

Міністерство освіти і науки України
Харківський національний університет імені В. Н. Каразіна

Економічний факультет
Кафедра маркетингу, менеджменту та підприємництва

КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА
магістра

**УДОСКОНАЛЕННЯ ЦІНОВОЇ СТРАТЕГІЇ У ТОРГОВЕЛЬНОМУ
ПІДПРИЄМНИЦТВІ.**

Завідувачка кафедри,
канд. екон. наук, доц.

Оксана БОЛОТНА

Керівник,
канд. екон. наук, доц.

Галина ТИМОХОВА

Здобувач, гр. ЕДз-61

Аліна ЗАМІРЕЦЬ

Харків – 2025

Міністерство освіти і науки України
Харківський національний університет імені В.Н.Каразіна

Факультет/ІНІ економічний
Кафедра маркетингу, менеджменту та підприємництва
Рівень вищої освіти другий (магістерський)
Спеціальність 076 – Підприємництво та торгівля
Освітньо-професійна програма «Підприємництво, торгівля та біржова діяльність»

ЗАТВЕРДЖУЮ

Завідувач

кафедри

_____ **О.В. Болотна**

підпис

ініціали,

прізвище

“ ____ ” _____ 20__ року

ЗАВДАННЯ

НА КВАЛІФІКАЦІЙНУ РОБОТУ (ПРОЄКТ)

Замірець Аліна Олегівна

(прізвище, ім'я, по батькові студента)

1. Тема роботи «Удосконалення цінової стратегії у торговельному підприємстві» .

Керівник роботи Тимохова Галина Борисівна, канд. екон. наук, доцент,

(прізвище, ім'я, по батькові, науковий ступінь, вчене звання)

затверджені наказом по університету від 29 «жовтня» 2025 року № 2101-5/3999

2. Строк подання студентом роботи 08 «грудня» 2025 року

3. Перелік питань, які потрібно розробити

1. Теоретичні основи формування цінової стратегії підприємства та її роль у системі стратегічного управління.; 2. Аналітична оцінка діяльності ТОВ «ТДС Укрспецтехніка», аналіз асортиментної політики, системи ціноутворення та конкурентного середовища підприємства ; 3. Удосконалення цінової стратегії ТОВ «ТДС Укрспецтехніка» в сучасних умовах господарювання та розроблення практичних рекомендацій щодо її підвищення ефективності.

4. План роботи

№ з/п	Назви етапів роботи	Дата виконання
1	Затвердження теми дипломної роботи, змісту та плану дій з науковим керівником	29.10.2025
2	Пошук наукового матеріалу за обраною темою	03.11.2025-05.11.2025
3	Написання I розділу та узгодження його з науковим керівником	05.11.2025-11.11.2025
4	Пошук матеріалів для фінансового аналізу та підготовка до дослідження	10.11.2025-12.11.2025
5	Написання II розділу та узгодження його з науковим керівником	11.11.2025-17.11.2025
6	Проведення дослідження та аналіз отриманих результатів, підготовка до розробки рекомендацій	17.11.2025-22.11.2025
7	Написання III розділу, висновків, внесення додаткових змін та затвердження роботи з науковим керівником	22.11.2025-30.11.2025

5. Дата видачі завдання «_20_» __10_____ 2025 року

Студент

_____ підпис

А.О. Замірець

ініціали, прізвище

Керівник роботи

_____ підпис

Г.Б. Тимохова

ініціали, прізвище

РЕФЕРАТ

Кваліфікаційна робота: 80 с., 5 рисунків, 10 таблиць., 50 джерел.

КЛЮЧОВІ СЛОВА (5-7): цінова стратегія, ціноутворення, конкурентоспроможність, сервісне обслуговування, аналіз діяльності, цінова політика.

Об'єкт дослідження – процес формування та реалізації цінової стратегії підприємства ТОВ «ТДС Укрспецтехніка».

Мета роботи – обґрунтувати теоретичні основи ціноутворення, проаналізувати цінову політику ТОВ «ТДС Укрспецтехніка» та розробити практичні рекомендації щодо її вдосконалення.

Метод дослідження – аналіз наукових джерел і теоретичних підходів (розділ 1); економічний, фінансовий, структурний, порівняльний аналіз діяльності підприємства (розділ 2), моделювання, узагальнення та розроблення практичних пропозицій (розділ 3).

У кваліфікаційній роботі розглянуто теоретичні питання формування цінової стратегії підприємства та особливості її застосування в сучасних умовах. Проаналізовано діяльність ТОВ «ТДС Укрспецтехніка», зокрема фінансові показники, конкурентне середовище та систему ціноутворення. Здійснено оцінку конкурентних позицій підприємства та сформовано SWOT-аналіз. Надано практичні рекомендації щодо вдосконалення цінової політики та підвищення конкурентоспроможності підприємства.

Прогнозні припущення щодо розвитку об'єкта дослідження – успішна реалізація запропонованих заходів сприятиме формуванню адаптивної, економічно обґрунтованої та клієнтоорієнтованої цінової стратегії, що забезпечить стабільний розвиток ТОВ «ТДС Укрспецтехніка», зміцнення його ринкових позицій та підвищення фінансових результатів у довгостроковій перспективі.

ЗМІСТ

ВСТУП.....	7
РОЗДІЛ I. ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ ФОРМУВАННЯ ЦІНОВОЇ СТРАТЕГІЇ ПІДПРИЄМСТВА	9
1.1. Сутність та роль цінової стратегії в системі управління підприємством	9
1.2. Види цінових стратегій та фактори, що впливають на їх вибір	14
1.2. Характеристика сучасних підходів до вдосконалення цінової політики.....	21
Висновки до розділу I	27
РОЗДІЛ II. АНАЛІЗ ЦІНОВОЇ ПОЛІТИКИ ТОВ «ТДС Укрспецтехніка»	29
2.1. Організаційно-економічна характеристика діяльності підприємства ТОВ «ТДС Укрспецтехніка».....	29
2.2. Аналіз асортиментної політики та системи ціноутворення та їх вплив на результати діяльності ТОВ «ТДС Укрспецтехніка»	39
2.3. Аналіз конкурентного середовища та проблеми реалізації цінової політики ТОВ «ТДС Укрспецтехніка»	41
Висновки до розділу II.....	47
РОЗДІЛ III. НАПРЯМИ УДОСКОНАЛЕННЯ ЦІНОВОЇ СТРАТЕГІЇ ТОВ «ТДС Укрспецтехніка».....	51
3.1 Особливості формування та реалізації цінової стратегії ТОВ «ТДС Укрспецтехніка» в умовах воєнного стану	51
3.2 Використання системи знижок і програм лояльності як інструментів підвищення конкурентоспроможності для ТОВ «ТДС Укрспецтехніка»	59
3.3 Запропоновані шляхи удосконалення цінової політики для ТОВ «ТДС Укрспецтехніка»	65
Висновки до розділу III	71
ВИСНОВКИ.....	73
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....	76

ВСТУП

Поточні умови характеризуються значною турбулентністю, наслідками воєнного стану, посиленням конкуренції, цифровізацією бізнес-процесів та зростаючими вимогами споживачів до ціни та якості. В таких умовах управління цінами має вирішальне значення, оскільки цінова стратегія визначає здатність компанії гарантувати стабільний прибуток, зберігати конкурентну перевагу і оперативно реагувати зміни ринку. У зв'язку з цим актуальним є дослідження механізмів розробки ефективної цінової політики на прикладі сучасних українських компаній.

Метою роботи є обґрунтування теоретичних основ ціноутворення, аналіз цінової політики ТОВ «ТДС Укрспецтехніка» та розроблення рекомендацій щодо її вдосконалення.

Для досягнення поставленої мети необхідно вирішити такі завдання:

- дослідити теоретичні підходи до формування цінової стратегії підприємства;
- охарактеризувати організаційно-економічну діяльність ТОВ «ТДС Укрспецтехніка»;
- проаналізувати фінансові показники, конкурентне середовище та чинну систему ціноутворення підприємства;
- оцінити конкурентні позиції підприємства за відповідними маркетинговими моделями;
- здійснити SWOT-аналіз діяльності підприємства;
- визначити проблеми діючої цінової стратегії;
- розробити напрями вдосконалення цінової політики та обґрунтувати їхню ефективність.

Об'єктом дослідження є цінова стратегія підприємства.

Предметом дослідження є теоретичні та прикладні підходи до формування ефективної цінової політики та методи її удосконалення.

Базою дослідження виступає діяльність ТОВ «ТДС Укрспецтехніка» — підприємство, що спеціалізується на реалізації спеціальної техніки, сервісному обслуговуванні, та виробництві навісного обладнання.

Інформаційною базою роботи стали наукові літературні джерела, статистичні дані підприємства, аналітичні матеріали, інтернет-ресурси, а також внутрішні документи підприємства.

У процесі дослідження використано методи аналізу й синтезу, порівняння та узагальнення (розділ 1); економічного, фінансового та конкурентного аналізу (розділ 2); моделювання, систематизації та розроблення практичних рекомендацій (розділ 3).

Наукова новизна роботи полягає в удосконаленні підходів до формування цінової стратегії підприємства шляхом розроблення структурованої системи диференційованого ціноутворення та рекомендацій щодо підвищення прозорості й гнучкості цінових рішень.

Практична значущість одержаних результатів полягає у можливості застосування запропонованих рекомендацій для підвищення ефективності цінової політики ТОВ «ТДС Укрспецтехніка», зміцнення його конкурентних позицій та покращення фінансових результатів у середньостроковій перспективі.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ ФОРМУВАННЯ ЦІНОВОЇ СТРАТЕГІЇ ПІДПРИЄМСТВА

1.1. Сутність та роль цінової стратегії в системі управління підприємством

Ефективне управління підприємством неможливе без продуманої та науково обґрунтованої цінової стратегії, яка є важливою складовою стратегічного менеджменту. Цінова стратегія виступає інструментом досягнення комерційних результатів, важливим чинником формування іміджу підприємства, його конкурентоспроможності та ринкової стабільності. У ринковій економіці, де змінюються уподобання споживачів і динаміка конкурентного середовища, саме цінова стратегія забезпечує адаптивність підприємства, визначає напрями його поведінки на ринку, допомагає формувати політику щодо попиту та пропозиції, а також узгоджує інтереси виробника і споживача.

Поняття «стратегія» виникло досить давно і походить від давньогрецького слова «strategia», що означає мистецтво або науку управління військом. З часом цей термін вийшов за межі військової сфери та почав уживатися для позначення комплексу довгострокових дій або напрямів діяльності. Згодом він увійшов і в мову ділового управління. Уперше термін «стратегія» почав активно використовуватися в економічній літературі 1950-х років, коли питання реагування на непередбачувані зміни зовнішнього середовища стало особливо актуальним [1].

Формування теорії стратегічного управління розпочалося у 1960-х роках ХХ століття, і до сьогодні в цій сфері накопичено вагомий науковий та практичний досвід. Сучасні науковці у своїх працях здебільшого поділяють спільне розуміння сутності ділової стратегії, хоча існують певні відмінності у трактуванні її окремих елементів та характерних ознак.

Р. Румельт зазначає, що хороша стратегія передбачає вміння чесно та відкрито визнавати труднощі і проблеми, з якими стикається фірма, та

створювати конкретні методи їх усунення. М. Рівз підкреслює, що стратегія за своїм призначенням є способом вирішення завдань, тобто вибір оптимальної стратегії залежить від конкретних завдань, що ставить перед собою фірма, а також від середовища, в якому вона функціонує [1].

У межах загальної системи стратегічного управління особливе місце займає цінова стратегія, оскільки саме вона безпосередньо формує фінансові результати діяльності підприємства, визначає його конкурентні позиції та сприйняття товару споживачами. Цінова стратегія є не одноразовим рішенням про встановлення певної ціни, а комплексом послідовних, логічно узгоджених управлінських дій, спрямованих на реалізацію місії підприємства через формування та регулювання цін у довгостроковому періоді. Вона забезпечує зв'язок між економічною ефективністю підприємства і споживчою цінністю його продукції, виступає інструментом перетворення ринкових можливостей у реальні конкурентні переваги.

У науковій літературі поняття «цінова стратегія» визначається по-різному, що зумовлено багатогранністю її змісту. Зокрема, Т. Нейгл і Дж. Гоган розглядають цінову стратегію як систему управління, що мінімізує ризики цінових рішень і забезпечує стабільність прибутковості у довгостроковій перспективі. Вітчизняна дослідниця Н. Писаренко акцентує на її маркетинговій природі, підкреслюючи, що цінова стратегія є планом дій підприємства у сфері ціноутворення, який спрямований на досягнення стратегічних цілей маркетингової діяльності [2].

А. Завербний та Д. Ніценко трактують цінову стратегію як організаційно-економічний механізм, що поєднує методи ціноутворення, політику просування товарів і систему знижок у єдину узгоджену концепцію управління цінами. Незважаючи на відмінності у підходах, спільним для всіх визначень є розуміння цінової стратегії як системи довгострокових рішень, спрямованих на забезпечення стабільності підприємства в умовах конкуренції [3].

Важливою характеристикою цінової стратегії є її відмінність від стратегії ціноутворення. Якщо стратегія ціноутворення описує конкретні методи

розрахунку ціни (витратний, ринковий, ціннісний), то цінова стратегія охоплює ширший спектр управлінських рішень від визначення місця товару в ринковій ієрархії до вибору принципів цінової поведінки підприємства у відносинах із клієнтами, посередниками, конкурентами та державними структурами. Іншими словами, стратегія ціноутворення є технічним інструментом, тоді як цінова стратегія виступає управлінською філософією, що визначає правила поведінки підприємства у сфері ціни на тривалий період.

Сутність цінової стратегії полягає у поєднанні економічного та маркетингового аспектів управління. З економічного погляду вона спрямована на забезпечення рентабельності, покриття витрат і формування прибутку. З позиції маркетингу вона орієнтована на створення цінності для споживача, підвищення привабливості продукту та зміцнення лояльності клієнтів. Саме через ціну підприємство комунікує із зовнішнім середовищем, транслюючи споживачам інформацію про якість, престижність і унікальність своєї продукції. Цінова стратегія, таким чином, стає інструментом фінансового управління, а також важливою складовою брендингу та ринкового позиціонування [3].

До основних завдань цінової стратегії належать: забезпечення узгодженості цінової політики з корпоративними та маркетинговими цілями, підтримання стабільних відносин із клієнтами через передбачувану та справедливую систему цін, досягнення запланованого рівня прибутку і ринкової частки, забезпечення гнучкості у реагуванні на зміни кон'юнктури ринку, а також створення ефективної системи моніторингу й контролю цінових рішень. Успішна цінова стратегія має ґрунтуватися на чіткому розумінні того, як сприймає ціну споживач, наскільки вона відображає реальну та очікувану цінність товару.

Розроблення цінової стратегії є складним і багатофакторним процесом, що потребує системного аналізу внутрішнього потенціалу підприємства (ресурсів, витрат, виробничих можливостей, якості товарів) і зовнішнього середовища (попиту, конкуренції, законодавчих обмежень, державного регулювання). Вона повинна бути не статичною, а адаптивною системою, здатною реагувати на зміни економічної кон'юнктури, поведінку конкурентів і трансформацію споживчих

переваг. Лише за умови такої гнучкості цінова стратегія перетворюється на ефективний механізм стратегічного управління, який поєднує короткострокову комерційну вигоду з довгостроковою стабільністю розвитку підприємства [4].

Цінова стратегія є важливою складовою загальної системи управління підприємством, адже саме вона визначає напрями розвитку цінової політики, формує економічну логіку поведінки організації на ринку та координує фінансові, маркетингові й виробничі рішення. Її основна роль полягає у забезпеченні рівноваги між внутрішніми можливостями підприємства та умовами зовнішнього середовища. Цінова стратегія допомагає узгодити інтереси виробника і споживача, визначити економічні межі конкурентоспроможності й безпосередньо впливає на рентабельність, темпи зростання та стабільність діяльності підприємства.

Вона виконує координаційну функцію, забезпечуючи узгодженість між ціновими рішеннями та стратегічними цілями розвитку. Від обраного рівня цін залежать структура асортименту, обсяги виробництва, витрати, інвестиційні напрями й позиціонування бренду. Ціна тісно пов'язана з маркетинговими та фінансовими рішеннями. Таким чином, ціна стає не просто показником вартості, а ключовим елементом системи стратегічного управління підприємством.

Науковці, серед яких Н. Писаренко, Г. Кашина, С. Ніколаєва та С. Гаркавенко, підкреслюють, що цінова стратегія виконує роль сполучної ланки між підприємством і споживачами, адже саме через ціну формується дохід та імідж компанії. Ціна є своєрідним інформаційним сигналом: для покупця вона означає рівень якості та корисності товару, а для виробника – ефективність його маркетингової діяльності. У динамічних ринкових умовах стратегічне управління цінами дає змогу передбачати зміни попиту, регулювати обсяг продажів і підтримувати фінансову стійкість підприємства [11].

Цінова стратегія займає важливе місце у маркетинговій системі управління підприємством. Вона визначає вибір цільового сегмента, структуру асортименту, способи просування і підходи до збуту продукції.

Саме через ціноутворення підприємство узгоджує споживчу цінність товару з його грошовим еквівалентом. У преміальному сегменті висока ціна створює враження унікальності та довіри до бренду, тоді як у масовому сегменті вона допомагає забезпечити прийнятне співвідношення «ціна – якість» і стимулює зростання обсягів продажів.

Регулятивна функція цінової стратегії виявляється у здатності підприємства впливати на поведінку споживачів, конкурентів і партнерів. Завдяки гнучкій політиці ціноутворення компанія може своєчасно реагувати на зміни ринкової кон'юнктури, підтримувати стабільність продажів і водночас зберігати свої позиції навіть за умов економічної нестабільності.

Аналітичний аспект цінової стратегії полягає у постійному відстеженні зовнішніх і внутрішніх чинників – рівня конкуренції, купівельної спроможності, собівартості продукції, податкових обмежень та сезонних коливань попиту. Результати такого аналізу допомагають приймати обґрунтовані управлінські рішення, своєчасно коригувати виробничі плани та визначати ефективну цінову політику підприємства [11].

Ціна також виконує мотиваційну функцію для всіх учасників господарського процесу. Вона виступає критерієм ефективності діяльності, показником результативності управлінських рішень і засобом заохочення працівників. Виважена цінова стратегія сприяє формуванню позитивного внутрішнього клімату в організації, розвитку ініціативності та підвищенню продуктивності праці.

Отже, цінова стратегія є фундаментальною складовою системи управління підприємством, яка поєднує економічні, маркетингові та організаційні аспекти діяльності. Вона визначає логіку ринкової поведінки підприємства, формує основу для прийняття рішень щодо асортименту, обсягів виробництва, просування продукції та забезпечення прибутковості. Саме завдяки продуманій ціновій стратегії підприємство може досягати стабільного розвитку, підтримувати конкурентоспроможність і формувати довіру споживачів. У сучасних умовах економічної мінливості вона виконує функцію регулювання цін, а також

стратегічну роль у формуванні довгострокових переваг, дозволяючи підприємству ефективно реагувати на зміни ринкової кон'юнктури, забезпечувати гнучкість і зберігати фінансову стійкість.

1.2. Види цінових стратегій та фактори, що впливають на їх вибір

Раціональний вибір цінової стратегії є однією з найважливіших складових системи стратегічного управління підприємством. Цінова стратегія виступає як інструмент регулювання вартості продукції та засіб досягнення довгострокових конкурентних переваг. Її формування потребує врахування комплексу економічних, ринкових та поведінкових чинників, що визначають, яку позицію підприємство займає на ринку та яким чином воно реагує на зміни зовнішнього середовища. Кожна стратегія ціноутворення має свою логіку, механізм реалізації та ризики, тому процес вибору має ґрунтуватися на чітких цілях підприємства, особливостях попиту, етапі життєвого циклу товару й характеристиках конкурентного середовища.

Розмаїття підходів до формування цін обумовлює існування численних варіантів цінових стратегій, кожна з яких спрямована на досягнення конкретних цілей – від збільшення частки ринку до максимізації прибутку або посилення конкурентних позицій. Науковці Ф. Котлер, С. Гаркавенко, Р. Дорнбуш і Дж. Телліс зазначають, що тип обраної стратегії визначається такими чинниками, як рівень конкуренції, життєвий цикл товару, поведінка споживачів, позиціонування бренду та загальна економічна ситуація на ринку. Ефективна стратегія ціноутворення передбачає баланс між рентабельністю, гнучкістю та сприйняттям вартості товару з боку покупців.

Відповідно до класифікації, запропонованої Дж. Теллісом, існують три основні варіанти стратегій ціноутворення: диференційовані, конкурентні та асортиментні.

Ця класифікація вважається однією з найпоширеніших у міжнародній практиці, оскільки вона поєднує маркетинговий і економічний підходи до ціни як управлінського інструменту [18, с. 67].

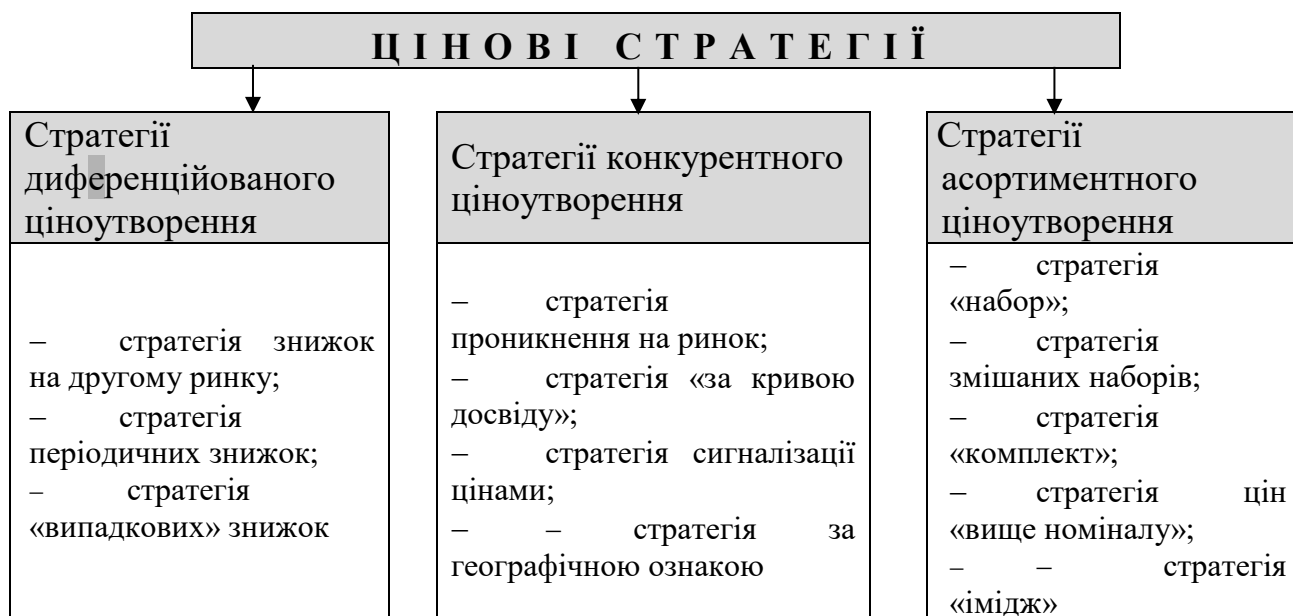


Рисунок 1.1. Класифікація цінових стратегій за Дж. Теллісом [18]

Диференційовані стратегії базуються на принципі варіювання ціни залежно від характеристик ринку, споживача, часу або умов продажу. Їх застосування дає змогу підприємству пристосовуватися до особливостей попиту, рівня доходів клієнтів і регіональних відмінностей. Серед найпоширеніших видів – стратегії сезонних знижок, спеціальних пропозицій для постійних покупців, знижок на другому ринку, а також періодичних або «випадкових» знижок. Завдяки цим підходам підприємство може збільшити обсяг реалізації та утримати лояльність споживачів. Диференціація цін також дозволяє розширювати ринкове охоплення без втрати прибутковості, адже вона враховує відмінності у платоспроможності різних цільових груп.

Конкурентні стратегії орієнтовані на активну взаємодію із зовнішнім ринковим середовищем і враховують дії конкурентів. Такі підходи передбачають встановлення цін з урахуванням ринкових стандартів, реакцій інших компаній і

очікувань споживачів. Серед них – стратегія проникнення на ринок, коли ціна знижується для швидкого завоювання частки ринку, стратегія сигналізації ціною, що формує уявлення про якість товару, або стратегія, заснована на «кривій досвіду», коли зниження витрат у процесі виробництва дозволяє поступово зменшувати ціну. Такі стратегії спрямовані на посилення ринкових позицій підприємства, оптимізацію співвідношення «ціна – якість» і формування довіри до бренду. Наприклад, великі компанії, які мають значний фінансовий запас міцності, можуть використовувати низькі ціни як засіб витіснення конкурентів, тоді як малі фірми частіше обирають нішеві цінові моделі, орієнтовані на додану вартість продукту [18, с. 68].

Асортиментні стратегії застосовуються підприємствами, що мають широку товарну лінійку, і спрямовані на встановлення взаємопов'язаних цін між окремими продуктами. Їхнє завдання полягає в забезпеченні логічної внутрішньої цінової структури, що допомагає споживачам орієнтуватися у вартості та формує відчуття справедливості ціноутворення. Прикладом може бути стратегія «комплекту» (bundle pricing), коли кілька товарів продаються разом за сумарною зниженою ціною, або стратегія «додаткової вартості», за якої допоміжні товари чи послуги мають вищу націнку, ніж базовий продукт. Такий підхід дозволяє підприємству підвищити загальний дохід, стимулювати перехресні продажі й утримати споживача в межах одного бренду.

Окрім класифікації Телліса, у науковій та практичній літературі виділяють також поділ цінових стратегій за основним критерієм формування ціни – витратами, попитом і конкуренцією [18, с. 68]:

– Стратегії, що базуються на витратах, орієнтовані на покриття собівартості виробництва та досягнення запланованої норми прибутку. Їх перевага – простота розрахунків і стабільність у прогнозованих умовах, проте вони не завжди враховують поведінкові чинники попиту та швидкі ринкові зміни. Такий підхід частіше використовують промислові підприємства або компанії з низькою ринковою еластичністю.

– Стратегії, зорієнтовані на попит, базуються на сприйнятті споживачем цінності продукту. Ціна визначається витратами, а також рівнем готовності клієнта платити за певну користь, престиж чи унікальність товару. У таких випадках проводяться маркетингові дослідження, вивчається еластичність попиту, психологічні бар'єри сприйняття ціни. Це особливо актуально для брендів, що працюють у сфері послуг, ІТ або модної індустрії, де споживач купує не просто товар, а досвід чи емоцію.

– Стратегії, орієнтовані на конкуренцію, передбачають формування ціни відповідно до дій інших учасників ринку. Компанія може встановлювати вищі ціни (для позиціонування як преміум-бренд), нижчі (для завоювання ринку) або рівні ринковому середньому. Наприклад, підприємства роздрібної торгівлі часто орієнтуються на ціни конкурентів, щоб зберігати привабливість пропозиції, не знижуючи прибутковості.

Особливу групу становлять стратегії для нових товарів, які застосовуються при виході на ринок з інноваційною продукцією. Серед них [4]:

– «Зняття вершків» – встановлення високої початкової ціни для отримання максимального прибутку від покупців, готових платити за новизну.

– «Ціна проникнення» – свідоме зниження ціни на старті для залучення масового покупця та формування частки ринку.

– «Середньоринкова ціна» – орієнтація на стабільну присутність і довгострокову конкурентоспроможність без різких коливань цінового рівня.

У цифровій економіці активно розвиваються психологічні та поведінкові стратегії, що апелюють до емоційних рішень споживачів. До таких належать застосування «привабливих» цін (зокрема, 999 грн замість 1000 грн), створення відчуття дефіциту або обмеженої пропозиції, використання бонусів та персональних знижок. Ці підходи базуються на когнітивних ефектах сприйняття вартості й особливо ефективні у сфері електронної комерції, де споживач часто реагує імпульсивно.

Поширення набули й пакетні стратегії, що передбачають продаж взаємодоповнюючих товарів у складі комплексної пропозиції. Вони стимулюють

попит, підвищують середній чек і дозволяють підприємству ефективніше використовувати маркетингові ресурси.

Фактори, що впливають на вибір цінової стратегії підприємства, охоплюють комплекс внутрішніх і зовнішніх умов, які визначають напрям, характер і результативність політики ціноутворення. Їх взаємодія формує основу стратегічних рішень, від яких залежить конкурентоспроможність, рентабельність і довгострокова стабільність підприємства [19].

Таблиця 1.1

Фактори, що впливають на вибір цінової стратегії підприємства

Група факторів	Фактор	Характеристика впливу
Внутрішні фактори	Мета та стратегічна орієнтація підприємства	Визначає напрям цінової політики та рівень цінових ризиків.
	Структура витрат і собівартість продукції	Впливає на межу можливого зниження або підвищення ціни.
	Якість і споживчі властивості товару	Формує сприйняття вартості продукту споживачем.
	Стадія життєвого циклу товару	Зумовлює вибір між стратегіями проникнення, стабільності чи «зняття вершків».
	Фінансовий стан і виробничі можливості	Визначає ресурсну здатність реалізовувати ризикові стратегії.
	Імідж і позиціонування бренду	Визначає можливість застосування преміального або масового ціноутворення.
Зовнішні фактори	Макроекономічна ситуація	Визначає купівельну спроможність і рівень ринкової активності.
	Державне регулювання	Обмежує або сприяє гнучкому ціноутворенню.
	Рівень конкуренції	Впливає на можливість встановлення незалежних або орієнтованих цін.
	Тип ринку	Визначає свободу формування цін і роль попиту та пропозиції.
	Попит і його еластичність	Визначає, чи можливе підвищення ціни без втрати обсягу продажів.
	Цінність товару для споживача	Впливає на готовність клієнта сплачувати преміальну вартість.
	Конкурентна реакція	Зумовлює потребу у швидкому коригуванні ціни.

Джерело: сформовано автором на основі [19]

Внутрішні фактори визначають потенціал підприємства впливати на власну цінову політику та реалізовувати обрану стратегію. Вирішальне значення має мета та стратегічна орієнтація підприємства. Якщо компанія ставить за мету

швидке зростання обсягів продажу чи вихід на нові ринки, вона застосовує стратегії низьких цін або цінового прориву. У випадку орієнтації на стабільність, довгострокову прибутковість і формування сталого іміджу більш доцільними є стратегії преміального або нейтрального ціноутворення.

Важливу роль відіграє структура витрат і собівартість продукції, яка визначає можливі межі цінових рішень. Висока частка постійних витрат змушує підприємство встановлювати вищі ціни для забезпечення окупності, тоді як ефективна оптимізація витрат відкриває можливості для реалізації більш гнучких або агресивних цінових стратегій. Значущим є рівень якості та споживчих властивостей товару, оскільки саме ці характеристики формують сприйняття його вартості споживачем. Підприємства, які випускають інноваційну або унікальну продукцію, зазвичай використовують стратегії «зняття вершків» чи преміального позиціонування, тоді як для масових товарів доцільні стратегії середньоринкових або проникних цін [19].

Стадія життєвого циклу товару також впливає на вибір цінової поведінки. На етапі впровадження зазвичай встановлюються високі ціни для швидкого відшкодування витрат на розробку; у період зростання застосовуються помірні або низькі ціни, що сприяє збільшенню частки ринку; на стадії зрілості актуальними є стабілізаційні ціни, які підтримують попит і забезпечують лояльність клієнтів. Важливими є фінансовий стан підприємства та його виробничі можливості: компанії з достатнім ресурсним потенціалом здатні реалізовувати ризикові або агресивні стратегії, тоді як слабші обирають консервативні моделі, орієнтовані на мінімізацію ризиків. Імідж і позиціонування бренду визначають сприйняття цінності товару споживачем. Відомі бренди мають більшу свободу у встановленні преміальних цін, тоді як нові учасники ринку частіше використовують дисконтні або проникні стратегії для залучення клієнтів.

Зовнішні фактори формують рамкові умови, у межах яких підприємство реалізує свою цінову політику. Вирішальним чинником є макроекономічна ситуація, адже рівень інфляції, валютні коливання, динаміка ВВП, зайнятість населення та купівельна спроможність визначають спроможність ринку

сприймати певну цінову політику. У періоди економічного спаду підприємства частіше застосовують політику знижок, тоді як у фазі зростання переважають стратегії стабільності або підвищення цін. Державне регулювання також суттєво впливає на ціноутворення. Податкова політика, антимонопольні обмеження, система ліцензування чи контроль за цінами у стратегічних галузях, таких як енергетика, транспорт чи фармацевтика, визначають межі для діяльності підприємств [19].

Вагомим фактором є рівень конкуренції. На ринках із високою концентрацією гравців підприємства змушені орієнтуватися на середньоринкові ціни, тоді як в умовах обмеженої конкуренції можливе застосування диференційованих або монопольних стратегій. Тип ринку визначає характер формування ціни. У разі вільної конкуренції ціна встановлюється співвідношенням попиту і пропозиції, при монополістичній конкуренції – у межах певного діапазону, що враховує переваги товарів, а в умовах олігополії вона формується з урахуванням поведінки конкурентів.

Суттєвий вплив має рівень попиту та його еластичність. Якщо попит не реагує на зміну ціни, підприємство може підвищувати тарифи без ризику втрати клієнтів. Коли попит є еластичним, доцільно застосовувати гнучкі або стимулювальні стратегії. Водночас сприйняття цінності товару для споживача залежить від економічних і психологічних чинників, таких як престиж бренду, дизайн, екологічність чи рівень сервісу. Ці характеристики формують готовність покупця сплачувати вищу ціну. Реакція конкурентів також може істотно впливати на результати цінової політики, адже зміна цін одним учасником ринку здатна спричинити ефект ланцюгової реакції, що призводить до цінової війни або, навпаки, стабілізації ринкової рівноваги.

У сучасних умовах особливого значення набувають поведінкові та психологічні чинники. Сприйняття ціни споживачем, роль знижок як емоційного стимулу, ефект «психологічної межі» та вплив маркетингових комунікацій формують нові підходи до визначення вартості товарів. Поширення цифрових

технологій сприяє розвитку індивідуалізованого ціноутворення, коли ціна залежить від профілю клієнта, його попередніх покупок або місця перебування.

Отже, вибір цінової стратегії є стратегічно важливим рішенням, яке визначає ринкове становище підприємства, його прибутковість і конкурентоспроможність. Різноманіття видів цінових стратегій відображає багатофакторність процесу ціноутворення та необхідність урахування економічних, маркетингових і поведінкових аспектів. Вибір між диференційованими, конкурентними чи асортиментними стратегіями залежить від цілей підприємства, етапу розвитку товару, специфіки попиту та конкурентного середовища. Ефективна цінова стратегія має забезпечувати баланс між інтересами виробника і споживача, враховувати внутрішні можливості підприємства та вплив зовнішніх чинників, створюючи умови для стабільного зростання і довгострокової ринкової стійкості.

1.3. Характеристика сучасних підходів до вдосконалення цінової політики

Сучасна економіка характеризується високою динамічністю, інтенсивною конкуренцією та швидкими технологічними змінами. В цих умовах традиційні підходи до формування цін поступово втрачають ефективність, а на перший план виходить необхідність розробки комплексних і гнучких механізмів управління цінами. Вдосконалення цінової політики розглядається як безперервний процес адаптації підприємства до змін ринкової кон'юнктури, споживчих очікувань і макроекономічних факторів, що ґрунтується на поєднанні економічних, маркетингових, аналітичних та цифрових інструментів, які дозволяють забезпечити прибутковість і сформувати стійку конкурентну перевагу.

Таблиця 1.2

Сучасні підходи до вдосконалення цінової політики підприємства

Підхід	Сутність підходу
Аналітичний	Орієнтований на прийняття цінових рішень на основі кількісного аналізу, статистичних даних і прогнозів, що дозволяє підвищити точність та обґрунтованість управлінських дій.
Маркетингово-	Ґрунтується на розумінні споживчої цінності продукту, сприйняття якості

орієнтований	та готовності клієнта платити за отриману користь.
Цифровий	Передбачає використання цифрових технологій, Big Data, штучного інтелекту та автоматизованих систем управління цінами в режимі реального часу.
Інтегрований	Розглядає цінову політику як частину загальної стратегії управління підприємством, узгоджуючи її з маркетинговими, виробничими та фінансовими рішеннями.
Поведінковий	Враховує психологічні чинники сприйняття ціни споживачами, що впливають на рішення про купівлю.

Сформовано автором на основі [16], [17], [13], [14]

Аналітичний підхід до вдосконалення цінової політики базується на системному використанні кількісних методів, статистичних моделей і цифрових технологій, які дають змогу приймати рішення щодо цінової стратегії на основі достовірних даних, а не інтуїтивних припущень. Його впровадження означає перехід від реактивного до проактивного управління цінами, коли підприємство не просто реагує на зміни ринку, а передбачає їх і планує відповідні дії. Основою аналітичного підходу є збір, обробка та аналіз великого обсягу даних про поведінку споживачів, динаміку попиту, дії конкурентів, витрати та макроекономічні тенденції. Для цього застосовуються методи економетричного моделювання, кореляційного й регресійного аналізу, а також системи бізнес-аналітики, що дозволяють виявляти закономірності та прогнозувати реакції ринку на зміну ціни [16].

Окремий напрям аналітичного підходу становить використання алгоритмів машинного навчання та штучного інтелекту, які автоматично обробляють великі масиви інформації й формують прогнози щодо оптимального рівня ціни. Завдяки цьому підприємство може оперативно реагувати на зовнішні зміни, мінімізувати ризики втрат і підтримувати конкурентоспроможність. Зокрема, у роздрібній торгівлі застосовується автоматизоване коригування цін залежно від часу доби, обсягів запасів або активності споживачів на сайті. У транспортній і туристичній галузях поширене динамічне ціноутворення, коли ціна постійно оновлюється відповідно до рівня попиту, кількості вільних місць чи сезонності, що дає змогу досягти оптимального балансу між прибутковістю та ефективністю використання ресурсів, підвищуючи рентабельність продажів і зміцнюючи ринкові позиції підприємства.

Аналітичний підхід також передбачає комплексну оцінку еластичності попиту – показника, який визначає, наскільки сильно змінюється обсяг продажів у відповідь на зміну ціни. Розуміння цього зв'язку допомагає визначити межі, у яких зниження чи підвищення ціни буде економічно доцільним. Сучасні компанії поєднують кількісні методи з поведінковими аспектами споживання, формуючи багатофакторні моделі, що враховують психологічні реакції клієнтів і соціальні тренди. Аналітичний підхід створює основу для формування науково обґрунтованої, гнучкої й адаптивної цінової політики [16].

Маркетингово-орієнтований підхід до вдосконалення цінової політики базується на глибокому розумінні споживацьких потреб, очікувань і сприйняття цінності продукту. Його головна ідея полягає в тому, що ціна повинна відображати витрати виробництва та відповідати тій користі, яку споживач отримує від товару чи послуги. У межах цього підходу використовуються такі інструменти, як маркетингові дослідження, фокус-групи, аналіз споживчої поведінки, анкетування та метод conjoint-аналізу, який дозволяє визначити, які характеристики продукту є найбільш значущими для покупців і яку ціну вони готові заплатити за кожну з них.

Маркетингово-орієнтований підхід активно інтегрує психологічне ціноутворення, що спирається на закономірності сприйняття вартості. До таких методів належать ефект округлення, стратегія престижного ціноутворення, коли висока ціна підкреслює статусність бренду, або ефект контрасту, коли поруч із дорожчим товаром середня пропозиція сприймається вигіднішою. Особливе значення має формування цінової довіри – споживач має вважати ціну справедливою й адекватною якості продукту. З цією метою компанії запроваджують політику прозорих знижок і гарантійних умов, що посилюють лояльність покупців [13].

Вагомим інструментом маркетингово-орієнтованого підходу є цінова сегментація. Вона передбачає встановлення різних рівнів цін для окремих груп клієнтів, виходячи з їхніх демографічних, соціальних чи поведінкових характеристик. Знижки для постійних клієнтів, спеціальні пропозиції для

студентів або преміальні ціни для сегменту «luxury» дозволяють оптимально розподіляти ресурси підприємства, не знижуючи прибутковість. До цього підходу також належать промоційні стратегії, які передбачають тимчасове зниження цін з метою стимулювання попиту, збільшення товарообігу чи очищення складів від сезонної продукції.

Цифровий підхід до вдосконалення цінової політики посідає особливе місце серед сучасних стратегічних інструментів управління підприємством, оскільки саме цифровізація забезпечує перехід від інтуїтивних рішень до системного, автоматизованого управління цінами. Його сутність полягає у використанні штучного інтелекту, технологій Big Data, алгоритмів машинного навчання та автоматизованих систем управління для формування, моніторингу й коригування цін у режимі реального часу. Завдяки цифровим технологіям підприємства отримують змогу здійснювати глибокий аналіз поведінки споживачів, оперативно реагувати на зміни ринкової кон'юнктури, прогнозувати тенденції та підтримувати конкурентоспроможність у середовищі високої турбулентності [17].

Основною характеристикою цифрового підходу є можливість інтеграції внутрішніх і зовнішніх джерел даних у єдину аналітичну систему. Вона дозволяє враховувати показники продажів, динаміку попиту, маркетингові активності, дії конкурентів, соціальні сигнали й макроекономічні фактори. Це створює умови для формування більш точних і обґрунтованих цінових рішень. Одним із провідних напрямів цифрового підходу виступає персоналізоване ціноутворення, що базується на аналізі індивідуальної поведінки споживачів. Такий підхід дозволяє встановлювати ціни, адаптовані до потреб конкретного клієнта або сегмента, з урахуванням його історії покупок, частоти звернень, рівня лояльності та навіть географічного розташування. Онлайн-платформи можуть визначати, які акційні пропозиції чи знижки будуть найефективнішими для певного користувача, а це, у свою чергу, сприяє зростанню середнього чеку та підвищенню повторних продажів.

Значне місце в межах цифрового підходу посідає модель прогнозного ціноутворення. Вона використовує аналітичні алгоритми для передбачення змін у

попиті, сезонних коливань, впливу зовнішніх факторів або поведінкових тенденцій клієнтів. Прогнозне ціноутворення дозволяє компаніям реагувати на зміни ринку та діяти на випередження, своєчасно коригуючи цінову політику для мінімізації ризиків та втрат. У поєднанні з аналітичними панелями цей метод надає можливість моделювати сценарії зміни цін, оцінювати наслідки для прибутковості та визначати найдоцільніші рішення. У результаті цифровий підхід забезпечує стратегічну гнучкість, знижує вплив людського фактору та сприяє створенню стабільної системи управління цінами, що здатна функціонувати в умовах непередбачуваності ринку [14].

Інтегрований підхід до вдосконалення цінової політики спирається на ідею узгодженості цінових рішень із загальною стратегією розвитку підприємства. Ціна розглядається не як ізольований елемент, а як результат взаємодії всіх складових маркетинг-міксу: продукту, комунікацій, каналів збуту та просування. Завдяки такому підходу формується єдина логіка управління цінністю для споживача, коли кожен елемент системи сприяє створенню відчуття справедливої вартості товару. Зокрема, новий продукт з інноваційними характеристиками повинен супроводжуватися відповідною ціною та інформаційною підтримкою, яка пояснює клієнтам джерело доданої цінності. У цьому контексті важливу роль відіграє синхронізація діяльності маркетингового, фінансового та виробничого підрозділів, оскільки лише комплексна координація дозволяє забезпечити ефективне позиціонування товару [16].

У межах інтегрованого підходу велика увага приділяється оптимізації внутрішніх процесів. Зокрема, застосовується метод калькулювання на основі діяльності (ABC-метод), який дозволяє точніше визначати структуру витрат і забезпечує узгодження ціни з реальними ресурсними можливостями підприємства. Також впроваджуються механізми маржинального аналізу для оцінки взаємозв'язку між ціною, обсягом продажів і прибутковістю. Це дає змогу встановлювати ціни, які одночасно відповідають очікуванням споживачів і підтримують фінансову стійкість компанії.

Визначальну роль у межах інтегрованого підходу відіграє поведінковий аспект, що спирається на дослідження психології сприйняття ціни споживачем. Підприємства дедалі частіше враховують ефекти, які формують емоційне ставлення покупців до вартості товару. Серед них – ефект якоря, коли початкова або порівняльна ціна створює уявлення про вигідність пропозиції; ефект справедливості, який впливає на довіру до бренду; та ефект ризику, що змушує споживача сприймати вищу ціну як гарантію якості. Використання поведінкових принципів дозволяє встановлювати прийнятний рівень ціни та впливати на рішення про покупку, водночас зміцнюючи лояльність клієнтів [16].

Отже, вдосконалення цінової політики підприємства сьогодні базується на інтеграції кількох підходів: аналітичного, маркетингового, цифрового, інтегрованого та поведінкового. Їх поєднання дозволяє забезпечити точність управлінських рішень, адаптивність до ринку, підвищення прибутковості та довгострокову стійкість бізнесу. Ефективна цінова політика перестає бути суто фінансовим інструментом і перетворюється на стратегічний засіб управління конкурентоспроможністю підприємства, що визначає його місце в сучасній економіці знань і цифрових технологій.

Висновки до розділу I

У межах першого розділу було розглянуто теоретичні основи формування цінової стратегії підприємства, визначено її сутність, роль у системі управління та проаналізовано основні підходи до вдосконалення цінової політики в умовах динамічного ринкового середовища. Проведене дослідження дає підстави стверджувати, що цінова стратегія посідає ключове місце стратегічного менеджменту, який забезпечує узгодження економічних, маркетингових і фінансових цілей підприємства. Вона не обмежується встановленням рівня цін, а охоплює комплекс управлінських рішень, спрямованих на досягнення стабільності, прибутковості та конкурентоспроможності.

Роль цінової стратегії полягає у забезпеченні рівноваги між внутрішніми можливостями підприємства та умовами зовнішнього середовища. Ціна виступає економічною категорією й водночас інструментом маркетингової комунікації, який відображає позиціонування бренду, формує сприйняття вартості товару споживачем і впливає на рівень його лояльності. Ефективна цінова стратегія здатна перетворювати потенційні ринкові можливості на реальні конкурентні переваги, забезпечуючи стійкість підприємства навіть за умов мінливої економічної кон'юнктури.

Узагальнено різновиди цінових стратегій, серед яких виокремлюють стратегії проникнення, преміального ціноутворення, диференціації, стабільних цін, а також моделі, орієнтовані на частку ринку або рентабельність. Вибір конкретної стратегії визначається низкою факторів – рівнем конкуренції, витратами виробництва, етапом життєвого циклу продукту та характеристиками цільової аудиторії. Визначено, що головним завданням менеджменту є адаптація цінової політики до зовнішніх умов, при цьому збереження оптимального співвідношення між економічними інтересами підприємства і споживчою цінністю продукції.

Сучасні підходи до вдосконалення цінової політики відображають перехід від традиційних до науково обґрунтованих і технологічно підтриманих моделей

управління ціноутворенням. Аналітичний підхід спирається на прогнозування попиту, аналіз еластичності та використання алгоритмів машинного навчання для визначення оптимального рівня цін. Маркетингово-орієнтований підхід акцентує увагу на сприйнятій цінності продукту, психологічних аспектах ціноутворення та формуванні довіри споживачів. Цифровий підхід забезпечує автоматизацію процесів через системи Big Data, CRM-аналітику та динамічні моделі управління цінами. Інтегрований підхід поєднує економічні та маркетингові аспекти, формуючи ціну як стратегічний інструмент розвитку підприємства. Сукупність цих підходів забезпечує адаптивність, прибутковість і конкурентоспроможність компаній у мінливому ринковому середовищі.

Підсумовуючи, можна зробити висновок, що цінова стратегія постає як складна багаторівнева система, що інтегрує економічні, аналітичні та поведінкові механізми управління. Її ефективність визначається здатністю підприємства гнучко реагувати на коливання ринкової кон'юнктури, використовувати сучасні цифрові інструменти та орієнтуватися на створення споживчої цінності. Теоретичні положення, розкриті в межах розділу, створюють методологічну основу для подальшого практичного аналізу ефективності цінової політики підприємства та розроблення рекомендацій щодо її вдосконалення.

РОЗДІЛ II

АНАЛІЗ ЦІНОВОЇ ПОЛІТИКИ ТОВ «ТДС УКРСПЕЦТЕХНІКА»

2.1. Організаційно-економічна характеристика діяльності підприємства ТОВ «ТДС Укрспецтехніка»

ТОВ «ТДС Укрспецтехніка» є сучасним динамічним підприємством, що спеціалізується на комплексному постачанні, сервісному обслуговуванні та модернізації спеціальної техніки для промислового та будівельного секторів.[20]

Товариство з обмеженою відповідальністю «ТДС Укрспецтехніка» було засновано 25 лютого 2010 року, та офіційно зареєстроване за адресою: Україна, Київська область, м. Бровари, вул. Металургів, 17, офіс 105.[21] Створення компанії припало на період активного розвитку українського ринку спеціальної техніки, що визначило її стратегічний курс на формування комплексної пропозиції для промислового, будівельного, аграрного та інфраструктурного секторів.

Багаторічний досвід роботи дав змогу підприємству зміцнити конкурентні позиції та сформувати репутацію надійного партнера у сфері постачання спецтехніки й сервісного обслуговування. За час своєї діяльності компанія перейшла від вузького профілю до моделі комплексних рішень, що включають підбір техніки, організацію її експлуатації, модернізацію обладнання, сервісну підтримку та навчання персоналу замовників. Накопичена експертиза, розширення клієнтської бази та співпраця з провідними світовими виробниками сприяли зміцненню ринкових позицій ТОВ «ТДС Укрспецтехніка» та підвищенню рівня довіри з боку корпоративних клієнтів. [20]

Сьогодні організація функціонує як багатопрофільний сервісно-виробничий центр, що поєднує комерційну, технічну, логістичну та виробничу складові. [20] Такий підхід забезпечує здатність оперативно реагувати на зміни кон'юнктури ринку, пропонувати клієнтам індивідуальні рішення та підтримувати високу

якість обслуговування протягом усього життєвого циклу техніки. Саме комплексність послуг та тривалий досвід на ринку стали фундаментальними чинниками формування стійких конкурентних переваг підприємства.

ТОВ «ТДС Укрспецтехніка» функціонує як товариство з обмеженою відповідальністю відповідно до вимог Господарського та Цивільного кодексів України. Така форма організації бізнесу забезпечує підприємству оптимальне поєднання гнучкості управління й захисту корпоративних прав учасників: відповідальність власників обмежується розміром їх внеску до статутного капіталу, що мінімізує фінансові ризики та створює умови для сталого розвитку компанії.

Правовий статус підприємства регламентується Статутом товариства, який визначає його діяльність, структуру управління, порядок формування органів керівництва та компетенції посадових осіб. Підприємство має статус юридичної особи, веде самостійний бухгалтерський баланс, відкриває рахунки в банківських установах, використовує власну печатку, товарний знак та бере участь у господарсько-правових відносинах на правах повноправного суб'єкта ринку.[22]

Управління діяльністю підприємства здійснюється директором, який є одноосібним виконавчим органом. До його основних повноважень належать стратегічне планування, координація роботи структурних підрозділів, представництво інтересів компанії в зовнішніх взаємовідносинах, укладання договорів та забезпечення ефективності операційної діяльності.

Організаційна модель управління ТОВ «ТДС Укрспецтехніка» базується на лінійно-функціональному принципі, що передбачає поєднання вертикальної підпорядкованості та чіткої функціональної спеціалізації підрозділів. Така структура дає змогу ефективно розподіляти відповідальність, підвищує оперативність ухвалення рішень та забезпечує узгодженість бізнес-процесів. Загальна чисельність персоналу перевищує 160 осіб, що свідчить про масштабність діяльності та стійку організаційну структуру. [23,24]

Основні структурні підрозділи підприємства включають:

- Відділ продажів та обслуговування нової техніки – формування клієнтської бази, проведення переговорів, підготовка комерційних пропозицій, супровід угод, координація етапів передпродажної підготовки, введення техніки в експлуатацію;
- Відділ продажів запчастин та ремонту спецтехніки – реалізація запасних частин, витратних матеріалів та навісного обладнання, консультування клієнтів щодо сумісності комплектуючих, підтримання актуальності складських запасів, оптимізація товарних залишків та організація оперативної доставки, ремонт та технічне обслуговування спецтехніки.
- Сервісний відділ – гарантійне та післягарантійне обслуговування техніки, діагностика, ремонтні роботи, виїзні сервісні послуги.
- Виробничий підрозділ – виготовлення спецтехніки та навісного обладнання під брендом TDC, модернізація технічних вузлів та агрегатів.
- Конструкторське бюро – розроблення нових технічних рішень, адаптація конструкцій під потреби клієнтів, інноваційні інженерні розробки.
- Бухгалтерія та фінансовий відділ – ведення обліку, формування фінансової звітності, бюджетування та контроль витрат.
- Відділ кадрів (HR) – кадровий менеджмент, підбір персоналу, навчання, атестація, розвиток корпоративної культури.

Взаємодія між підрозділами має системний характер та забезпечує повний цикл обслуговування клієнтів: від формування потреби й вибору техніки до її подальшої експлуатації, ремонту та модернізації. Особливе місце у структурі займає конструкторське бюро, яке формує технологічну перевагу підприємства, а також сервісний департамент, що є ключовим чинником підтримання довгострокових партнерських відносин із клієнтами.

Нижче наведено графічну модель структури управління ТОВ «ТДС Укрспецтехніка» (Рис. 2.1) :



Рисунок 2.1 – Модель структури управління ТОВ «ТДС Укрспецтехніка» (створено автором за даними підприємства)

Чисельність працівників є важливим індикатором розвитку компанії, оскільки відображає обсяги виробничого та сервісного навантаження, а також рівень розширення операційної діяльності. Для більш повної характеристики, доцільно проаналізувати динаміку чисельності персоналу підприємства у 2022–2024 рр які наведені у таблиці 2.1

Таблиця 2.1

Динаміка чисельності персоналу ТОВ «ТДС Укрспецтехніка» у 2022 – 2024 рр.

Рік	Кількість працівників
2022	88
2023	84
2024	164

(Джерело: складено автором на основі [21])

Наведені дані свідчать про суттєві зміни у кадровому потенціалі підприємства. Якщо у 2022–2023 рр. чисельність персоналу залишалася на відносно стабільному рівні, то у 2024 році спостерігається різке зростання — до 164 працівників, що становить приріст на 86,4% порівняно з 2022 роком. Така динаміка пояснюється розширенням масштабів діяльності, збільшенням обсягів сервісних і виробничих робіт та активізацією торговельних операцій.

Зростання трудового потенціалу, підтверджує тенденцію до нарощування операційних можливостей підприємства та його стратегічний розвиток. [25]

У сучасних умовах розвитку економіки України ринок спеціальної техніки є одним із ключових сегментів промислового комплексу, що забезпечує ефективне функціонування будівельної, дорожньої, сільськогосподарської, комунальної та кар'єрної галузей. Його стабільність і потенціал розвитку безпосередньо залежать від темпів відновлення інфраструктури, масштабів інвестицій у будівництво та оновлення виробничих фондів підприємств. [26]

ТОВ «ТДС Укрспецтехніка» здійснює широкий комплекс робіт у сфері сервісного обслуговування, діагностики та ремонту спеціальної техніки. Організація виконує як регламентні, так і відновлювальні операції, що охоплюють повний технологічний цикл ремонту машин різних типів. Роботи проводяться за стандартизованою процедурою, що включає:

- прийом техніки,
- первинний огляд,
- проведення діагностики,
- розбирання вузлів,
- складання дефектної відомості,
- погодження переліку робіт із замовником,
- виконання ремонтних операцій,
- тестування та передачу техніки клієнтові.

Такий підхід забезпечує прозорість процесів та контроль якості на всіх етапах.

Для виконання ремонтних робіт використовуються оригінальні комплектуючі провідних світових виробників, а також високоякісні аналоги перевірених брендів.

Ремонтні операції здійснюють висококваліфіковані спеціалісти, які проходять регулярне навчання на заводах-партнерах, що дозволяє підприємству забезпечувати високу якість робіт і надавати гарантію строком до 12 місяців.

Завершальне тестування обладнання проводиться у режимі, максимально наближеному до умов експлуатації, а його результати обов'язково демонструються замовнику.

Окремим напрямом діяльності є реалізація запасних частин та витратних матеріалів до будівельної, дорожньої та кар'єрної техніки. Розгалужена матеріально-технічна база підприємства дозволяє оперативно задовольняти потреби клієнтів та забезпечувати постачання комплектуючих у стислі терміни. Товариство співпрацює з міжнародними виробничими компаніями зі США, Німеччини, Англії, Італії, Туреччини, Польщі, Китаю та інших країн, що забезпечує постійне оновлення асортименту та можливість постачання навіть рідкісних і унікальних деталей.

Робота компанії охоплює всі ключові групи запасних частин — до навантажувачів, екскаваторів, бульдозерів, автогрейдерів та іншої спеціалізованої техніки. Це дозволяє забезпечувати технічну підтримку машин різного призначення та підтримувати високу мобільність сервісного обслуговування.

До напрямів ремонтної діяльності підприємства входять:

- 1) відновлення та обслуговування дизельних двигунів;
- 2) ремонт трансмісій;
- 3) ремонт гідравлічного обладнання;
- 4) ремонт гідроциліндрів;
- 5) навісного обладнання та конструктивних елементів машин.

Підприємство має власні виробничі потужності для технічного обслуговування гідравлічних насосів, моторів, редукторів, виготовлення рукавів високого тиску, комплектуючих та деталей, що використовуються у різних типах спецтехніки. Використання сучасних мобільних розточувально-наплавочних комплексів дає змогу ефективно відновлювати елементи рухомих з'єднань навантажувачів, екскаваторів, автогрейдерів та іншої техніки без демонтажу великих конструкцій.

Завдяки розгалуженій мережі філій у різних регіонах України, компанія забезпечує можливість оперативного виїзду сервісних інженерів на об'єкти замовників. Такий підхід, значно скорочує час простою техніки та запобігає виникненню серйозних відмов, підвищуючи ефективність її подальшої експлуатації.

Узагальнюючи, сервісна та виробничо-ремонтна діяльність ТОВ «ТДС Укрспецтехніка» формує комплексну систему технічного супроводу клієнтів, яка охоплює всі етапи діагностики, відновлення, обслуговування та постачання запчастин. Це дозволяє підприємству забезпечувати високу якість робіт, оперативність сервісного реагування та тривалий цикл безвідмовної експлуатації техніки клієнтів.

Діяльність ТОВ «ТДС Укрспецтехніка» ґрунтується на поєднанні трьох ключових напрямів, що формують комплексну модель функціонування підприємства та забезпечують повний цикл обслуговування спеціальної техніки.

До основних сфер діяльності належать:

- виробництво і реалізація запасних частин та навісного обладнання;
- продаж і виготовлення нової спецтехніки;
- сервісне обслуговування й ремонт технічних засобів. [20]

Взаємодія цих напрямів формує цілісну систему технічної, виробничої та інженерної підтримки клієнтів, що забезпечує ефективне функціонування підприємства в умовах конкуренції та динамічного ринку.

Збалансованість основних напрямів діяльності забезпечує стійкий попит, диверсифікацію джерел доходів, стратегічну гнучкість та можливість швидко адаптуватися до змін зовнішнього середовища на ринку. Саме комплексність послуг, поєднана з наявністю виробничих, сервісних і логістичних потужностей, формує основу конкурентоспроможності ТОВ «ТДС Укрспецтехніка» та визначає його позицію як одного з провідних учасників ринку спеціальної техніки. [25]

З метою наочного відображення структури всіх напрямів діяльності підприємства зображено співвідношення ключових функціональних сегментів наступним чином (Рис. 2.1). Такий формат дозволяє узагальнити модель роботи підприємства та підкреслити рівнозначну важливість кожного напрямку у формуванні загальної ефективності компанії.

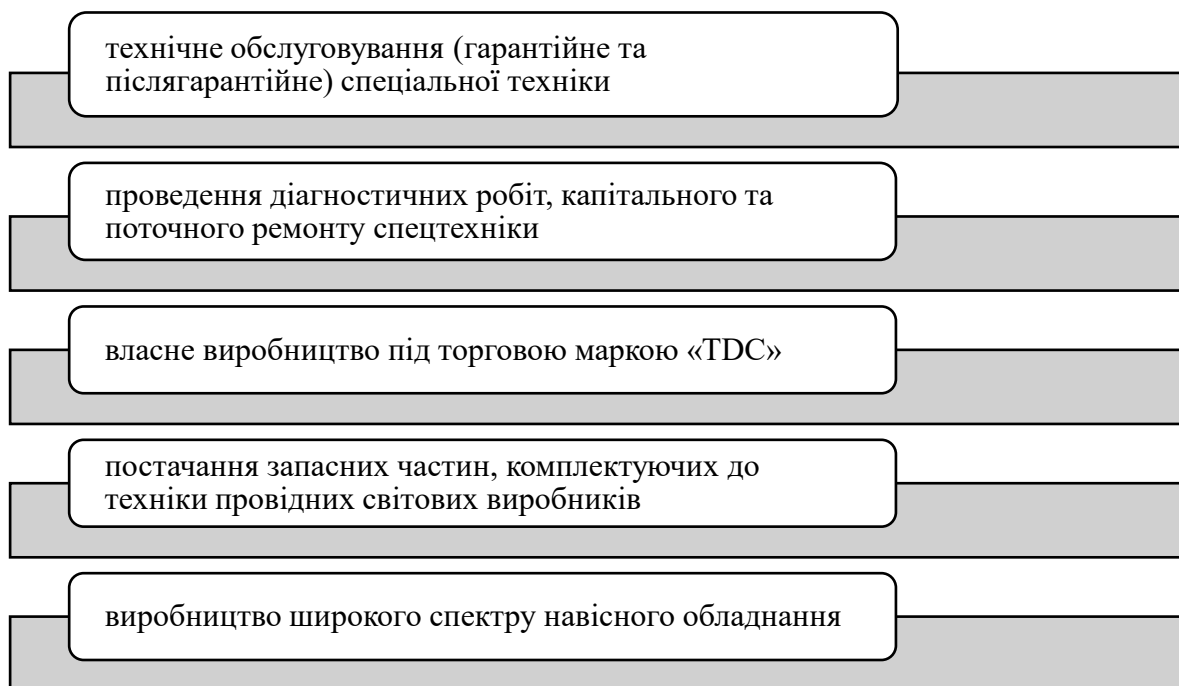


Рисунок 2.2. Основні напрями діяльності ТОВ «ТДС Укрспецтехніка»
(Джерело: створено автором за джерелом [20])

Починаючи з 2022 року діяльність підприємства відчутно трансформувалася під впливом повномасштабної воєнної агресії проти України. У цей період ТОВ «ТДС Укрспецтехніка» значно активізувало взаємодію зі Збройними Силами України та іншими силовими структурами, забезпечуючи ремонт, сервісне обслуговування й технічну підтримку спеціалізованої техніки військового призначення. Виконання робіт здійснюється як у межах тендерних угод, так і в рамках оперативних запитів, що суттєво збільшило обсяг сервісних завдань та змінило структуру попиту на послуги підприємства. [27]

Важливим чинником підтримання операційної ефективності стала мобільність та технічна укомплектованість виїзних сервісних бригад. Підприємство забезпечує їх сучасним обладнанням, діагностичними системами, інструментами та спеціалізованим транспортом, що дає можливість виконувати ремонт «в полі» — без транспортування техніки до стаціонарної бази. Такий формат роботи є критично важливим як для цивільних підприємств, так і для військових частин, де час простою техніки має прямий вплив на оперативну ефективність. [28]

Незважаючи на складні умови воєнного часу, компанія продемонструвала високий рівень гнучкості та здатність забезпечувати стабільний сервіс для клієнтів.

Регіональна структура підрозділів та налагоджена система комунікацій дають змогу оперативно реагувати на запити, виконувати ремонтні роботи у скорочені строки та підтримувати працездатність технічних засобів, що експлуатуються у зоні бойових дій та на об'єктах критичної інфраструктури.

Підсумовуючи, з метою всебічної оцінки діяльності, був проведений SWOT-аналіз ТОВ «ТДС Укрспецтехніка» - як ефективний інструмент, що дозволяє визначити ключові конкурентні переваги компанії, виявити проблемні зони, оцінити потенційні можливості розвитку та ризики, що формуються під впливом ринкових і макроекономічних факторів (табл.2.2)

- Сильні сторони (Strengths) - це внутрішні якості, які притаманні компанії і відрізняють її від конкурентів.
- Слабкі сторони (Weaknesses): Внутрішні елементи, які негативно впливають на організацію, є основною темою цього розділу.
- Можливості (Opportunities): Це зовнішні елементи, які можуть бути використані для отримання конкурентної переваги.
- Загрози (Threats): Зовнішні елементи, що підривають успішність організації, відомі як загрози.[29]

Таблиця 2.2

**SWOT-аналіз ТОВ «ТДС Укрспецтехніка»
(створено самостійно за джерелом [29])**

Сильні сторони (Strengths)	Слабкі сторони (Weaknesses)
Стрімке фінансове зростання. У 2022–2024 рр. збільшення доходів більш ніж утричі.	Висока залежність від імпортних запчастин та від зовнішніх постачальників.
Широкий комплекс сервісних та ремонтних послуг. Охоплює повний технологічний цикл — від діагностики до відновлення вузлів і агрегатів.	Обмежений рівень маркетингової активності. Недостатня впізнаваність бренду на загальнонаціональному ринку порівняно з великими дилерськими компаніями.

Продовження таблиці 2.2

Потужна матеріально-технічна база. Власні виробничі дільниці, мобільні розточувально-наплавочні комплекси, сучасне діагностичне обладнання.	Вразливість до коливань валютного курсу. Доларові та єврові закупівлі комплектуючих.
Висока ринкова репутація.	
Швидка логістика та розвинена сервісна мережа.	
Можливості (Opportunities)	Загрози (Threats)
Розширення асортименту власного виробництва (TDC).	Висока конкуренція.
Зростання попиту на сервіс спецтехніки в умовах післявоєнного відновлення країни.	Воєнні ризики. Напрямку може впливати на логістику, інфраструктуру та платоспроможність клієнтів.
Діджиталізація сервісних процесів.	Економічна нестабільність та падіння інвестицій в будівельний сектор. Ризики зниження попиту на ремонт і запчастини.
Розширення географії діяльності. Створення додаткових сервісних центрів та мобільних бригад у регіонах.	Колівання валютного курсу. Впливає на закупівельні ціни та собівартість.
Можливість залучення інвестицій для розвитку виробничих потужностей і розширення складу.	

Узагальнюючи результати SWOT-аналізу, можна стверджувати, що ТОВ «ТДС Укрспецтехніка» має значний потенціал подальшого розвитку, який ґрунтується на сильних позиціях підприємства, високих темпах зростання фінансових показників та розширенні технічних і сервісних можливостей. Водночас вплив зовнішніх ризиків, зокрема залежність від імпорتنих поставок, валютні коливання та воєнні чинники, потребують підвищеної уваги до формування ефективної цінової стратегії та вдосконалення системи управління витратами. Виявлені можливості та загрози створюють основу для подальшої оптимізації цінової політики підприємства, що стане предметом детального аналізу у наступних підрозділах роботи.

2.2. Аналіз асортиментної політики та системи ціноутворення та їх вплив на результати діяльності ТОВ «ТДС Укрспецтехніка»

Асортиментна політика підприємства є одним із ключових елементів організації господарської діяльності, оскільки визначає структуру пропозиції, рівень задоволення потреб споживачів та конкурентоспроможність продукції на ринку. Для підприємств, що діють у сфері спеціальної техніки, ефективне управління асортиментом має стратегічне значення, оскільки дозволяє адаптувати виробництво і продаж до вимог ринку, зменшувати ризики нереалізованої продукції та забезпечувати стале зростання прибутковості.

Асортиментна політика ТОВ «ТДС Укрспецтехніка» формується з урахуванням багатoproфільної структури діяльності підприємства. Компанія поєднує функції виробника, дистриб'ютора і сервісного оператора, що дозволяє забезпечити клієнтів комплексом рішень «під ключ». Основу товарного асортименту становлять такі групи:

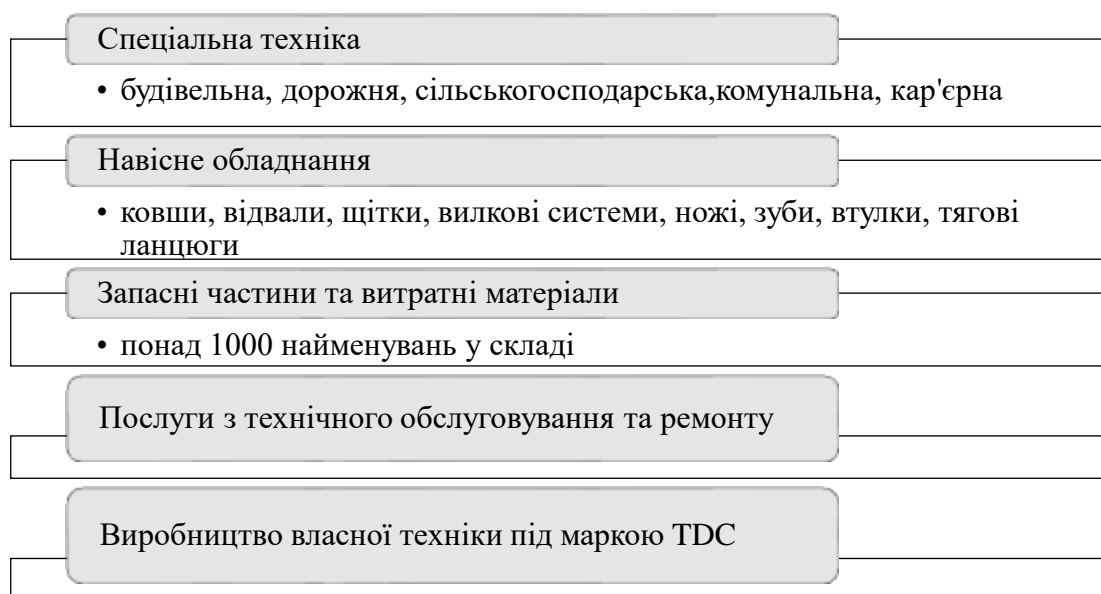


Рисунок 2.3 Складено автором за даними офіційного сайту ТОВ «ТДС Укрспецтехніка». [20]

Асортиментна стратегія підприємства ґрунтується на принципах диверсифікації та гнучкості. Розширення номенклатури продукції відбувається як за рахунок освоєння нових видів техніки, так і через поглиблення спеціалізації у

сфері ремонту, виробництва деталей і сервісного супроводу. Це дозволяє забезпечувати високу частку повторних продажів і стабільну клієнтську базу.

Підприємство активно реагує на зміни ринкової кон'юнктури — у випадку зниження попиту на певні категорії техніки відбувається переорієнтація виробничих потужностей на більш затребувані напрями. Гнучкість у формуванні асортименту є однією з конкурентних переваг «ТДС Укрспецтехніка» і сприяє підтриманню високого рівня завантаженості виробництва навіть у періоди економічної нестабільності.

Система ціноутворення підприємства побудована на засадах поєднання витратного та ринкового підходів. У процесі формування цін враховуються прямі витрати на виробництво, закупівлю та транспортування, а також ринкові орієнтири — ціни конкурентів, платоспроможність цільової аудиторії та сезонні коливання попиту. Такий підхід дозволяє зберігати конкурентоспроможність пропозиції, одночасно забезпечуючи необхідний рівень рентабельності. [30]

Для різних груп товарів і послуг застосовуються відмінні цінові стратегії. Зокрема:

- на нову техніку використовується стратегія диференційованого ціноутворення залежно від моделі, комплектації та виробника;
- для ремонтних послуг — гнучке ціноутворення з урахуванням складності робіт і термінів виконання;
- у сегменті запасних частин застосовується політика лояльних цін, спрямована на підтримання довгострокових відносин із клієнтами.

Важливим інструментом ціноутворення є система знижок та програм лояльності, що передбачає індивідуальний підхід до постійних клієнтів і корпоративних замовників. Підприємство також використовує практику відстрочених платежів і пільгових умов придбання техніки через партнерські фінансові установи, що підвищує доступність продукції для кінцевих споживачів. [31]

Взаємозв'язок асортиментної політики та системи ціноутворення безпосередньо впливає на фінансові результати діяльності підприємства.

Широкий асортимент забезпечує охоплення різних ринкових сегментів, а гнучка цінова політика стимулює продажі та підвищує конкурентоспроможність. Такий підхід дозволяє ТОВ «ТДС Укрспецтехніка» підтримувати стабільне зростання обсягів реалізації, утримувати лояльність клієнтів і забезпечувати позитивну динаміку прибутковості. [20]

Таким чином, асортиментна політика підприємства спрямована на задоволення потреб ринку в комплексних рішеннях для експлуатації спеціальної техніки, а система ціноутворення — на забезпечення економічної стійкості та прибутковості діяльності. Раціональне поєднання цих елементів дозволяє компанії ефективно конкурувати на ринку, адаптуватися до змін зовнішнього середовища та забезпечувати стабільне зростання фінансових показників.

2.3. Аналіз конкурентного середовища та проблеми реалізації цінової політики ТОВ «ТДС Укрспецтехніка»

Ефективність господарської діяльності підприємства значною мірою залежить від умов конкурентного середовища, у якому воно функціонує. Конкуренція у сфері постачання, виробництва та ремонту спеціальної техніки в Україні є інтенсивною, оскільки на ринку представлена значна кількість вітчизняних і міжнародних компаній, що пропонують подібний асортимент продукції. [32]

Ринок спеціальної техніки можна охарактеризувати як олігополістичний, оскільки його основну частку контролюють декілька великих постачальників, які формують цінові тенденції, визначають рівень сервісу та стандарти якості. Серед основних конкурентів ТОВ «ТДС Укрспецтехніка» можна виокремити такі підприємства, як ТОВ «Будшляхмаш», ТОВ «Техновік Груп», а також офіційні представництва міжнародних брендів Caterpillar, JCB, Komatsu, Volvo Construction Equipment, Doosan, Zoomlion та інші.

На відміну від більшості конкурентів, діяльність ТОВ «ТДС Укрспецтехніка» має комплексний характер: підприємство не лише реалізує

техніку, а й виготовляє запасні частини, навісне обладнання, здійснює ремонт і сервісне обслуговування. Такий підхід дозволяє компанії зменшувати залежність від постачальників, контролювати якість і забезпечувати клієнтів повним циклом послуг — від продажу до післягарантійного супроводу.

Для поглибленої оцінки конкурентоспроможності доцільно проаналізувати динаміку ключових фінансових показників підприємства, які безпосередньо відображають ефективність його цінової політики.

Таблиця 2.3

Порівняння цінових і ринкових позицій основних конкурентів (2024 р.)

Компанія	Середній рівень цін, грн/од. техніки	Наявність сервісної мережі	Асортимент
ТОВ «ТДС Укрспецтехніка»	1 850 000	+ (5 філій)	понад 100 000 позицій
ТОВ «Будшляхмаш»	1 920 000	+	близько 70 000 позицій
ТОВ «Техновік Груп»	1 880 000	–	близько 45 000 позицій
ТОВ «Цепелін Україна»	2 450 000	+ (17 філій)	офіційний дилер САТ з широким асортиментом техніки

Складено автором за даними офіційних сайтів компаній та галузевих оглядів ринку спеціальної техніки України [20,34,35].

Як видно з таблиці 2.2.1, ТОВ «ТДС Укрспецтехніка» утримує міцні позиції у сегменті середнього цінового діапазону, пропонуючи ширший асортимент і розвинену сервісну мережу порівняно з іншими українськими компаніями. Середній рівень цін підприємства на 20–25 % нижчий, ніж у міжнародного конкурента ТОВ «Цепелін Україна», що забезпечує перевагу за критерієм співвідношення «ціна–якість».

Для поглибленої оцінки конкурентоспроможності доцільно проаналізувати динаміку ключових фінансових показників підприємства, які безпосередньо відображають ефективність його цінової політики.

Таблиця 2.4

Динаміка доходів і чистого прибутку ТОВ «ТДС Укрспецтехніка» 2020–2024 рр.

(створено автором за даними джерела [21])

Рік	Дохід, тис. грн	Чистий прибуток, тис. грн	Рентабельність реалізації, %
2020	70 999	-14 179	-19,9
2021	42 418	-10 646	-25,1
2022	253 630	32 392	12,8
2023	549 688	83 161	15,1
2024	354 457	59 301	16,7

Показник рентабельності реалізації (R_{π}) розраховується за формулою:

$$R_{\pi} = (\text{Чистий прибуток} / \text{Дохід}) \times 100\%$$

Як видно з таблиці 2.2, підприємство пройшло шлях від збитковості у 2020–2021 рр. до стабільного зростання прибутковості починаючи з 2022 року. У 2023 році чистий прибуток збільшився до 83,2 млн грн, що у 2,5 раза більше, ніж у 2022 році. Попри певне зниження виручки у 2024 році, підприємство зберегло позитивну динаміку рентабельності на рівні 16,7 %, що свідчить про підвищення ефективності управління цінами та витратами.

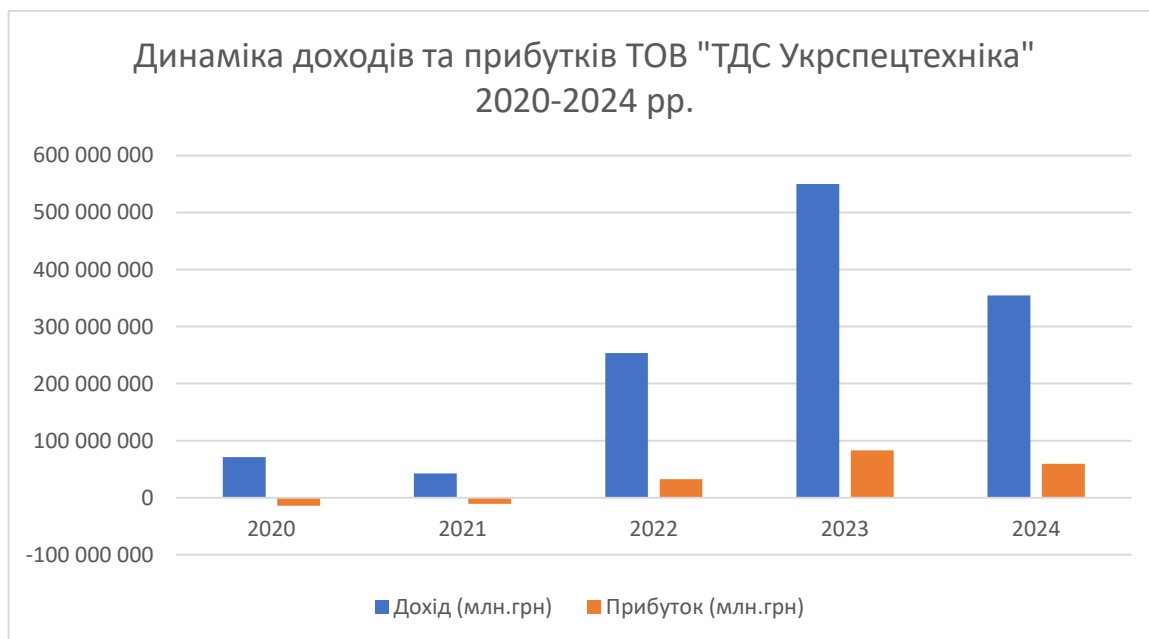


Рисунок 2.4. Динаміка доходів та прибутків ТОВ «ТДС Укрспецтехніка» (2020-2024рр)

(створено автором за джерелом [21])

Для забезпечення комплексності дослідження та більш повного розуміння конкурентних позицій підприємства доцільно здійснити порівняльний аналіз фінансових результатів на мікрорівні, що охоплює зіставлення ключових економічних показників діяльності основних учасників ринку. У межах аналізу використано офіційні дані з відкритих джерел Opendatabot, зокрема: річний дохід, чистий прибуток, показники рентабельності продажів та темпи зростання доходів за період 2022–2024 років. Такий підхід дозволяє об'єктивно оцінити ефективність фінансової діяльності підприємств, визначити їхні конкурентні переваги та слабкі сторони, а також сформулювати підґрунтя для подальших управлінських висновків і рекомендацій.

Таблиця 2.5

Порівняльний аналіз фінансових результатів підприємств (2022–2024 рр.)
(створено автором за джерелом [21,36,37])

Підприємство	Рік	Дохід, грн	Чистий прибуток, грн	Рентабельність продажів, %	Темп зростання, %
ТОВ «ТДС Укрспецтехніка»»	2022	253 630 000	32 392 000	12.8	-
	2023	549 688 000	83 161 000	15.1	116.7
	2024	354 457 000	59 301 000	16.7	-35.5
ТОВ «Будшляхмаш»	2022	535 200	-18 000	-3.36	-
	2023	451 800	9 100	2.01	-15.6
	2024	494 000	42 800	8.66	9.4
ТОВ «Цеппелін Україна»	2022	2 439 614 000	159 122 000	6.52	-
	2023	2 580 510 000	176 144 000	6.82	5.76
	2024	3 640 501 000	309 810 000	8.51	41.1

Аналіз порівняльних фінансових даних за 2022–2024 роки свідчить про суттєву різницю у масштабах діяльності та ефективності підприємств. Найбільш потужним гравцем ринку є ТОВ «Цеппелін Україна», яке демонструє стабільне зростання доходу (41,1 % у 2024 році) та високу прибутковість. Рентабельність

продажів зростає з 6,52 % у 2022 році до 8,51 % у 2024 році, що підтверджує ефективну бізнес-модель та правильність цінової стратегії.

Порівняно з цим, ТОВ «ТДС Укрспецтехніка» демонструє значні коливання доходів: стрімке зростання у 2023 році (116,7 %) та спад у 2024 році, пов'язаний зі зміною ринкової кон'юнктури та збільшенням конкуренції. Водночас підприємство покращує рентабельність продажів (з 12,8 % до 16,7 %), що свідчить про високу ефективність управління витратами та оптимізацію операційних процесів.

Натомість ТОВ «Будшляхмаш» характеризується низькими абсолютними показниками та низькою стійкістю. Компанія була збитковою у 2022 році (3,36 %), але змогла покращити результат у 2023–2024 роках. Незважаючи на позитивну динаміку рентабельності, підприємство має незначний обсяг діяльності й залишається фінансово вразливим.

Основними чинниками успішної реалізації цінової політики є:

- орієнтація на оптимальне співвідношення «ціна–якість»;
- диференційований підхід до корпоративних клієнтів;
- розширення асортименту послуг із технічного обслуговування;
- використання лізингових і партнерських програм фінансування.

Водночас, реалізація цінової політики залишається ускладненою через низку факторів, зокрема валютні ризики, коливання цін на імпортовані комплектуючі та сезонність попиту. Для мінімізації зазначених ризиків підприємство використовує комбіновану цінову стратегію, що поєднує елементи витратного, конкурентного й ціннісного підходів. Ціна формується не лише на базі собівартості, а й з урахуванням сприйняття клієнтом цінності продукту — якості, надійності, гарантійного супроводу. [27],

Позитивний імідж підприємства, наявність філій у ключових регіонах, налагоджена логістика та власна сервісна служба створюють для компанії додаткові конкурентні переваги. Саме поєднання високої якості техніки, гнучкої системи ціноутворення та клієнтоорієнтованої стратегії дозволяє ТОВ «ТДС

Укрспецтехніка» зберігати стабільні позиції на ринку спеціальної техніки України. [28]

Таким чином, аналіз фінансових результатів підтверджує, що ТОВ «ТДС Укрспецтехніка» має стабільне фінансове становище, а гнучка цінова політика та ефективне управління витратами забезпечують зростання прибутковості підприємства навіть в умовах високої конкуренції на ринку спеціальної техніки.

Висновок до розділу II

Проведений аналіз діяльності ТОВ «ТДС Укрспецтехніка» дозволив отримати комплексну оцінку організаційно-економічного стану підприємства, структури його операційної моделі, масштабів функціонування, стратегічних пріоритетів і факторів, що визначають конкурентоспроможність компанії на ринку спеціальної техніки. Здійснене дослідження дає змогу сформуванню узагальнених, економічно обґрунтованих висновків щодо поточного положення підприємства, його ресурсного потенціалу, напрямів розвитку та факторів впливу на формування цінової політики.

Насамперед встановлено, що ТОВ «ТДС Укрспецтехніка» функціонує як багатoproфільна сервісно-виробнича структура, діяльність якої охоплює три взаємопов'язані напрями: виробництво та реалізацію запасних частин і навісного обладнання, продаж і виготовлення спеціальної техніки, а також сервісне обслуговування й ремонт технічних засобів. Така диверсифікація дає змогу підприємству формувати широкий спектр пропозицій і підтримувати стійкий попит навіть за умов зміни ринкової кон'юнктури. Комплексність сервісних, виробничих та логістичних функцій створює унікальну бізнес-модель, що забезпечує гнучкість, стабільність доходів та можливість оперативно реагувати на запити клієнтів.

Організаційно-управлінська структура компанії характеризується лінійно-функціональною моделлю, яка забезпечує чіткий розподіл відповідальності між підрозділами та оперативність прийняття рішень. Наявність спеціалізованих відділів — створює замкнений цикл формування цінності для споживача: від підбору техніки до повного технічного супроводу протягом усього життєвого циклу машини. Така структурна модель є важливою передумовою ефективного ціноутворення, оскільки підприємство контролює всі ключові етапи створення продукції та послуг.

Аналіз чисельності персоналу вказав на суттєве розширення діяльності: у 2024 році кількість працівників різко зросла до 164 осіб, що становить +86,4 % порівняно з 2022 роком. Така динаміка свідчить про збільшення обсягів робіт, розширення виробничих та сервісних потужностей, а також зміцнення конкурентних позицій на ринку. Зростання трудового потенціалу є індикатором довгострокового стратегічного планування підприємства, його готовності до розширення сфер впливу та освоєння нових сегментів ринку, у тому числі військово-технічного.

У ході аналізу сервісної та ремонтної діяльності встановлено, що підприємство має достатній виробничо-технологічний потенціал для виконання складних ремонтних операцій, включно з відновленням двигунів, гідравлічних систем, гідроциліндрів та конструктивних елементів техніки. Використання сучасного обладнання, мобільних сервісних бригад і оригінальних комплектуючих свідчить про високий рівень операційної зрілості підприємства, що є визначальним фактором конкурентністю у сегменті сервісного обслуговування.

Особливої уваги заслуговує адаптивність підприємства в умовах воєнної агресії проти України. Починаючи з 2022 року, ТОВ «ТДС Укрспецтехніка» значно посилило взаємодію з оборонним сектором, виконуючи ремонт і технічну підтримку військової спецтехніки. Зростання попиту з боку сил оборони стимулювало збільшення сервісного навантаження та потребувало швидкої трансформації бізнес-процесів. Підприємство продемонструвало здатність забезпечувати високий рівень мобільності, оперативності та надійності робіт, що підтверджує стратегічну гнучкість та ефективність управлінських рішень.

Здійснене дослідження також охоплювало SWOT-аналіз — інструмент, що дозволив оцінити внутрішні сильні та слабкі сторони підприємства, а також зовнішні можливості та загрози. До ключових сильних сторін віднесено: стрімке фінансове зростання у 2022–2024 рр., комплексність послуг, високий рівень технічної експертизи, власні виробничі потужності та довгострокові партнерські відносини з міжнародними виробниками. Ці фактори формують стійку базу для

конкурентної переваги підприємства та визначають його здатність встановлювати гнучку й економічно обґрунтовану цінову політику.

Водночас виділено й низку слабких сторін, серед яких найбільш значущими є висока імпортозалежність у постачанні запчастин, потреба у нарощуванні складських запасів, ризики логістичних затримок, а також підвищена витратність сервісних операцій у воєнний період. Ці чинники можуть ускладнювати процес ціноутворення та створювати додаткове навантаження на фінансові результати підприємства.

Проведений аналіз також виявив значні ринкові можливості, серед яких: зростання попиту на сервіс та ремонт техніки, збільшення потреби у технічному забезпеченні оборонного сектору, перспективи експортних операцій, розширення асортименту власного обладнання бренду TDC. Крім того, значний науково-технічний потенціал підприємства створює можливість для інноваційного розвитку та модернізації виробничих процесів.

До зовнішніх загроз було віднесено логістичні та митні ризики, валютні коливання, можливі перебої у постачанні комплектуючих, підвищену конкуренцію на ринку спецтехніки, нестабільність макроекономічного середовища та ризики, пов'язані з військовими діями. Наявність таких загроз вимагає від підприємства формування гнучкої адаптивної цінової стратегії, яка враховуватиме зростання витрат, нестабільність попиту та необхідність забезпечувати баланс між конкурентністю та рентабельністю.

Узагальнюючи результати дослідження, можна зробити висновок, що ТОВ «ТДС Укрспецтехніка» перебуває на етапі активного розвитку, характеризується високою операційною ефективністю, широким спектром послуг і значним технологічним потенціалом. Отримані результати свідчать про підвищення операційної ефективності та здатність адаптуватися до змін ринкового середовища. Комбінація виробничих, сервісних, логістичних та інженерних компетенцій створює основу для формування збалансованої та економічно обґрунтованої цінової політики.

Разом із тим вплив зовнішніх ризиків, значна залежність від імпортованих комплектуючих та підвищена конкурентність ринку потребують удосконалення методів ціноутворення, підвищення ефективності управління витратами та розвитку стратегічних партнерств. Саме ці аспекти визначатимуть подальший рівень конкурентоспроможності підприємства та формуватимуть передумови для його сталого розвитку у майбутньому.

РОЗДІЛ III

НАПРЯМИ УДОСКОНАЛЕННЯ ЦІНОВОЇ СТРАТЕГІЇ ТОВ «ТДС УКРСПЕЦТЕХНІКА»

3.1 Особливості формування та реалізації цінової стратегії ТОВ «ТДС Укрспецтехніка» в умовах воєнного стану

Воєнний стан в Україні суттєво трансформував ринкове середовище, в якому функціонує ТОВ «ТДС Укрспецтехніка», вплинувши на попит, структуру клієнтської бази, логістичні можливості та собівартість сервісних і ремонтних робіт. Проведений аналіз діяльності підприємства показав, що формування та реалізація цінової стратегії в цей період визначається поєднанням зовнішніх ризиків, потреб оборонного та комунального секторів, релокаційних процесів, зміною структури витрат і необхідністю забезпечення безперервності технічного обслуговування. На основі отриманих результатів виявлено специфічні чинники, які формують підхід до ціноутворення та визначають можливості підприємства щодо адаптації цінової політики до умов воєнної економіки.

Період воєнного стану характеризується суттєвим зниженням активності приватного сегмента ринку, що у 2022 році призвело до скорочення закупівель спеціальної техніки комерційними компаніями, аграрними виробниками та будівельними підприємствами. Водночас відбулося різке зростання потреби у сервісному обслуговуванні, ремонті та забезпеченні запчастинами з боку військових частин, підрозділів ДСНС, комунальних служб та організацій, задіяних у відновленні критичної інфраструктури. Це зумовило зміну пріоритетів у ціновій політиці підприємства – від комерційно-орієнтованих підходів до моделей, що враховують державні закупівлі, тендерні механізми, фіксовані бюджети та обмеженість ресурсів на фронтових напрямках.[17]

Важливою особливістю формування цінової стратегії у воєнний період стало посилення ролі тендерних угод, які визначають жорсткі вимоги щодо ціни, строків виконання робіт та умов постачання. ТОВ «ТДС Укрспецтехніка» активно

бере участь у державних закупівлях, забезпечуючи ремонт техніки для військових підрозділів та підрядних організацій, що працюють у сфері оборони та відновлення інфраструктури. Це потребує адаптації цінових пропозицій до умов конкурсного відбору, коли вартість робіт і запчастин має відповідати встановленим бюджетним обмеженням, а маржинальність формується за рахунок обсягів та довгостроковості контрактів. Підприємство змушене балансувати між економічною доцільністю та стратегічною важливістю виконання замовлень для державного сектору, що впливає на структуру прибутковості та планування виробничих потужностей.

Для оцінки зовнішнього конкурентного тиску на підприємство у воєнних умовах доцільно застосувати модель п'яти конкурентних сил М. Портера, яка є одним із найбільш поширених методів діагностики галузевої конкуренції (табл. 3.1.). Вона дозволяє визначити силу впливу ключових факторів ринку на можливості компанії формувати цінову політику та рівень прибутковості.

Таблиця 3.1

Аналіз конкурентного середовища ТОВ «ТДС Укрспецтехніка» за моделлю п'яти сил М. Портера

Конкурентна сила за М. Портером	Рівень впливу (низький / середній / високий)	Характеристика впливу на ТОВ «ТДС Укрспецтехніка»
1. Загроза появи нових конкурентів	Низький	Високі бар'єри входу: потреба в інвестиціях у обладнання, фахівців, складські запаси, логістику.
2. Загроза появи товарів-замінників	Середній	Можливість використання неоригінальних запчастин. Однак військовий сектор потребує лише сертифікованих, надійних компонентів, що знижує загрозу заміщення.
3. Сила впливу постачальників	Високий	Компанія залежить від імпортних комплектуючих. Логістичні ризики, валютні коливання та порушення поставок посилюють вплив постачальників на собівартість.
4. Сила впливу покупців	Середній	Державні структури та комунальні служби мають обмежені бюджети, але високі вимоги до оперативності. Попит стабільний, однак ціна повинна адаптуватися під тендерні умови.
5. Конкурентна боротьба всередині галузі	Високий	На ринку присутні кілька компаній зі схожим профілем. Воєнний стан підсилює боротьбу за державні та комунальні контракти. Мобільність сервісу стає ключовою перевагою.

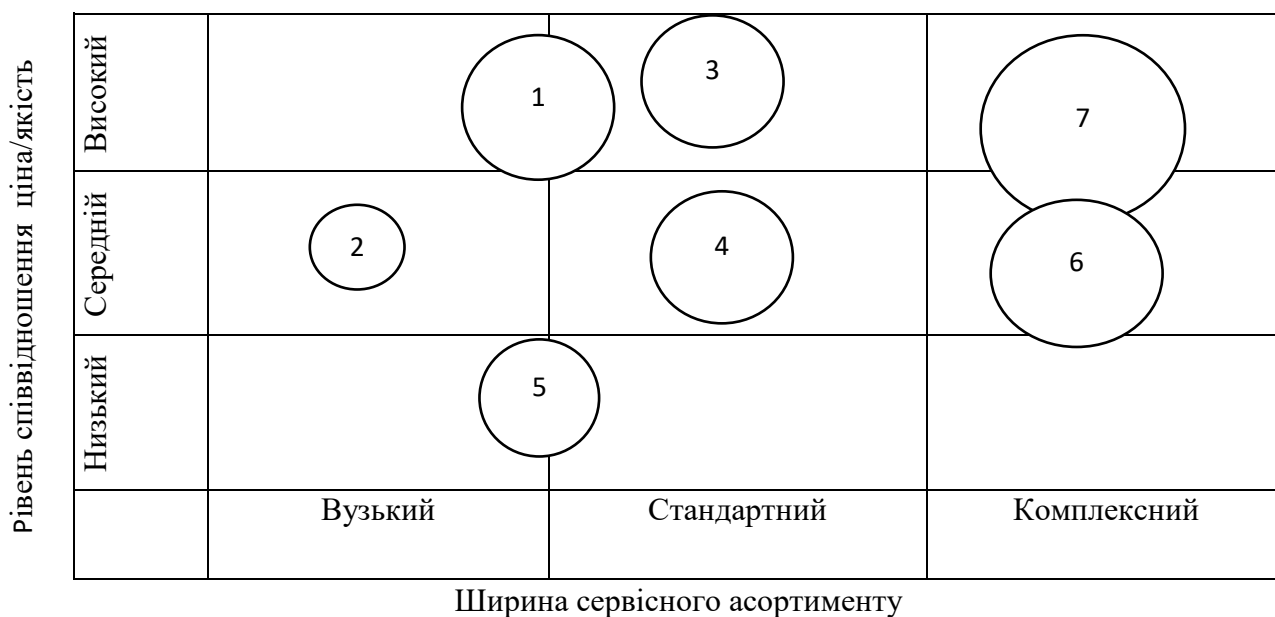
(складено автором за джерелом [38])

Аналіз за моделлю М. Портера показує, що на цінову стратегію ТОВ «ТДС Укрспецтехніка» найбільше впливають постачальники та внутрішньогалузева конкуренція, які формують мінливість витрат і цінові обмеження. Загроза появи нових конкурентів є низькою, а середній вплив покупців і товарів-замінників зумовлює потребу підтримувати високий рівень сервісу та гнучкість у роботі з державним сектором. Таким чином, ефективність цінової політики підприємства залежить від оперативної адаптації до змін зовнішнього середовища та збереження ключових конкурентних переваг.

Для оцінки конкурентної конфігурації ринку доцільно застосувати методіку побудови карти стратегічних груп, що ґрунтується на виділенні пари характеристик, які найкраще розмежовують конкурентів у галузі (асортимент, ціна/якість, географія діяльності, рівень сервісу). (табл.3.2)

Таблиця 3.2

Карта стратегічних груп на ринку сервісного обслуговування спецтехніки
(Джерело: створено автором за джерелом[38])



Пояснення стратегічних груп:

1. Преміальні спеціалізовані сервісні компанії з вузьким профілем і високим рівнем якості.

2. Невеликі локальні майстерні з середньою якістю та вузькою спеціалізацією.
3. Компанії високої якості зі стандартним набором сервісних робіт.
4. Типові регіональні сервісні центри середньої якості та середнього асортименту робіт.
5. Майстерні з базовим набором послуг і низьким рівнем якості.
6. Підприємства середньої якості, що пропонують широкий спектр сервісних робіт.
7. ТОВ «ТДС Укрспецтехніка». Компанія надає комплексний сервіс, має високу якість робіт, сучасне діагностичне обладнання, мобільні виїзні бригади, широкий спектр послуг (огляд, ремонт, діагностика, налаштування, постгарантійне обслуговування). Саме тому підприємство відноситься до найбільш конкурентоспроможної стратегічної групи на ринку.

Побудована карта стратегічних груп показує, що ТОВ «ТДС Укрспецтехніка» займає найбільш вигідну позицію — групу високої якості та комплексного сервісного асортименту. Це свідчить про здатність підприємства обслуговувати широкий парк спецтехніки, забезпечувати високі стандарти сервісу та ефективно конкурувати з основними гравцями ринку. Інші стратегічні групи представлені або компаніями з нижчим рівнем якості, або підприємствами з обмеженим набором послуг, що робить їх менш привабливими в умовах сучасного попиту.

Переорієнтація на сегмент оборонних та комунальних замовників також сприяла трансформації підходів до надання послуг. Якщо раніше основний акцент робився на продажі техніки та окремих ремонтних операцій, то нині підприємство дедалі частіше пропонує комплексні сервісні рішення, що включають діагностику, оперативний ремонт, постачання комплектуючих та технічний супровід упродовж експлуатаційного циклу. Така модель обслуговування є більш затребуваною у військових частинах та комунальних службах, де критично важливим є швидке відновлення працездатності техніки та безперервність виконання завдань.

Адаптація до нової структури попиту вплинула і на формування цінових умов: підприємство почало застосовувати пріоритетне ціноутворення для критичних категорій клієнтів, передбачаючи спеціальні тарифи, прискорене обслуговування та можливість обслуговування на виїзді. Змінилася й форма контрактних відносин – зросла частка договорів з фіксованою ціною, що гарантує стабільність витрат для замовників та забезпечує прогнозованість обсягів робіт для підприємства. У результаті реалізація цінової стратегії дедалі більше орієнтується на довгострокову взаємодію з державними структурами та організаціями, що працюють у сфері оборони та відновлення інфраструктури, формуючи нову модель попиту та забезпечуючи стабільність діяльності компанії в умовах воєнної економіки.

Воєнний стан суттєво вплинув на витратну структуру ТОВ «ТДС Укрспецтехніка», оскільки значна частина комплектуючих, гідравлічних елементів, електронних систем та вузлів спецтехніки імпортується з Європи, Китаю та Туреччини. Зростання цін на міжнародних ринках, подорожчання палива, страхування перевезень, а також ризику доставки в зоні бойових дій призвели до істотного збільшення собівартості ремонту та технічного обслуговування. Додатковий тиск на ціноутворення спричинила девальвація національної валюти, яка зробила імпортні поставки дорожчими та менш прогнозованими. Коливання валютного курсу у період з 2022 року ускладнило формування стабільних прайсів, оскільки закупівельні ціни на одну й ту саму позицію могли змінюватися кілька разів протягом місяця, що вимагало оперативного коригування цінових пропозицій для клієнтів.

Підприємство було вимушене адаптувати механізм формування цін, запровадивши низку управлінських рішень, спрямованих на пом'якшення впливу витратних коливань. Одним із базових інструментів стала диверсифікація постачальників та пошук альтернативних каналів закупівель, що дозволило зменшити залежність від окремих логістичних напрямків і мінімізувати ризики дефіциту запчастин. ТОВ «ТДС Укрспецтехніка» почало співпрацювати з додатковими європейськими та українськими дистриб'юторами, що сприяло

стабілізації поставок та забезпечило наявність критично важливих деталей у періоди транспортних затримок. Водночас підприємство сформувало страхові складські запаси найбільш затребуваних позицій, що дало змогу виконувати ремонти без пауз, навіть у випадку логістичних перебоїв.

Суттєву роль у зміні цінової політики відіграло зростання витрат на транспортування. У зв'язку з руйнуванням окремих транспортних коридорів, ризиками ракетних ударів та ускладненим перетином кордонів окремі поставки вимагали зміни маршрутів, додаткових перевалок або залучення альтернативних видів транспорту. Це збільшило терміни доставки та підвищило логістичні витрати, що автоматично вплинуло на кінцеву ціну послуг. Для частини клієнтів підприємство запровадило механізми погодження індивідуальних умов, особливо у випадках ремонту техніки військового та критичного призначення, коли оперативність виконання робіт є пріоритетом.

Релокація філіалу з Харкова до Горішніх Плавнів, а потім до Полтави спричинила організаційні зміни та прямий вплив на формування цінової стратегії підприємства. Переміщення обладнання, відновлення складу, оренда нових приміщень та налагодження логістичних маршрутів збільшили постійні та змінні витрати, що вимагало перегляду тарифної політики. У період після релокації підприємство було змушене частково коригувати вартість ремонтних робіт та запасних частин, запроваджуючи диференційовані ціни залежно від регіону обслуговування, складності доступу до об'єкта та логістичних ризиків.

Для критично важливих клієнтів – військових підрозділів, ДСНС та комунальних служб – підприємство зберегло доступні тарифні умови. Це стало можливим завдяки оптимізації внутрішніх процесів, масштабуванню сервісних робіт і участі у довгострокових тендерних контрактах, що забезпечили додаткові обсяги замовлень і стабільні надходження. У результаті релокація сприяла переходу до більш гнучкого та ситуаційного ціноутворення, де ціна формується з урахуванням витратної структури, регіональних умов та стратегічної важливості замовника.

Цінова адаптація та організаційні рішення, спрямовані на забезпечення безперервності сервісу та мобільності технічної підтримки, стали одним із визначальних елементів реалізації цінової стратегії ТОВ «ТДС Укрспецтехніка» в умовах воєнного стану. Підвищене навантаження на спеціальну техніку, що експлуатується військовими підрозділами, комунальними службами та дорожньо-будівельними організаціями, призвело до збільшення кількості поломок і скорочення часу, допустимого для простою машин. Це сформувало потребу у формуванні нової моделі сервісного забезпечення, орієнтованої на оперативний виїзд, швидку діагностику і проведення ремонтів у польових умовах.

Розширення мобільних сервісних бригад, забезпечення їх транспортом, спеціалізованими інструментами та діагностичним обладнанням вплинуло на структуру собівартості послуг, що стало підставою для введення окремих тарифних позицій, пов'язаних із виїзним ремонтом, терміновістю робіт та складністю технічного втручання. У випадках, коли техніка використовується у зоні підвищених ризиків або на віддалених об'єктах, підприємство застосовує коригування цін з урахуванням витрат на логістику, забезпечення безпеки персоналу та оперативність відновлення працездатності машин. При цьому компанія зберігає пріоритетне обслуговування стратегічних клієнтів – військових частин, ДСНС та підприємств критичної інфраструктури – утримуючи доступні тарифні умови для забезпечення їхньої спроможності підтримувати технічну готовність.

Значну роль відіграє внутрішня координація сервісних підрозділів. Перерозподіл ресурсів між філіалами, оперативне переміщення запчастин, узгодження пріоритетності замовлень та централізоване управління сервісними виїздами дозволяють скорочувати час виконання робіт та мінімізувати простої техніки клієнтів. Це безпосередньо впливає на реалізацію цінової стратегії, оскільки підвищення оперативності та мобільності створює додану цінність для замовників і виправдовує тарифні коригування.[16]

Розвиток мобільного сервісу сприяє зміцненню довіри клієнтів, формуванню сталих партнерських відносин та посиленню ринкових позицій

підприємства. Для багатьох замовників можливість отримати ремонт «на місці експлуатації» є вирішальним чинником вибору постачальника, що забезпечує підприємству конкурентну перевагу у воєнних умовах. У результаті мобільність та сервісна адаптивність стали важливою складовою формування цінових рішень, що підтримують стабільність попиту та забезпечують ефективність роботи ТОВ «ТДС Укрспецтехніка» у період високої невизначеності.

У процесі формування та реалізації цінової стратегії підприємство стикається з широким спектром ризиків, що зумовлені нестабільністю ринкового середовища, логістичними обмеженнями та зміною структури попиту.

Для систематизації найбільш вагомих загроз сформовано карту ризиків, яка дає змогу оцінити їхній рівень впливу та ймовірність виникнення (табл. 3.3).

Таблиця 3.3

Карта ризиків цінової стратегії ТОВ «ТДС Укрспецтехніка»

(Джерело: створено автором за джерелом [39])

		Вплив				
		Можна знехтувати	Невеликий	Помірний	Значний	Суттєвий
Ймовірність	Дуже ймовірно			Різке збільшення собівартості через валютні коливання	Дефіцит критичних запчастин	Зриви поставок у воєнних регіонах
	Ймовірно	Невеликі коливання попиту	Нестабільність термінів поставок	Зростання логістичних витрат на 20–40%	Порушення роботи філіалів через релокацію	Втрата ключового державного тендеру
	Можливо	Невеликі затримки у комунікації з клієнтами	Тимчасовий брак окремих позицій	Зменшення платоспроможності частини клієнтів	Зростання конкуренції у державних закупівлях	Падіння обсягів сервісних робіт у разі ескалації бойових дій

Продовження таблиці 3.3

Малоймовірно	Незначні зміни у структурі витрат	Локальні перебої логістики	Втрата одиничних клієнтів у комерційному у секторі	Зміни нормативних вимог до обслуговування техніки	Повне припинення поставок з окремих країн
Дуже малоймовірно	Невеликі організаційні збої		Тривалий простій обладнання	Повна втрата регіонального складу	Вимушене зупинення діяльності підприємства

Отже, формування та реалізація цінової стратегії ТОВ «ТДС Укрспецтехніка» в умовах воєнного стану характеризується поєднанням адаптивності, ресурсної мобільності, логістичної перебудови та орієнтації на критично важливі сегменти ринку. Підприємство демонструє здатність забезпечувати стабільність сервісу, підтримувати технічну готовність спецтехніки та реагувати на коливання ринкових факторів, що створює підґрунтя для зміцнення його конкурентних позицій і визначає цінову політику як інструмент стійкого функціонування в умовах воєнної економіки.

3.2 Використання системи знижок і програм лояльності як інструментів підвищення конкурентоспроможності для ТОВ «ТДС Укрспецтехніка»

Результати проведеного аналізу діяльності ТОВ «ТДС Укрспецтехніка» показали, що значна частина конкурентних переваг підприємства формується завдяки поєднанню цінової гнучкості, сервісної підтримки та комплексності пропозиції. Проте система знижок та програм лояльності застосовується епізодично, без чіткої сегментації клієнтів та стандартизованого механізму надання привілеїв, що обмежує її вплив на стимулювання повторних продажів, формування довгострокових партнерських відносин і розширення клієнтської бази. Для підприємства, орієнтованого переважно на B2B-сегмент, впровадження структурованих інструментів цінової мотивації є дієвим напрямом підвищення конкурентоспроможності та стабільності доходів, особливо за умов воєнного стану та посилення ринкової конкуренції.[17]

Таблиця 3.4

Структурована система знижок і програм лояльності для ТОВ «ТДС
Укрспецтехніка»

Напрямок	Зміст механізму	Цільові клієнти	Інструменти реалізації	Очікуваний результат
Сегментована система знижок	Встановлення рівнів знижок залежно від обсягів закупівель та частоти співпраці	Аграрні підприємства, дорожньо-будівельні компанії, комунальні служби, корпоративні клієнти	Рівні «Базовий» (3 %), «Професійний» (7 %), «Преміум» (10–12 %); спеціальні умови для тендерних клієнтів	Зростання обсягів закупівель, підвищення прогнозованості доходів
Програма корпоративної лояльності	Накопичення бонусів та отримання додаткових сервісних переваг	Постійні клієнти та партнери	Бонусні бали, фіксовані ціни, пріоритетне обслуговування, персональний менеджер	Збільшення повторних замовлень, зміцнення довгострокових зв'язків
Сервісні цінові стимули	Стимулювання звернень до сервісних підрозділів	Власники техніки, військові, ДСНС, комунальні підприємства	Сезонні знижки, пакетні пропозиції «запчастини + ремонт», спецумови для критичних структур	Стабільне завантаження сервісу, зростання продажів запчастин
Гнучкі фінансові умови	Полегшення доступу до послуг для клієнтів із фінансовими обмеженнями	Постійні та корпоративні замовники	Відстрочення платежів, поетапна оплата, передплата зі знижкою	Збереження клієнтів, оптимізація грошових потоків
Реферальна система	Заохочення клієнтів до залучення нових партнерів	Бізнес-клієнти та корпоративний сектор	Бонуси за рекомендації, знижки, безкоштовні послуги	Розширення клієнтської бази без додаткових маркетингових витрат

(Джерело: сформовано автором на основі [40],[41],[42],[43],[44],[47])

Серед найбільш перспективних напрямів удосконалення цінової політики ТОВ «ТДС Укрспецтехніка» є формування структурованої сегментованої системи знижок, що враховує специфіку взаємодії з різними групами замовників. [43, с. 324]

На сьогодні підприємство застосовує індивідуальні знижки переважно у форматі домовленостей між менеджером і клієнтом, що створює нерівномірність умов співпраці, ускладнює прогнозування доходів та знижує мотивацію до

збільшення обсягів закупівель. Запровадження стандартизованої моделі надання знижок дозволить систематизувати підходи до роботи з клієнтами, підвищити прозорість цінової політики та посилити її стимулюючий ефект.[40]

Доцільно сформувати багаторівневу систему знижкових категорій залежно від обороту клієнта, частоти замовлень, характеру співпраці та залученості у сервісне обслуговування.[41] Зокрема, рівні «Базовий», «Професійний» та «Преміум» можуть передбачати відповідно 3 %, 7 % та 10–12 % знижки на запасні частини й сервісні послуги після досягнення встановлених фінансових порогів протягом року. Для клієнтів, які співпрацюють із підприємством у межах тендерних договорів або здійснюють комплексні закупівлі, доцільно передбачити окрему категорію з можливістю отримання спеціальних умов.

Сегментація клієнтів може ґрунтуватися на таких критеріях: річний обсяг закупівель, вид діяльності (аграрний сектор, дорожнє будівництво, комунальна сфера, військові структури), частка сервісних робіт у загальному замовленні та рівень лояльності.[42] Додатково варто враховувати регулярність технічного обслуговування та своєчасність виконання фінансових зобов'язань. Формування чітких параметрів переходу між рівнями стимулюватиме клієнтів збільшувати обсяги співпраці, що сприятиме зростанню стабільності замовлень і прогнозованості доходів.[17]

Для сервісного напрямку доцільним є запровадження комбінованих пропозицій: знижки на роботи при комплексних ремонтах, спеціальні тарифні умови для клієнтів, які здійснюють планове технічне обслуговування, або бонуси при повторних зверненнях протягом року. У сегменті продажу запасних частин ефективними можуть стати накопичувальні програми, у межах яких знижка автоматично підвищується після досягнення певного обороту. Це сприятиме формуванню сталої клієнтської бази та підвищить рівень повторних покупок.[45]

Запровадження сегментованої системи знижок створить для підприємства можливість прогнозувати активність клієнтів, підвищити їхню лояльність і забезпечити стабільне завантаження сервісних підрозділів, особливо у періоди сезонного спаду попиту. Формалізація цінових умов також спростить

комунікацію між менеджерами та клієнтами, зменшить суб'єктивність у прийнятті рішень і підвищить ефективність управління прибутковістю.[2]

Для ТОВ «ТДС Укрспецтехніка» впровадження комплексної програми лояльності, орієнтованої на корпоративних замовників, є стратегічним напрямом підвищення конкурентоспроможності та стабільності збуту. Проведене дослідження показало, що значна частина клієнтської бази підприємства формується за рахунок постійних партнерів – будівельних компаній, аграрних виробників, дорожніх і комунальних підприємств, а також військових та оборонних структур. Однак на даний момент взаємодія з ними здійснюється переважно в тактичному форматі, без використання системних інструментів стимулювання повторних замовлень і довгострокового співробітництва. Формування формалізованої програми лояльності дозволить підвищити залученість клієнтів, збільшити частку повторних операцій та зменшити залежність від цінової конкуренції.

Доцільно розробити багаторівневу модель корпоративної лояльності, яка передбачатиме надання клієнтам додаткових сервісних та фінансових переваг залежно від обсягів співпраці, регулярності замовлень і комплексності придбання послуг. Основними елементами такої програми стають бонусні бали за кожну закупівлю запасних частин або сервісне обслуговування, які надалі обмінюються на знижки, безкоштовні послуги чи спеціальні умови постачання. До переліку переваг входять пріоритетне обслуговування, прискорена логістика, фіксовані ціни на певні категорії товарів протягом періоду дії договору, а також доступ до персонального менеджера.

Важливим компонентом системи лояльності може стати надання сервісних привілеїв: безкоштовна базова діагностика техніки, розширені гарантійні умови, зниження вартості комплексних ремонтів або технічного обслуговування за передплатою. Це підвищить цінність співпраці для клієнтів, стимулюючи їх системно користуватися сервісними послугами підприємства, що забезпечить додаткове завантаження ремонтних підрозділів та стабільні джерела доходу.

Окремої уваги заслуговує впровадження реферальної системи для корпоративного сегмента. Надання бонусів за залучення нових клієнтів, таких як додаткові знижки чи безкоштовні сервісні послуги, сприятиме розширенню клієнтської бази без значних маркетингових витрат. Для підприємства це є економічно вигідним механізмом розширення ринку, оскільки рекомендації від існуючих партнерів традиційно мають високий рівень довіри в бізнес-середовищі.

Запровадження програми лояльності також сприятиме підвищенню прогнозованості продажів та плануванню завантаження сервісних підрозділів. Клієнти, які отримують системні переваги, частіше обирають одного постачальника, що зменшує ризик їх переходу до конкурентів навіть за умов цінового тиску. У підсумку підприємство зможе сформувати більш стабільний контрактний портфель, підвищити рентабельність та посилити свою позицію на ринку спеціальної техніки.

Для ТОВ «ТДС Укрспецтехніка» сервісний напрям є важливим джерелом формування стабільного доходу, оскільки попит на ремонт та технічне обслуговування спеціальної техніки зберігається навіть за умов коливань ринку. Проведене дослідження свідчить, що значна частина клієнтів звертається до підприємства епізодично, переважно у випадку поломок, що знижує завантаженість сервісних філіалів і зменшує частку повторних замовлень. Використання системних знижок і цінових стимулів може стати дієвим інструментом активізації цього сегмента та формування більш прогнозованого потоку замовлень.

Ефективним напрямом є запровадження сезонних знижок на ремонт і технічне обслуговування у періоди спаду ринкової активності, насамперед у зимовий сезон для аграрних підприємств та міжсезоння у дорожньо-будівельній галузі. Такі стимули мотивуватимуть клієнтів проводити планові ремонти у періоди, коли техніка не задіяна у виробничих процесах, що дозволить вирівняти завантаження сервісних потужностей протягом року та уникнути пікових навантажень навесні й улітку. Сезонні пропозиції дадуть змогу підприємству ефективніше планувати закупівлю запчастин і розподіл трудових ресурсів.

Доцільним є впровадження пакетних пропозицій, які поєднують придбання запасних частин із виконанням ремонтних робіт («запчастини + ремонт»). Подібний формат дозволяє клієнтам оптимізувати витрати, отримати комплексне обслуговування в одному місці та уникнути додаткових витрат, пов'язаних із пошуком окремих постачальників. Для підприємства це створює можливість збільшення середнього чека, підвищення обсягу продажів комплектуючих та забезпечення більшої завантаженості сервісних бригад. Особливо актуальним є запровадження пакетних пропозицій для техніки, що зазнає інтенсивної експлуатації у військових частинах, комунальних службах і дорожньо-ремонтних підприємствах.

Вагомим інструментом стимулювання попиту можуть стати спеціальні умови для пріоритетних категорій клієнтів, зокрема військових підрозділів, ДСНС та комунальних підприємств. Надання знижок на ремонт техніки, що використовується у критично важливих операціях, сприятиме зміцненню партнерських відносин, збільшенню кількості замовлень та формуванню позитивного іміджу компанії як соціально відповідального підприємства. Це також підвищує ймовірність довгострокової співпраці у рамках державних закупівель.

Окремим напрямом є застосування гнучких умов оплати, серед яких відстрочення платежів для постійних клієнтів, поетапна оплата великих ремонтів та попередня оплата зі знижкою для корпоративних замовників. Запровадження таких умов підвищить доступність сервісних послуг для підприємств із обмеженим оборотним капіталом і зменшить ризик втрати клієнтів через фінансові обмеження. Це також сприятиме формуванню стабільного портфеля замовлень та покращенню планування грошових потоків компанії.

У результаті використання системи знижок і цінових стимулів клієнти отримають відчутні економічні переваги та додаткову цінність від співпраці, що спонукатиме їх до регулярного технічного обслуговування. Для підприємства це означає підвищення сервісного завантаження, збільшення обсягів реалізації

запасних частин, оптимізацію використання виробничих ресурсів і зміцнення ринкових позицій у довгостроковій перспективі.

Отже, використання системи знижок і програм лояльності є дієвим напрямом підвищення конкурентоспроможності ТОВ «ТДС Укрспецтехніка» та зміцнення його ринкових позицій. Формалізація політики, запровадження корпоративних програм лояльності та активне застосування цінових стимулів у сервісному сегменті сприятимуть збільшенню повторних продажів, розширенню клієнтської бази, стабілізації завантаження підрозділів і підвищенню фінансових результатів підприємства. Реалізація цих заходів створює передумови для формування стійких партнерських відносин і забезпечує підприємству стратегічні переваги в умовах конкурентного ринку спеціальної техніки.

3.3 Запропоновані шляхи удосконалення цінової політики для ТОВ «ТДС Укрспецтехніка»

На основі проведеного аналізу діяльності ТОВ «ТДС Укрспецтехніка» виявлено потребу у вдосконаленні цінової політики з урахуванням специфіки ринку спеціальної техніки, сезонності попиту, регіональних особливостей, структури клієнтських сегментів та рівня конкуренції.

Ефективність цінової стратегії підприємства залежить від застосування гнучких схем формування вартості, розширення інструментів ціноутворення, підвищення прозорості розрахунків для клієнтів та оптимізації внутрішніх процесів, які впливають на собівартість послуг.

Запропонована система заходів, яка поєднує елементи диференційованого, конкурентного та асортиментного ціноутворення за Дж. Теллісом і враховує вплив внутрішніх та зовнішніх факторів вибору цінової стратегії [18], спрямовані на підвищення конкурентоспроможності, рентабельності та формування стабільної споживчої бази підприємства.

Запропоновані шляхи удосконалення цінової політики ТОВ «ТДС

Укрспецтехніка»

Напрямок удосконалення	Зміст заходів	Інструменти реалізації	Вплив на цінову політику	Очікуваний результат
Диференціація цін за сегментами клієнтів	Формування різних тарифів залежно від типу замовника та стратегічної важливості	Класифікація клієнтів, сегментування, окремі тарифні умови	Можливість підвищення маржинальності без втрати головних клієнтів	Зростання доходів, зміцнення лояльності
Динамічне та сезонне ціноутворення	Коригування цін залежно від попиту та завантаження	Сезонні коефіцієнти, надбавки за терміновість, регіональні поправки	Компенсація підвищених витрат у пікові періоди та ризикових регіонах	Підвищення рентабельності
Пакетні цінові пропозиції	Формування сервісних пакетів різного рівня	«Базовий», «розширений», «преміальний» пакети	Збільшення середнього чеку, прогнозованість доходів	Розширення клієнтської бази, довгострокові договори
Оптимізація собівартості	Зменшення витрат на ремонт і сервіс	Стандартизація робіт, регламенти, скорочення простоїв	Можливість зниження цін або збереження рентабельності	Конкурентні тарифи, економія ресурсів
Логістична оптимізація	Скорочення витрат на постачання і транспортування	Диверсифікація постачальників, страхові запаси, альтернативні маршрути	Стабільність прайсів, менша залежність від коливань	Скорочення термінів і витрат
Розвиток власного виробництва	Виготовлення комплектуючих на підприємстві	Запуск виробництва навісного обладнання	Контроль собівартості та гнучкість цін	Зниження залежності від імпорту
Використання цифрових інструментів	Автоматизація обліку, планування та комунікацій	CRM-аналітика, маршрутизація, онлайн-заявки	Персоналізація цін, точніша калькуляція	Підвищення ефективності та лояльності
Партнерські та лояльні програми	Стимулювання постійних клієнтів	Знижки за обсяг, бонуси, фіксовані тарифи	Закріплення клієнтів та стабільний попит	Стабільність замовлень

(Джерело: сформовано автором на основі [16],[19], [42],[18])

Для ТОВ «ТДС Укрспецтехніка» доцільним є перехід від універсальної моделі формування цін до системи диференціації залежно від типу клієнтів, терміновості виконання робіт, складності сервісного обслуговування та сезонності попиту. Розмежування цін за технологічними параметрами ремонту,

категоріями обладнання та інтенсивністю експлуатації дозволить точніше відобразити реальні витрати і забезпечити збільшення маржинальності окремих послуг. Необхідним напрямом є впровадження класифікації клієнтів за рівнем стратегічної важливості, що передбачає визначення окремих тарифних умов для військових підрозділів, комунальних служб, аграрних підприємств та приватних компаній. Це дасть змогу формувати різні цінові пропозиції залежно від обсягів замовлень, регулярності співпраці та гарантійного навантаження.

Запровадження регіональних коефіцієнтів, системи надбавок за терміновість та динамічного ціноутворення у періоди пікового завантаження підвищить гнучкість політики встановлення вартості та дасть можливість компенсувати підвищені логістичні витрати або ризики виконання робіт у віддалених або небезпечних регіонах. Доцільним є також використання сезонної цінової корекції, особливо у періоди активної роботи аграрного сектору, коли попит на ремонт техніки суттєво зростає, а час простою має критичне значення для клієнтів.[18]

Окрему увагу слід приділити формуванню пакетних пропозицій («базовий», «розширений», «преміальний сервіс»), які можуть включати різні рівні гарантій, часові стандарти реагування, обсяги виїзних робіт та пріоритетність обслуговування. Запровадження таких рішень сприятиме збільшенню середнього чеку, підвищенню прогнозованості доходів та формуванню довгострокових договірних відносин з підприємствами аграрної, дорожньої та комунальної сфери. Диференціація цін дозволить підприємству пропонувати більш привабливі умови стратегічним клієнтам, зберігаючи при цьому рентабельність за рахунок преміальних сегментів. Формування пакетних сервісних рішень відповідає логіці асортиментних стратегій ціноутворення (стратегії «набору», «комплекту», цін «вище номіналу»), коли взаємопов'язані послуги продаються як цілісна пропозиція, а внутрішня цінова структура пакета стимулює збільшення середнього чеку та перехресне споживання [18].

Оптимізація собівартості послуг та ремонтних робіт виступає одним із центральних механізмів удосконалення цінової політики ТОВ «ТДС Укрспецтехніка», оскільки рівень витрат безпосередньо визначає можливості

підприємства щодо встановлення конкурентних тарифів і забезпечення рентабельності. Значна частина собівартості формується за рахунок вартості запчастин, логістики, витрат на паливо, трудових ресурсів та часу простою обладнання під час ремонту. Тому системне управління витратами дає змогу формувати більш гнучкі цінові пропозиції та адаптувати їх до умов ринку спеціальної техніки. Подібний підхід узгоджується зі стратегіями ціноутворення, що базуються на витратах, коли оптимізація структури собівартості розширює діапазон допустимих цінових рішень і підвищує спроможність підприємства реалізовувати гнучкі та агресивні цінові стратегії без втрати рентабельності [19].

Важливим напрямом є впровадження цифрових інструментів контролю та планування, зокрема CRM-аналітики, електронних заявок та систем маршрутизації сервісних виїздів. Використання таких рішень забезпечує оптимізацію завантаження персоналу, скорочення часу на координацію робіт, зменшення кількості неефективних виїздів та дублювання операцій. Автоматизоване планування маршрутів сервісних бригад дозволяє зменшити витрати на паливо і транспорт, що у структурі собівартості підприємства має вагому частку. Стандартизація ремонтних операцій та впровадження типових регламентів виконання робіт скорочує тривалість ремонту і знижує витрати на оплату праці.[16]

Суттєвий вплив на собівартість має логістична складова. Диверсифікація постачальників, укладення довгострокових контрактів, формування страхових складських запасів та використання альтернативних каналів поставок зменшують ризики затримок і цінових коливань. Це особливо актуально в умовах нестабільності імпорتنих поставок та валютних коливань, що характерно для ринку спецтехніки. Зниження логістичних витрат дозволяє підприємству утримувати стабільні прайс-моделі та запобігати різким ціновим змінам для клієнтів.

Перспективним напрямом є розвиток власного виробництва окремих видів навісного обладнання та комплектуючих, які регулярно використовуються під час ремонту техніки. Виготовлення деталей на підприємстві дасть можливість

контролювати їхню собівартість, скоротити час постачання та зменшити залежність від імпортерських постачальників. Це формує передумови для створення конкурентних пропозицій, особливо для державного сектору та великих корпоративних клієнтів, де важливими є стабільність цін і швидкість виконання робіт.

Комплексне зниження витрат забезпечує можливість впровадження більш гнучких моделей ціноутворення без погіршення фінансових результатів. Підприємство отримує змогу формувати диференційовані тарифи, впроваджувати пакетні пропозиції та використовувати інструменти цінової мотивації клієнтів, що підвищує конкурентоспроможність та сприяє зміцненню ринкових позицій ТОВ «ТДС Укрспецтехніка».

Розширення цінових переваг для ТОВ «ТДС Укрспецтехніка» передбачає перехід від традиційного підходу «ціна за послугу» до моделі формування комплексної споживчої цінності, коли ціна обґрунтовується витратами та отриманими клієнтом вигодами. Для сегменту спецтехніки характерна висока залежність від працездатності обладнання, тому швидкість відновлення, гарантії якісного виконання робіт і доступність технічної підтримки формують готовність замовників приймати більш високий рівень цін. Удосконалення цінової політики в цьому напрямі базується на зміщенні акценту з разових транзакцій до довгострокових взаємин, що забезпечує підприємству стабільний попит і прогнозованість доходів. Орієнтація на комплексну споживчу цінність та довгострокові відносини із замовниками відображає маркетингово-орієнтований і поведінковий підходи до ціноутворення, за яких значну роль відіграють сприйняття справедливості ціни, рівень сервісу та емоційна цінність співпраці для клієнта. [13]

Важливим елементом є впровадження сервісних пакетів із різними рівнями обслуговування: базового, розширеного та преміального. Це дозволяє сегментувати клієнтів залежно від потреб, обсягів робіт та рівня терміновості, формуючи диференційовані тарифні пропозиції. Зокрема, преміальний пакет може включати пріоритетне реагування, виїзний ремонт у стислі строки, підмінне

обладнання або продовжену гарантію, що створює вагому додану цінність і забезпечує можливість застосування вищих тарифів без втрати конкурентоспроможності.

Формування партнерських програм для постійних клієнтів є ще одним інструментом підсилення цінової стратегії. До таких програм можна віднести знижки за обсяг робіт, фіксовані ціни на окремі ремонтні операції, бонуси за довгострокові контракти та спеціальні умови для корпоративних замовників. Для державних структур та підприємств критичної інфраструктури доцільним є впровадження стабільних тарифних планів, що враховують бюджетне фінансування та пріоритетність виконання робіт. Це сприяє зміцненню ділової репутації компанії та забезпечує гарантований обсяг замовлень.[17]

Розвиток цифрових каналів комунікації, таких як онлайн-консультації, віддалена діагностика та електронні платформи подання заявок, підсилює можливості персоналізації цінових пропозицій. Використання даних CRM-аналітики дозволяє підприємству враховувати історію співпраці, частоту звернень, сезонні потреби та тип обладнання клієнта, формуючи індивідуальні тарифні пакети. Це сприяє підвищенню лояльності споживачів і забезпечує можливість збільшення середнього чеку за рахунок додаткових сервісних послуг.

Запровадження довгострокових сервісних контрактів та партнерських програм створює стабільний попит, знижує ризики цінових коливань та забезпечує підприємству прогнозованість фінансових потоків. У комплексі ці заходи дозволяють формувати цінову політику, орієнтовану на створення цінності для клієнта, зміцнення конкурентних позицій і підвищення рентабельності діяльності ТОВ «ТДС Укрспецтехніка».

Запропоновані напрями удосконалення цінової політики ТОВ «ТДС Укрспецтехніка» забезпечать перехід до економічно обґрунтованої, гнучкої та сегментованої моделі ціноутворення, здатної адаптуватися до попиту, умов ринку та структури клієнтських груп. Реалізація диференційованих підходів, оптимізація витрат і формування доданої цінності через сервіс та партнерські механізми сприятимуть підвищенню рентабельності послуг, зміцненню ринкових позицій та

забезпеченню стійкого розвитку підприємства в умовах конкурентного середовища.

Висновки до розділу III

У межах розділу визначено основні напрями удосконалення цінової стратегії ТОВ «ТДС Укрспецтехніка», спрямовані на підвищення конкурентоспроможності, рентабельності та стабільності діяльності підприємства. Проведений аналіз довів, що базовим завданням є перехід від універсальної моделі ціноутворення до гнучкої, диференційованої та сегментованої системи, яка враховує специфіку ринку спеціальної техніки, особливості клієнтських груп, сезонність попиту та ресурсні обмеження.

Обґрунтовано доцільність впровадження комплексних заходів, що включають диференціацію тарифів, оптимізацію собівартості, розвиток власного виробництва та логістичної системи, використання цифрових інструментів планування і контролю, а також формування пакетних сервісних рішень. Реалізація цих заходів забезпечує можливість встановлення конкурентних цін без зниження рентабельності, підвищує ефективність внутрішніх процесів і створює додану цінність для клієнтів.

Система знижок і програм лояльності розглядається як важливий інструмент стимулювання попиту, формування довгострокових партнерських відносин і збільшення повторних продажів. Структурована модель знижкової політики, бонусні програми, реферальні механізми, гнучкі умови оплати та спеціальні пропозиції для головних клієнтів підвищують залученість споживачів та сприяють стабілізації завантаження сервісних підрозділів.

В умовах воєнного стану формування цінової стратегії визначається впливом логістичних ризиків, валютних коливань, зміною структури попиту та переорієнтацією на державний сектор. Адаптація цінових рішень здійснюється через участь у тендерах, розвиток мобільного сервісу, диверсифікацію

постачальників, формування страхових запасів і впровадження ситуаційного ціноутворення, що забезпечує безперервність обслуговування та підтримку технічної готовності спецтехніки.

Отже, ефективне удосконалення цінової стратегії ТОВ «ТДС Укрспецтехніка» можливе за умов поєднання внутрішньої оптимізації витрат, гнучкого ціноутворення, програм лояльності та адаптивних рішень, орієнтованих на потреби основних сегментів ринку. Запропоновані напрями формують основу для підвищення рентабельності, зміцнення ринкових позицій і забезпечення стійкого розвитку підприємства в умовах конкурентного та нестабільного середовища.

ВИСНОВКИ

У ході виконання дипломної роботи, а саме, в першій теоретичній частині, було охарактеризовано сутність та роль цінової стратегії в системі управління підприємством. Визначено основні види цінових стратегій та фактори, що впливають на їх вибір (с. 9–21). Систематизовано сучасні підходи до вдосконалення цінової політики підприємств (с. 21–27). Отримані результати дали змогу сформувавши теоретичний фундамент для подальшої аналітичної частини дослідження.

У другій частині, було проаналізовано асортиментну політику та систему ціноутворення, визначено їх вплив на результати діяльності підприємства. Досліджено конкурентне середовище та чинники, що стримують ефективність реалізації цінової політики (с. 39–47).

У третьому розділі було розкрито особливості формування та реалізації цінової стратегії підприємства в умовах воєнного стану (с. 51–59). запропоновано впровадження структурованої системи знижок, програм лояльності, а також комплекс заходів щодо оптимізації цінової політики, підвищення прозорості тарифів та покращення роботи з корпоративними клієнтами (с. 59–71).

Висновки були сформовані на основі поставлених задач дипломної роботи, і в процесі були використані такі методи як порівняльний, SWOT аналіз, аналітичний метод динаміки та структури підприємства, метод графічного аналізу.

Перший розділ роботи був присвячений теоретичним аспектам формування цінової стратегії підприємства. Було розкрито суть понять «стратегія», «цінова стратегія». Розглянуто теоретичні основи формування цінової стратегії підприємства, визначено її сутність та роль у системі управління та проаналізовано основні підходи до вдосконалення цінової політики в умовах динамічного ринкового середовища. Визначено види цінових стратегій та сучасні підходи до вдосконалення цінової політики підприємства .

В результаті опрацьованих матеріалів та дослідження було:

— розкрито поняття «стратегія» та «цінова стратегія» (с. 9-10);

- визначено сутність та значення цінової стратегії в системі управління підприємством; (с. 10–14);
- визначено класифікацію цінових стратегій та фактори, що впливають на їх вибір; (с. 14–21);
- проаналізовано сучасні підходи до вдосконалення цінової політики підприємств; (с. 21–27)
- узагальнено основні теоретико-методичні підходи до формування ефективної цінової стратегії;

В результаті написання практичного розділу роботи «Аналіз цінової політики ТОВ «ТДС Укрспецтехніка»» було:

- проведено аналіз організаційної структури підприємства; (с. 29-31)
- проведено аналіз кадрової політики підприємства; (с. 31-32)
- визначено характеристику основної діяльності підприємства; (с.33-36)
- сформовано SWOT-аналіз діяльності підприємства; (с. 37–38)
- проведено аналіз асортиментної політики; (с. 39)
- досліджено вплив цінової політики на результати діяльності підприємства; (с. 39–41)
- проведено порівняння цінових і ринкових позицій основних конкурентів; (с. 42)
- проаналізувати динаміку ключових фінансових показників підприємства; (с. 43)
- проведено порівняльний аналіз фінансових результатів підприємств-конкурентів; (с. 44-45)

У третьому розділі «Напрями удосконалення цінової стратегії ТОВ «ТДС Укрспецтехніка»» було:

- обґрунтовано особливості формування та реалізації цінової стратегії підприємства в умовах воєнного стану; (с. 51–52)
- проведено аналіз конкурентного середовища за моделлю п'яти сил М. Портера; (с.52-53)

- побудовано карту стратегічних груп на ринку сервісного обслуговування спецтехніки (с. 53-54)
- побудовано карту ризиків цінової стратегії ТОВ «ТДС Укрспецтехніка» (с.58)
- запропоновано систему знижок і програм лояльності як інструменти підвищення конкурентоспроможності; (с. 59–65)
- розроблено комплекс практичних заходів щодо удосконалення цінової політики та підвищення її адаптивності; (с. 65–71)
- проаналізовано очікувані результати впровадження запропонованих дій та можливі ризики їх реалізації. (с. 65–71)

Одержані результати дипломної роботи можуть бути запропоновані для впровадження в діяльність підприємства ТОВ «ТДС Укрспецтехніка», оскільки вони спрямовані на підвищення ефективності цінової політики, покращення конкурентних позицій та забезпечення стійкого розвитку підприємства в сучасних ринкових умовах.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Гудзь О.І. Стратегія розвитку підприємства: сутність та класифікація. *Економіка та управління підприємствами*. Випуск 18. 2018. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2018-18-48>
2. Полковниченко С. О. Роль маркетингового ціноутворення в підвищенні конкурентоспроможності товару. Сучасна економічна наука: теорія і практика : матеріали XI Всеукр. наук.-практ. конф., м. Чернігів, 2021. Чернігів : НУ «Чернігівська політехніка», 2021. С. 86-89. URL: <https://stu.cn.ua/wp-content/uploads/2022/09/zbirnyk-tez-16.11.21.pdf#page=86>
3. Завербний А., Ніценко Д. Цінові стратегії підприємства: сутність, види, проблеми формування. *Економіка та суспільство*, (44). 2022. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2022-44-2>
4. Нечитайло Б. Цінова стратегія як частина маркетингового комплексу телекомунікаційних підприємств. *Економіка та суспільство*, (67). 2024. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-67-73>
5. Букало Н., Ковальчук О. Аналіз цінових стратегій та споживча поведінка в контексті маркетингових досліджень. *Economic journal of Lesya Ukrainka Volyn National University*. 2024. № 3(39). С. 156-162.
6. Голуб В. В. Сучасна роль ціноутворення у формуванні маркетингової політики в підприємницькій діяльності. *Підприємництво і торгівля*. 2024. № 41. С. 15-20. DOI: <https://doi.org/10.32782/2522-1256-2024-41-02>.
7. Кочевой М., Колесник О., Власова Г. Ціноутворення як інструмент маркетингового планування. *Економічний простір*. 2024. № (190). С. 275-279. DOI: <https://doi.org/10.32782/2224-6282/190-50>
8. Ларка Л. С., Павленко В. В. Ціноутворення в системі економічного управління розвитком бізнесу. *Приазовський економічний вісник*. 2021. Вип. 2 (25). С. 104–107. URL: http://pev.kpu.zp.ua/journals/2021/2_25_ukr/21.pdf

9. Ліганенко І., Дарушин О., Ніколаєв О. Особливості ціноутворення на виробничих підприємствах в умовах економічної нестабільності. Економіка та суспільство. 2024. № 61. URL: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-61-96>

10. Пашкуда М. О. Аналіз методів ціноутворення та особливостей їх застосування на електропостачальних підприємствах. Науковий вісник Міжнародного гуманітарного університету. 2023. № 6. URL: <http://www.vestnik-econom.mgu.od.ua/journal/2023/56-2023/5.pdf>

11. Писаренко Н. В., Кашина Г. С., Ніколаєва С. П., Стенічева І. Б., Артеменко А. І. Цінова стратегія в стратегічному управлінні підприємством. *Проблеми інноваційно-інвестиційного розвитку*, (28), 2022. С. 188-195. URL: https://www.researchgate.net/profile/Anna-Oleshko/publication/361573797_Directions_of_bioeconomy_development_in_the_perspective_of_postwar_recovery_of_Ukraine/links/64099f4c0d98a97717ef5966/Directions-of-bioeconomy-development-in-the-perspective-of-postwar-recovery-of-Ukraine.pdf?origin=journalDetail&_tp=eyJwYWdlIjoiam91cm5hbERldGFpbCJ9#page=188

12. Ратушняк О. Г., Глуценко Л. Д. Формування маркетингової цінової політики підприємства з врахуванням психологічних ефектів сприйняття ціни. *Innovation and Sustainability*. 2023. No1. С. 91-98. URL: <https://ins.vntu.edu.ua/index.php/ins/article/download/140/146/222>

13. Сімкова Т. О., Рогальов Д. В. Формування заходів по удосконаленню цінової політики підприємства. *Розвиток економіки та бізнес-адміністрування: наукові течії та рішення*, 106. URL: <http://e.ieu.edu.ua/bitstream/123456789/405/1/%D0%B7%D0%B1%D1%96%D1%80%D0%BD%D0%B8%D0%BA%20%D0%A2%D0%BE%D0%BC%20%D0%86%D0%86%2021.01.2021%20%D0%A4%D0%95%D0%91%D0%90%20.pdf#page=107>

14. Трофіменко А.Ю. Удосконалення цінової політики підприємства. URL: https://www.knutd.edu.ua/publications/pdf/Ukrainian_editions/Nevmerzicka2015022811.pdf

15. Черкасова М. В. Теоретичні засади стратегії та стратегічного управління у банківській сфері. Вісник соціально-економічних досліджень: зб. наук. праць. Одеса : Одеський національний економічний університет. 2021. № 3-4(78-79). С. 132–141. URL:

https://journals.uran.ua/vsed_oneu/article/view/260728/257154

16. Бабух І. Ціноутворення в системі маркетингового аналізу: теоретичні підходи. Економічний простір. 2024. №189. С. 328–332. URL:

<https://archer.chnu.edu.ua/xmlui/bitstream/handle/123456789/10761/%d0%95%d0%ba%d0%be%d0%bd%d0%be%d0%bc%d1%96%d1%87%d0%bd%d0%b8%d0%b9%20%d0%bf%d1%80%d0%be%d1%81%d1%82%d1%96%d1%80.pdf?sequence=1&isAllowed=y>

17. Бабух І.Б., Фень К.С. Ціноутворення як складова маркетингового аналізу: сучасні підходи. Економічний простір № 191, 2024. DOI:

<https://doi.org/10.32782/2224-6282/191-46>

18. Чичуліна К.В. Навчальний посібник до вивчення курсу «Цінові стратегії фірми» для студентів спеціальності 076 «Підприємництво, торгівля та біржова діяльність» другого рівня вищої освіти. Полтава: Полтавський національний технічний університет імені Юрія Кондратюка, 2018. 135 с.

19. Захарова М. Г. Місце цінової стратегії в системі стратегічного управління підприємством. Ринкова економіка: сучасна теорія і практика управління. 2016. Т. 15, № 3 (34). С. 142–159. DOI: [https://doi.org/10.18524/2413-9998.2016.3\(34\).120466](https://doi.org/10.18524/2413-9998.2016.3(34).120466)

20. Офіційний сайт ТОВ «ТДС Укрспецтехніка. Веб-сайт. URL: <https://tdc.ua> (дата звернення: 10.11.2025)

21. Opendatabot. Єдиний аналітичний сервіс даних українських компаній. ТОВ «ТДС Укрспецтехніка. URL: <https://opendatabot.ua/c/37001696> (дата звернення: 14.11.2025).

22. Закон України «Про підприємництво». URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/698-12> (дата звернення: 15.11.2025).

23. Закон України «Про бухгалтерський облік та фінансову звітність в Україні». URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/996-14> (дата звернення: 15.11.2025).
24. Закон України «Про зайнятість населення». URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/5067-17> (дата звернення: 16.11.2025).
25. Ладонько Л.С., Михайловська О.В., Філіпова Н.В. Менеджмент: теорія і практика. Чернігів: ЧНТУ, 2015. —30-49 с
26. Державна служба статистики України. Статистичні дані промисловості та транспорту. URL: <https://stat.gov.ua/uk/pages/transport> (дата звернення: 12.11.2025).
27. European Business Association. «Виклики та перспективи будівельної індустрії України». URL: <https://eba.com.ua/vyklyky-ta-perspektyvy-budivelnoyi-industriyi-ukrayiny-obgovorennya-doslidzhennya-stosovno-gotovnosti-ryнку-budivelnyh-materialiv-do-vidbudovy-ukrayiny> (дата звернення: 15.11.2025).
28. Логіст.Today. Аналітика логістичних ризиків у період війни. с https://logist.today/osoboe_mnenie-uk/2024-06-18/klyuchevye-problemy-v-sfere-transporta-i-logistiki-v-period-vojni-v-ukraine-2/ (дата звернення: 15.11.2025).
29. Що таке SWOT аналіз та як його коректно проводити. URL: <https://www.ba.in.ua/2023/06/30/shho-take-swot-analiz-ta-yak-jogo-korrektno-provodyty/> (дата звернення 19.11.2025)
30. В.В. Лойко, Т.П.Макаровська. Економіка підприємства. *Навчальний посібник*. КНУТД, 2015. —160-169 с, 181-200 с.
31. Кучеренко С. К. Оцінка ефективності систем управління підприємств та моделювання їх показників, 2016. — 25-50 с
32. Портер М.Е. Конкурентна стратегія. — К.: Основи, 2020. — 390 с
33. Шершньова З. Є. Стратегічне управління. Київ: КНЕУ, 2019. — 544с.
34. Цеппелін Україна. Офіційний сайт. URL: <https://zeppelin.ua> (дата звернення: 11.11.2025).
35. Будшляхмаш. Офіційний сайт підприємства.URL: <https://bshm.com.ua> (дата звернення: 11.11.2025)

36. Opendatabot. Єдиний аналітичний сервіс даних українських компаній. ТОВ «Цеппелін Україна» URL: <https://opendatabot.ua/c/30178004> (дата звернення: 14.11.2025).
37. Opendatabot. Єдиний аналітичний сервіс даних українських компаній. ТОВ «Будшляхмаш» URL: <https://opendatabot.ua/c/24927996> (дата звернення: 14.11.2025).
38. [Цибульська Е.І. Конкуренентоспроможність підприємства. Навчальний посібник. НУА,2018. — 52-55 с., 61-62 с.](#)
39. [Бойко І.М., Ушкаленко І.М. Методи управління ризиками. Моделювання економіки: проблеми, тенденції, досвід.2017 — 149-151 с. URL: \[https://elartu.tntu.edu.ua/bitstream/lib/23429/2/MNK-ME_2017_Bojko_I-Risk_management_methods_149-151.pdf\]\(https://elartu.tntu.edu.ua/bitstream/lib/23429/2/MNK-ME_2017_Bojko_I-Risk_management_methods_149-151.pdf\)](#)
40. Азарова А. О., Пугач В. С. Система знижок, промокодів та акцій як інструмент у завоюванні прихильності на просторах інтернету. *The 10th International scientific and practical conference “Fundamental and applied research in the modern world” (May 12–14, 2021)*. Boston, USA: BoScience Publisher, 2021. С. 185–194. URL: <http://ir.lib.vntu.edu.ua/handle/123456789/34378>
41. Котельникова Ю. М., Антоненко М. В. Інтеграція маркетингових інструментів у стратегію підвищення конкурентоспроможності підприємства в умовах цифрової трансформації. 2025. URL: <https://repository.hneu.edu.ua/handle/123456789/36630>
42. Курінна Н. В. Обґрунтування цінової політики і цінової стратегії підприємства. *Актуальні проблеми молоді в сучасних соціально-економічних умовах*. С. 135. URL: https://zh.uu.edu.ua/wp-content/uploads/2015/03/Act_problemi_molodi_14.pdf#page=135
43. Лега О. В., Пешков А. М. Цінова стратегія і собівартість як інструменти зміцнення фінансово-економічної стійкості торговельних підприємств. *Цифрова економіка та економічна безпека*. 2025. № 2(17). С. 332–338.

44. Пилипенко О. С. Стратегічні переваги впровадження програм лояльності щодо підвищення рентабельності маркетингових інвестицій вітчизняних підприємств. *Економічний простір*. 2021. № 170. С. 43–46. URL: <http://srd.pgasa.dp.ua:8080/handle/123456789/7460>

45. Попович Н. Н. Формування лояльності споживачів як напрям підвищення конкурентоспроможності підприємства торгівлі. *Сучасні тренди поведінки споживачів товарів і послуг: IV Міжнародна конференція*. С. 34. URL: https://www.rshu.edu.ua/www/www/images/nauka/zb_stpstp_2024.pdf#page=34

46. Скригун Н., Москвіна М., Бойко І. Програма лояльності: сутність та етапи розроблення. *Економіка та суспільство*. 2024. № 67. URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/4747>

47. Пономаренко Т. П., Міхно С. П. Удосконалення цінової політики підприємства. *Матеріали конференції*. С. 89. URL: https://eprints.cdu.edu.ua/395/1/conf_oct_2014.pdf#page=89

48. Кириченко Н. В., Жосан Г. В. Напрями удосконалення стратегії конкурентоспроможності торгового підприємства. 2021. URL: <http://dspace.ksaeu.kherson.ua/handle/123456789/7856>

49. Хоменко Л. М. Вибір цінової стратегії підприємства. *Вісник Кременчуцького національного університету імені Михайла Остроградського*. 2015. № 6(2). С. 103–108. URL: [http://www.irbis-nbu.gov.ua/cgi-bin/irbis_nbu/cgiirbis_64.exe?c21com=2&i21dbn=ujrn&p21dbn=ujrn&image_file_download=1&image_file_name=pdf/vkdpu_2015_6\(2\)_17.pdf](http://www.irbis-nbu.gov.ua/cgi-bin/irbis_nbu/cgiirbis_64.exe?c21com=2&i21dbn=ujrn&p21dbn=ujrn&image_file_download=1&image_file_name=pdf/vkdpu_2015_6(2)_17.pdf)

50. Шубович І. В., Вакалюк Т. А. Стан досліджень у галузі розробки систем моделювання програм лояльності. *Вчені записки*. 2024. С. 316–324. URL: http://www.tech.vernadskyjournals.in.ua/journals/2024/1_2024/part_1/1-1_2024.pdf#page=324