в середньому 24 000 грн (3 представники від компанії, 20 гостей-учасників, роздаткові матеріали, оренда приміщень, подарунки учасникам та інші витрати).
- Референс - візити до керівників дорожно-будівельних компаній – це варіант поєднання корисного з приємним, тобто перегляд переваг системи з отриманням відгуку про роботу не тільки із самої системи, а й з компанією, що займається її постачанням. Запланована кількість візитів – 6. Вартість одного – 4 тис грн (роздаткові матеріали та інші витрати).
- Референс - візити до керівників міськелетротрансів. Запланована кількість візитів – 10. Вартість одного – 5 тис. грн (роздаткові матеріали та інші витрати).
- Участь у профільних конференціях – участь у щорічній конференції «Укрелектротранс» - 34 тис. грн, участь представника компанії на конференції «Innotrans» в Німеччині – 58 тис. грн.

2- Інша діяльність та комунікація

- Розробка та друк інформаційно-рекламних матеріалів – розробка та друк двох каталогів (трамвайні та тролейбусні

системи) у тиражі по 1000 шт на кожен із каталогів – 107 тис. грн.

- Зйомки рекламних відео по реалізованих проектах – створення двох роликів про трамвайні та тролейбусні системи тривалістю 5-7 хв. Вартість – 16 тис. грн за два відео.
- Розробка та виготовлення брендваної продукції – виготовлення пакетів із лого компанії (750 штук – 12,5 тис. грн), ручки із лого (2000 штук – 8 тис. грн), блокноти із лого (1000 штук – 34 тис. грн), флешки із лого (250 штук – 60 тис. грн).

3- ЗМІ

- Організація прес конференції "Сучасний міський електричний транспорт" – для збільшення впізнаваності компанії у медіа просторі. Приблизна вартість – 10 тис. грн.
- Діяльність прес-офісу – залучення спеціаліста на умовах залучення при необхідності. Вартість на рік – 8 тис. грн.
- Висвітлення діяльності компанії у ЗМІ – згадки про компанію в газетах та журналах. Вартість – 18 тис. грн (медіа ресурси Львівської області).

4- Програмне забезпечення та інструменти

- Створення сайту – розробка сайту, домен та хостинг на рік коштує 57 тис. грн.
- Введення соцмереж (Facebook) – залучення спеціаліста на 12 місяців - 36 тис грн
- Розміщення на каталог платформах - Prom.ua, List.in.ua, пакет розміщення на (dlab.com.ua, dlab.lviv.ua, ua-region.com.ua, business-guide.com.ua, biz-gid.ru, biz-gid.com, poshuk.com – 20 тис грн/ рік.

5- Навчання спеціалістів

- Навчання спеціалістів компанії "Вальво" – навчання по обміну двох працівників на виробництві «Електролайн» – 108 тис грн.
- Організація навчання для працівників міськелетротрансів – навчання триває 3 дні для 20 людей. Планується організація таких навчань для 4 різних областей України. Загальна вартість – 324 тис. грн.

Отже, у ході розрахунків ми визначили, що на базові маркетингові заходи нам знадобиться 1 144 000 гривень на рік.

3.7. Основні KPI ефективності роботи стратегії

1) Сайт

Важливим показником буде аналітика трафіку сайту через Google Analytics. Кількість відвідувань, геолокація цих користувачів і тд.

Також варто врахувати показник Organic Click-Through Rate (CTR) – це KPI, який не тільки підтверджує, чи достатньо показів надається потенційним клієнтам, але й гарантує, що трафік на веб-сайті є доцільним для здійснення конверсій. Тобто кількість цільових кліків на контактну інформацію на сайті.

2) Розміщення на каталог платформах

Visitor to Lead Conversion by Source – це показник того, скільки клієнтів відвідали ці сторінки на різних ресурсах, так званий коефіцієнт відвідуваності. Це також може допомогти побачити, де зусилля окупаються, тобто по кількості переглядів ми побачимо з якими ресурсами найбільш ефективно працювати.

3) Ознайомчі конференції

Кількість контактів, які залишили свої дані, кількість отриманих запитів на консультування.

4) Референс зустрічі із керівниками комунальних підприємств та будівельних компаній

Кількість проведених консультацій, запити на участь в тендерах.

5) Участь у профільних конференціях

Кількість отриманих запитів, кількість проведених переговорів, кількість отриманих запитів на консультування.

6) Основний результат

У розділі 3.5 ми прорахували на скільки зміниться обсяг ринку у післявоєнний час, а саме те, що він збільшиться мінімум на 595 млн євро. Якщо раніше в Україні відбувалось 4-5 великих проектів по реконструкції мереж електричного транспорту на рік (середньою вартістю 2 млн євро), то зараз ця цифра значно зросте (6-7 проектів на рік). Отже ціль компанії – за допомогою інструментів стратегії залучити 2 великих проекти на реконструкції протягом року (до травня 2023 року). Це дозволить повністю окупити інвестиції у стратегію та забезпечити ріст прибутковості компанії.

ВИСНОВКИ

Правильно створена стратегія – це запорука успіху будь-якої компанії. Навіть у компаніях, що на перших погляд не потребують маркетингу та працюють у вузькопрофільних ринках – це важливий аспект. ТОВ «Вальво» працює на складному ринку і займається наданням всіх послуг, необхідних для розробки, планування та реалізації об'єктів інфраструктури міського електричного транспорту. Більше того, ми пропонуємо новітні продукти, аналогів яким, не має на ринку України. Особливість роботи полягає у тому, що клієнтами виступають бізнес структури та держава.

У ході виконання дипломного проекту ми проаналізували всі фактори, що впливають на діяльність компанії, визначили ризики та прорахували кількісне збільшення ринку, що виникло через війну, яка триває на Україні. Після проведення досліджень нам вдалось сформувавши чітку стратегію для компанії – стратегію вузької спеціалізації. Вона полягає у тому, що основна цільова аудиторія – це міжнародні донорські організації, що у великій мірі фінансуватимуть поствоєнну відбудову українських міст. Тому компанії необхідно відповідати всім вимогам, які диктують ці організації. Згідно із цими вимогами був сформований чіткий план маркетингових заходів та прорахована їх вартість на майбутні періоди. Більше того нам вдалось встановити основні КРІ результативності даної стратегії.

Сформована стратегія вже була взята в опрацювання власником компанії та буде реалізовуватись найближчим часом.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Котлер Ф. Основы маркетинга / Ф Котлер.– СПб., Питер, 2003. – 1056 с.
2. Маркетинг-мікс [Електронний ресурс] / Access mode: <https://uk.wikipedia.org/wiki/Маркетинг-мікс>
3. View From the Top: 5 CIOs Speak Out on RFID / [Електронний ресурс] / Access mode: <https://www.rfidjournal.com/view-from-the-top-5-cios-speak-out-on-rfid?18884%2F>
4. 5 сил Портера / [Електронний ресурс] / Access mode: <https://business.diia.gov.ua/handbook/marketing/5-sil-portera>
5. Michael E. Porter. «The Five Competitive Forces that Shape Strategy», Harvard Business Review, January, 2008. - p.86.
6. PEST-аналіз / [Електронний ресурс] / Access mode: <https://uk.wikipedia.org/wiki/PEST-аналіз>
7. Онур Конструкціон Інтернешнл / [Електронний ресурс] / Access mode: https://uk.wikipedia.org/wiki/Онур_Конструкціон_Інтернешнл
8. Інфографіка щодо загальних підсумків імпорту товарів України у І півріччі 2021 року / [Електронний ресурс] / Access mode: <https://me.gov.ua/Documents/List?lang=uk-UA&id=7e82c6e6-e65b-44ae-8a9a-48b6851f6d47&tag=Infografika-import->
9. Постанова Кабінету Міністрів України №236 від 9 березня 2022 р «Деякі питання митного оформлення окремих товарів, що ввозяться на митну територію України у період дії воєнного стану» / [Електронний ресурс] / Access mode: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/236-2022-п#Text>
10. Консорціум / [Електронний ресурс] / Access mode: <https://uk.wikipedia.org/wiki/Консорціум>
11. Індекс сприйняття корупції (CPI): динаміка останніх 5 років / [Електронний ресурс] / Access mode: <https://nabu.gov.ua/open->

[office/biblio/sociologiya/indeks-spriynyattya-korupciyi-sri-dinamika-ostannih-5-rokiv](#)

12. Про Антимонопольний комітет України : Закон України від 26.11.1993 No 3659- XII / [Електронний ресурс] / Access mode: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/3659-12>

13. Закупівлі під час війни / [Електронний ресурс] / Access mode: <https://infobox.prozorro.org/articles/zakupivli-pid-chas-viyni>

14. Гривня оновила рекорд 2021 року проти долара / [Електронний ресурс] / Access mode: <https://www.radiosvoboda.org/a/news-hryvnya-dolar-kurs-nbu/31547672.html>

15. Яким буде курс долара до гривні у 2022 році: прогнози економістів / [Електронний ресурс] / Access mode: <https://1plus1.ua/tvij-den/novyny/akim-bude-kurs-dolara-do-grivni-u-2022-roci-prognozi-ekonomistiv>

16. Світові інвестиції у будівництво України: слабкі місця та перспективи / [Електронний ресурс] / Access mode: <https://ua.interfax.com.ua/news/blog/774096.html>

17. Infrastructure outlook: Investment forecasts for Rail / [Електронний ресурс] / Access mode: <https://outlook.gihub.org/sectors/rail>

18. Мінфін: у рамках реалізації проекту «Міський громадський транспорт України II» Україна отримає 200 млн євро на оновлення громадського транспорту / [Електронний ресурс] / Access mode: <https://www.kmu.gov.ua/news/minfin-u-ramkah-realizaciyi-proektu-miskij-gromadskij-transport-ukrayini-ii-ukrayina-otrimaye-200-mln-yevro-na-onovlennya-gromadskogo-transportu>

19. Ідеальний шторм: чому в світі дорожчає сировина і чого чекати українцям / [Електронний ресурс] / Access mode: https://lb.ua/economics/2021/06/18/487401_idealnyy_shtorm_chomu_sviti.html

20. Кризи в Україні / [Електронний ресурс] / Access mode: <https://www.epravda.com.ua/publications/2021/08/23/677115/>

21. Підсумки 2021 року та завдання на 2022 рік / [Електронний ресурс] / Access mode: <https://www.epravda.com.ua/columns/2021/12/31/681125/>
22. Економіка України під час війни / [Електронний ресурс] / Access mode: https://ces.org.ua/wp-content/uploads/2022/04/UKR_Економіка_України-під-час-війни.pdf
23. Ціни на пальне зростуть: АЗС дозволили збільшити націнку / [Електронний ресурс] / Access mode: <https://www.epravda.com.ua/news/2022/04/29/686456/>
24. Комплексна програма розвитку міського пасажирського транспорту на 2020-2024 роки / [Електронний ресурс] / Access mode: <https://www.lutskrada.gov.ua>
25. Державне регулювання у сфері інноваційної діяльності / [Електронний ресурс] / Access mode: <https://ips.ligazakon.net/document/JG1JN00A?an=37>

ДОДАТКИ

ДОДАТОК А

Таблиця А.1.

Аналіз 5 сил Портера - Загроза із боку постачальників

Критерій	Оцінка критерію		
	3 бали	2 бали	1 бал
Кількість постачальників	Дуже мало чи монополія	Обмежена кількість	Багато
Ресурси постачальників	Обмежені	Обмеження незначні чи сезонні	Необмежені
Недоліки переходу до інших постачальників	Високі	Середні	Низькі
Пріоритетність наряду для постачальника	Низька	Середня	Висока
Загальний бал	10		
4 бали	Низький рівень впливу постачальників		
5-8 балів	Середній рівень впливу постачальників		
9-12 балів	Високий рівень впливу постачальників		

Таблиця А.2

Аналіз 5 сил Портера - Аналіз загрози зі сторони покупців

Критерій	Оцінка критерію		
	3 бали	2 бали	1 бал
Частка покупців із великим чеком	> 80%	Близько 50%	Чеки у більшості приблизно однакові
Ризик переходу на товари конкурентів	У товару є повні аналоги	У товару є відмінні хар-ки, важливі для клієнтів	Товар повністю унікальний, аналогів немає
Чутливість до ціни	Впливає навіть невелика різниця у ціні	Впливає лише суттєва різниця в ціні	Покупець не чутливий до ціни
Ступінь задоволеності покупців якістю товару	Не влаштовують ключові характеристики	Не влаштовують другорядні характеристики	Якість повністю влаштовує
Загальний бал	5		
4 бали	Низький рівень загрози втрати клієнтів		
5-8 балів	Середній рівень загрози втрати клієнтів		
9-12 балів	Високий рівень загрози втрати клієнтів		

Таблиця А.3

Аналіз 5 сил Портера - Аналіз загрози зі сторони існуючих конкурентів

Критерій	Оцінка критерію		
	3 бали	2 бали	1 бал
Насиченість ринку	Висока	Середня	Низька
Темп росту ринку	Знижується	Повільно росте	Стрімко падає
Чутливість до ціни	Впливає навіть невелика різниця у ціні	Впливає лише суттєва різниця в ціні	Покупець не чутливий до ціни
Ступінь диференціації товару від товарів конкурентів	Не відрізняється	Не дуже відрізняється	Суттєво відрізняється
Можливість підвищення цін	Немає можливості	Можна в рамках покриття зростання витрат	Можна для покриття зростання витрат та збільшення прибутку
Загальний бал	7		
5 балів	Низький рівень загрози		
6-8 балів	Середній рівень		
9-12 балів	Високий рівень		

Таблиця А.4

Аналіз загрози зі сторони нових гравців на ринку

Критерій	Оцінка критерію		
	3 бали	2 бали	1 бал
Економія на масштабі при виробництві товару чи послуги	Відсутня	Існує лише у кількох гравців ринку	Значна
Великі гравці з високим рівнем знання та лояльності	Відсутні	Тримають близько 50% ринку	Тримають більше 80% ринку
Диференціація продукту	Низька	Є мікро-ніші	Усі можливі ніші зайняті
Рівень інвестицій та витрат для входу в галузь	Низький (окупність до 3 місяців)	Середній (окупність до 12 місяців)	Високий (окупність > 1 рік)
Доступ до каналів розподілу	Вільний	Вимагає помірних інвестицій	Обмежений
Обмеження з боку держави	Немає	Низький рівень	Повністю контролює галузь
Готовність існуючих гравців до зниження цін	Не знижуватимуть ціни	Великі гравці не знижуватимуть ціни	Знизять при появі дешевшого товару
Темп зростання галузі	Високий	Повільний	Спад
Загальний бал	15		
8 балів	Низький рівень загрози входу нових гравців		
9-16 балів	Середній рівень загрози входу нових гравців		
17-24 балів	Високий рівень загрози входу нових гравців		

Таблиця А.5

Аналіз загрози зі сторони товарів заміників

Критерій	Оцінка критерія		
	3 балла	2 балла	1 балл
Можливість вирішити проблему клієнту за допомогою іншого товару чи послуги	Замінників багато	Замінників мало	Замінників немає
Загальний бал	2		
1 бал	Низький рівень загрози входу нових гравців		
2 бали	Середній рівень загрози входу нових гравців		
3 бали	Високий рівень загрози входу нових гравців		

ДОДАТОК Б

Таблиця Б

PEST – аналіз

Опис фактора	Вплив фактора	Експертна оцінка					Середня оцінка	Оцінка з поправкою на важливість
		1	2	3	4	5		
Політичні фактори:								
Загальна політична ситуація в країні (війна)	3	5	4	5	5	4	4,6	0,37
Стабільність політичної влади в країні	2	3	4	2	4	3	3,2	0,17
Зміни в законодавстві	2	2	2	3	3	2	2,4	0,13
Рівень корупції	1	4	3	3	3	4	3,4	0,09
Регулювання конкуренції на державному рівні	1	2	2	2	1	2	1,8	0,05
Умови імпорту продукції	3	4	5	5	5	5	4,8	0,39
Економічні фактори								
Темпи росту економіки	2	3	4	4	5	4	4	0,22
Курс основних валют	3	5	5	4	5	5	4,8	0,39
Вартість сировини на українському та міжнародному ринках	3	3	4	3	4	3	3,4	0,28
Рівень залучення іноземних інвестицій в інфраструктуру	3	4	5	5	5	4	4,6	0,37
Соціально-культурні фактори								
Рівень життя людей в країні	1	4	4	3	2	3	3,2	0,09

Відношення до іноземної продукції	3	4	3	4	5	3	3,8	0,31
Вимоги до сервісів громадського транспорту	2	3	2	3	2	4	2,8	0,15
Технологічні фактори								
Рівень інновацій у сфері громадського транспорту	3	2	1	2	3	1	1,8	0,15
Зношеність поточних ресурсів	3	5	4	4	3	5	4,2	0,34
Законодавство у сфері технологічного розвитку інфраструктури	2	4	2	5	3	3	3,4	0,18
Загально	37						56,2	

ДОДАТОК В

Таблиця В

Розрахунок маркетингових інвестицій

Маркетингові інвестиції

(тис., без ПДВ)

	1	2	3	Q1	4	5	6	Q2	7	8	9	Q3	10	11	12	Q4	Рік	
									Бюджет									
Заходи																		
Організація ознайомчих конференцій	24	0	24	48	0	24	0	24	24	24	0	48	24	0	24	48	325	
Візити до керівників дорожньо-будівельних компаній	0	4	0	4	4	0	4	8	0	0	4	4	4	0	0	4	168	
Візити до керівників міськелетротрансів	0	5	5	10	5	5	0	10	5	0	5	10	5	5	5	15	45	
Участь у профільних конференціях	0	0	0	0	0	34	0	34	0	0	0	0	0	58	0	58	92	
Інша діяльність та комунікація																	238	
Розробка та друк інформаційно-рекламних матеріалів	0	0	107	107	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	107	
Зйомки рекламних відео по реалізованих проектах	8	0	8	16	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	16	
Розробка та виготовлення брендваної продукції	13	8	34	55	0	0	0	0	60	0	0	60	0	0	0	0	115	
ЗМІ																	36	
Організація прес конференції "Сучасний міський електричний транспорт"	0	0	0	0	0	0	0	0	10	0	0	10	0	0	0	0	10	
Діяльність прес-офісу	4	0	0	4	0	0	0	0	0	0	4	4	0	0	0	0	8	
Висвітлення діяльності компанії у ЗМІ	2	0	2	4	2	0	2	4	2	2	0	4	2	2	2	6	18	
Програмне забезпечення та інструменти																	113	
Створення сайту	57	0	0	57	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	57	
Введення соцімереж (Facebook)	3	3	3	9	3	3	3	9	3	3	3	9	3	3	3	9	36	
Розміщення на каталог платформах	0	20	0	20	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	20	
Навчання спеціалістів																	432	
Навчання спеціалістів компанії "Вальво"	27	0	0	27	27	0	0	27	27	0	0	27	27	0	0	27	108	
Організація навчання для працівників міськелетротрансів	0	81	0	81	0	81	0	81	0	81	0	81	0	81	0	81	324	
Total	138	121	183	442	41	147	9	197	131	110	16	257	65	149	34	248	1,144	

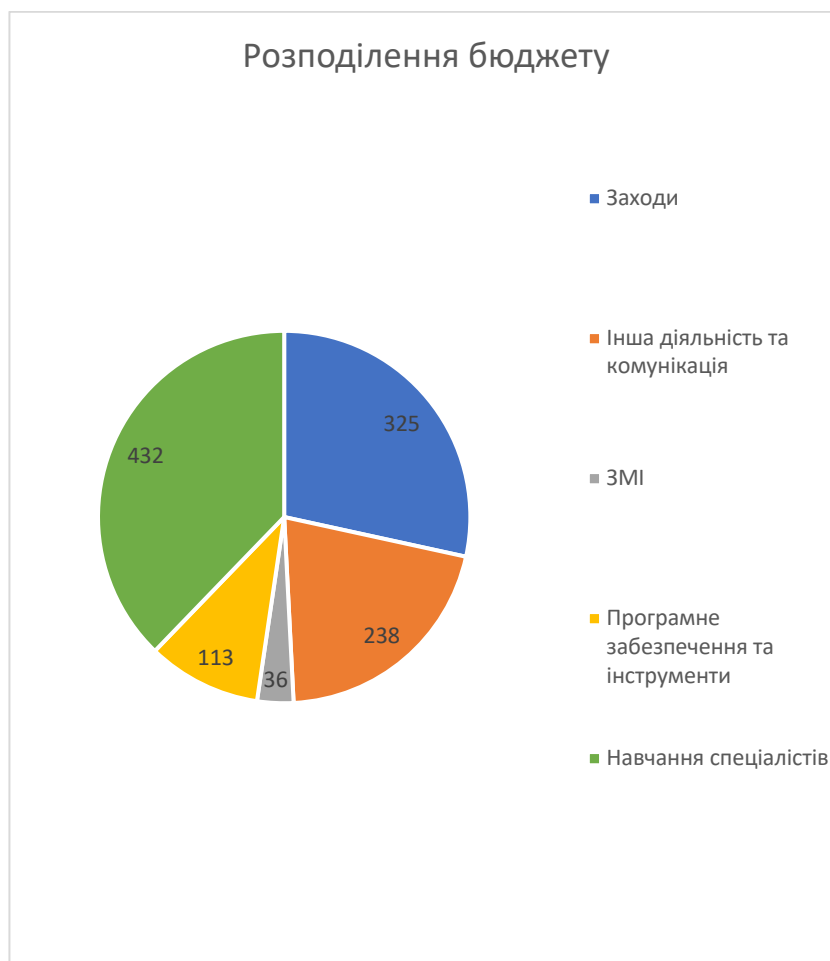


Рис. В. Розподілення бюджету