Міністерство освіти та науки України
Івано-Франківський національний технічний університет нафти і газу
Інститут післядипломної освіти
Кафедра менеджменту та адміністрування

Пазюк Андрій Романович

УДК 658.341

МАГІСТЕРСЬКА РОБОТА

Управління конкурентоспроможним розвитком підприємств у галузі електротехнічної продукції

Менеджмент та адміністрування
(назва освітньої програми)

073 – Менеджмент
(шифр і назва спеціальності)

_____ Пазюк А. Р.___
(підпис, ініціали та прізвище здобувача освітнього ступеня)

Науковий керівник Галюк І. Б., к.е.н., доц.
(прізвище, ім'я, по батькові, науковий ступінь, вчене звання)

Допущено до захисту

Завідувач кафедри

проф. І.П. Кінаш

(посада) (підпис) (дата) (ініціали та прізвище)

Рецензент

доц._____

(посада) (підпис) (дата) (ініціали та прізвище)

Робота містить результати власних досліджень. Використання ідей, результатів і текстів інших авторів мають посилання на відповідне джерело.

Івано-Франківськ – 2025

Івано-Франківський національний технічний університет нафти і газу
Інститут післядипломної освіти
Кафедра менеджменту та адміністрування
Освітньо-кваліфікаційний рівень: магістр
Напрям підготовки: 073 - Менеджмент

Затверджую
Завідувач кафедри
_____Кінаш І. П.
"___"_____2024 р.

З А В Д А Н Н Я
НА МАГІСТЕРСЬКУ РОБОТУ

Магістру Пазюку Андрію Романовичу

1. Тема роботи Управління конкурентоспроможним розвитком підприємств у галузі електротехнічної продукції
керівник роботи Галюк Ірина Богданівна, доцент, кандидат економічних наук
затверджені наказом по університету № 330/12 від 29 грудня 2024 року

2. Строк подання студентом роботи 16.01.2025

3. Вихідні дані до роботи: дані звітності підприємства, дані спостережень

4. Зміст розрахунково-пояснювальної записки (перелік питань, які потрібно розробити) Вступ
1 Теоретичні аспекти конкурентоспроможності підприємства та забезпечення його розвитку
2 Дослідження тенденцій розвитку галузі електротехнічної продукції та оцінка конкурентоспроможності галузевих підприємств
3 Пропозиції щодо управління конкурентоспроможним розвитком підприємств
Висновки

5. Перелік графічного матеріалу (з точним зазначенням обов'язкових креслень)
1Мета і завдання магістерської роботи.
2 Модель управління розвитком підприємства.
Детермінанти розвиткупідприємства.
4 Проблеми розвитку енергоефективної державної політики.
5 Частка ринку найбільших виробників опалювального обладнання.
7 Конкурентні переваги підприємства та основних його конкурентів
8 SWOT-аналіз Bosch Thermotechnology
9 Матриця БКГ для продукції департаменту термотехніки
10 Збалансована система показників (BSC) для підприємства
11 Позиція підприємства на ринку із урахуванням прогнозів його розвитку
12 Стимуляційні чинники досліджень у сфері B2B

6. Дата видачі завдання 05.09.2024 р.

КАЛЕНДАРНИЙ ПЛАН

Назва етапів бакалаврської Роботи	Строк виконання етапів роботи	Примітка
Вступ	30.09.24	виконано
Теоретичні аспекти конкурентоспроможності підприємства та забезпечення його розвитку	14.10.24	виконано
Дослідження тенденцій розвитку галузі електротехнічної продукції та оцінка конкурентоспроможності галузевих підприємств	12.11.24	виконано
Пропозиції щодо управління конкурентоспроможним розвитком підприємств	10.12.24	виконано
Висновки	12.01.25	виконано
Список використаних джерел	13.01.25	виконано

Магістр _____ Пазюк А. Р.
(Особистий підпис) (Розшифровка підпису)

Науковий керівник _____ Галюк І. Б.
(Особистий підпис) (Розшифровка підпису)

РЕФЕРАТ

У магістерській роботі досліджено питання конкурентоспроможного розвитку підприємств. За результатами проведеного аналізу діяльності визначено можливі шляхи удосконалення процесів діяльності та розвитку із урахуванням специфіки сьогоднішніх умов господарювання.

Об’єктом дослідження виступають підприємства-виробники термотехнічної продукції.

Предметом дослідження виступає управління конкурентоспроможним розвитком підприємств.

Мета дослідження – розгляд дефініції «управління конкурентоспроможним розвитком підприємства» на теоретичній основі та та пропозиції практичного характеру щодо забезпечення такого розвитку на підприємствах.

Для досягнення мети визначено хзавдання для виконання:

– дослідження теоретичних засад забезпечення конкурентоспроможного розвитку підприємства;

– аналіз ринку термотехнічної продукції та визначення місця досліджуваного підприємстван на ньому;

– пропозиція шляхів удосконалення управління конкурентоспроможним розвитком підприємств.

При вирішенні задач було застосовано такі методи: абстрактно-логічний (теоретична частина роботи), аналітико-монографічний (аналітична частина робьти), статистико-економічний (аналітична і проектна частини роботи).

Отримані результати можуть бути використані в управлінні виробничими підприємствами

Ключові слова: конкурентоспроможний розвиток підприємства, конкурентоспроможність підприємства, конкурентна перевага.

REFERENCE

The master's thesis investigates the issues of competitive development of enterprises. Based on the results of the analysis of the activity, possible ways to improve the processes of activity and development are identified, taking into account the specifics of today's economic conditions.

The object of the study is enterprises producing thermotechnical products.

The subject of the study is the management of competitive development of enterprises.

The purpose of the study is to consider the definition of ‘management of competitive development of enterprise’ on a theoretical basis and to make practical suggestions for ensuring such development at enterprises.

To achieve this goal, the article defines the tasks to be performed:

- study of the theoretical foundations of ensuring competitive development of an enterprise;

- analysis of the market for thermotechnical products and determination of the place of the enterprise under study in it;

- suggesting ways to improve the management of competitive development of enterprises.

The following methods were used in solving the tasks: abstract and logical (theoretical part of the work), analytical and monographic (analytical part of the work), statistical and economic (analytical and design parts of the work).

The obtained results can be used in the management of manufacturing enterprises

Keywords: competitive development of an enterprise, competitiveness of an enterprise, competitive advantage.

ЗМІСТ

Вступ…… 7
РОЗДІЛ І ТЕОРЕТИЧНІ АСПЕКТИ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА ТА ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ЙОГО РОЗВИТКУ
1.1 Конкуренція, конкурентоспроможність: значення та важливість у підприємницькому середовищі…….. 8
1.2 Конкурентні переваги та способи їх оцінки…… 13
1.3 Ефективність управління розвитком та конкурентоспроможність бізнесу …….. 18
Висновки до розділу 1…….. 23
РОЗДІЛ 2 ДЛСЛІДЖЕННЯ ТЕНДЕНЦІЙ РОЗВИТКУ ГАЛУЗІ ЕЛЕКТРОТЕХНІЧНОЇ ПРОДУКЦІЇ ТА ОЦІНКА КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ ГАЛУЗЕВИХ ПІДПРИЄМСТВ
2.1 Тенденції розвитку української промисловості та галузі електротехнічної продукції ……. 25
2.2 Характеристика ТОВ "Роберт Бош Лтд" та його діяльності в Україні 31
2.3 Оцінка конкурентної позиції продукції ТОВ «Роберт Бош ЛТД» на ринку опалювальної техніки України…… 39
Висновки до розділу 2……. 48
РОЗДІЛ 3 ПРОПОЗИЦІЇ ЩОДО УПРАВЛІННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНИМ РОЗВИТКОМ ПІДПРИЄМСТВ
3.1 Обґрунтування необхідності удосконалень щодо розвитку підприємства……. 49
3.2 Опис напрямків конкурентоспроможного розвитку підприємства …. 50
3.3 Обґрунтування доцільності пропозицій щодо конкурентоспроможного розвитку підприємства …… 52
Висновки до розділу 3……. 57
ВИСНОВКИ……. 58
Перелік використаних джерел……... 60

ВСТУП

Умови господарювання постійно змінюються через посилення конкуренції, глобалізацію економічних процесів. Тому для підприємств питання утримання своїх позицій стає основним. Сьоглгішня ситуація ускладнена політичними проблемами в Україні. Адаптація до нових умов роботи, забезпечення поточної діяльності і планування перспективи – всі ці питання потребують вирішення для кожного окремого підприємства.

Метою дослідження у магістерській роботі є напрацювання практичних до реалізації інструментів конкурентоспроможного розвитку підприємства.

Для досягнення даної мети слід вирішити наступні завдання:

– опрацювати теоретичні підходи до управління розвитком підприємства;

– проаналізувати ринок термотехнічної продукції;

– сформувати практичні рекомендації щодо забезпечення конкурентоспроможного розвитку підприємства.

К магістерській роботі використано наступні методи та підходи: аналітико-монографічний (при опрацюванні літературних джерел), статистико-економічний (при дослідженні тенденцій ринку, діяльності підприємства), логічний (при формуванні мети і завдань дослідження).

Іенформаційною базою при написанні магістерської роботи слугували статистичні та аналітичні дані, викладені у періодиці, інтернет-виданнях, звітність підприємства.

Магістерська робота містить зміст, вступ, три розділи, перелік використаних джерел (36 найменувань). У роботі представлено 16 таблиць та 12 рисунків.

РОЗДІЛ 1 ТЕОРЕТИЧНІ АСПЕКТИ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА ТА ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ЙОГО РОЗВИТКУ

1.1 Конкуренція, конкурентоспроможність: значення та важливість у підприємницькому середовищі

Термін «конкуренція» походить від латинського concurrere, що означає бігти разом. Однак сутнісне значення цього терміну є іншим і означає змагання між суперниками. У цьому сенсі явище конкуренції є дуже давнім. Воно зустрічається в багатьох сферах соціального, економічного, політичного, культурного, мистецького чи спортивного життя [1].

Конкуренція - це явище, яке характеризує певні типи відносин між суб'єктами, що беруть у них участь. Ці відносини складаються із змагання. Для того, щоб ефективно конкурувати, тобто досягати своїх цілей, незважаючи на перешкоди, створені конкурентами, необхідно бути конкурентоспроможним [2].

Одне з визначень феномену конкуренції подає Станкевич [3], який стверджує, що «конкуренцією будемо називати явище, учасники якого змагаються один з одним у переслідуванні аналогічних цілей, що означає, що дії, вжиті одними для досягнення певних цілей, ускладнюють (або навіть іноді унеможливлюють) досягнення тих же цілей іншими».

Конкуренція також визначається як «дія або процес, коли окремі особи прагнуть отримати переваги, яких інші прагнуть в той самий час, за тих самих умов і правил». Її суть полягає в усуненні конкурентів, що діють у тій самій галузі, та завоюванні клієнтів, яких вони обслуговують [4].

Конкуренція на окремих ринках може наближатися до однієї з чотирьох основних моделей [5]: досконала конкуренція, олігополістична конкуренція, монополістична конкуренція, чиста монополія.

Досконало конкурентна галузь складається з багатьох конкурентів, які пропонують однакові товари та послуги. Оскільки немає диференціації продукту, ціна є однаковою для всіх конкуруючих фірм. Жоден з

конкурентів не рекламує свою продукцію, якщо тільки реклама не може створити різницю у сприйнятті товару покупцями. Продавці отримують різну норму прибутку в тій мірі, в якій їм вдається зменшити свої витрати на виробництво та розподіл [6].

Олігополістична конкуренція складається з декількох компаній, що виробляють однаковий або частково диференційований продукт. Ця диференціація може стосуватися рівня якості, особливих характеристик, стилю або обслуговування. Коли компанія виробляє однаковий продукт, вона не може встановити ціну на свою продукцію вище ринкової, якщо вона не здатна диференціювати рівень обслуговування. Тоді вона намагається стати лідером в одному з вищезгаданих елементів, що приверне увагу [6].

Монополістична конкуренція виникає в галузі, де кілька конкурентів здатні повністю або частково диференціювати свої ринкові пропозиції. Декілька конкурентів концентруються на обраному сегменті ринку, в якому вони найкраще здатні задовольнити бажання споживачів, за що вони також встановлюють відповідно вищу ціну [6].

Чиста монополія виникає тоді, коли одна фірма забезпечує все виробництво товарів чи послуг у країні або регіоні. Цей тип монополії може бути наслідком правового регулювання, патенту, ліцензії, економії на масштабах виробництва або інших факторів. Монополіст, який не підлягає державному контролю, прагнучи максимізувати прибуток, встановлює високу ціну, мало рекламує або взагалі не рекламує, пропонує мінімальний рівень обслуговування, оскільки споживачі все одно будуть змушені купувати його продукцію через відсутність близьких замінників. Коли виникає така загроза, монополіст може інвестувати в сервіс або технологію, що стане бар'єром для входу на ринок для потенційних конкурентів. Якщо така монополія підлягає державному регулюванню, очікується, що вона встановлюватиме нижчі ціни та розширюватиме масштаби виробництва заради суспільного блага [6].

Ці моделі суттєво відрізняються як за структурою ринку, так і за методами, за допомогою яких суб'єкти конкурують між собою (табл. 1.1).

Таблиця 1.1 - Основні моделі конкуренції в ринковій економіці

Характеристика	Досконала конкуренція	Монопольна конкуренція	Олігопольна конкуренція	Чиста монополія
Кількість продавців	Дуже велика	Велика	Кілька	Один
Частка ринку підприємства	Мала	Скоріше мала	Велика	Дуже велика або дуже мала
Різноманітність продукції	Продукти однорідні, ідентичні	Продукти незначно відрізняються, схожі субститути	Пподукти ідентичні, стандартні або різноманітні	Не існує, схожі субститути, унікальні продукти
Ринкова інформація	Висока прозорість, продавці та покупці мають повну інформацію про ринок, товари та ціни	Виский ступінь непрозорості, обмежена інформація про ринок	Споживачі можуть бути добре поінформовані , але не обов’язково, високий ступінь непрозорості ринку	З огляду на одного виробника, великий обсяг інформації
Бар’єри входу на ринок	Низькі	Відносно низькі	Високі	Високі
Вплив виробників на ціну	Відсутність впливу на ціну	Значний, контроль над цінами залежить від диференціації продукції та кількості і близькості конкурентів	Значний, обмежений ціновою взаємозалежністю, великий у випадку змови	Відсутність конкуренції
Методи конкуренції	Виключно цінова конкуренція	Нецінова конкуренція, яка базується на методах збуту, якості тощо	Як і у випадку монополістичної конкуренції, також шляхом диференціації продуктів	Відсутність конкуренції

Необхідність конкурувати, тобто брати участь у ринковому суперництві, вимагає від компаній певних характеристик, які дозволяють їм досягти успіху в конкурентній боротьбі. Ці характеристики називаються конкурентоспроможністю, іноді також конкурентною силою, конкурентною здатністю або конкурентною спроможністю. Це поняття є одним з найбільш

часто використовуваних при описі бізнес-характеристик організації, хоча в той же час його також важко визначити. Множинність визначень конкурентоспроможності є результатом різних поглядів на її розуміння та критерії оцінки [7;8;9], а іноді й свідомим уникненням її визначення як теоретичної, складної концепції, яка сприймається інтуїтивно [10]. Деякі визначення конкурентоспроможності наведено в таблиці 1.2.

Таблиця 1.2 - Визначення конкурентоспроможності, що зустрічаються в науковій літературі

Автор	Визначення
Аббас А. Й.	Здатність компаній до інновацій та гнучкості, що проявляється в отриманні конкурентних переваг
Бреньковскій В.	Здатність впоратися з конкуренцією, що виникає в результаті прийняття продуктів попереднього бізнесу
Каудреро-Роура Й. Р.	Перемога та отримання переваг на ринку зі зростаючою інтенсивністю конкуренції
Цирсон Е.	Процес, в якому учасники ринку, переслідуючи свої інтереси, намагаються зробити пропозиції щодо ціни, якості або інших характеристик, які впливають на рішення про укладення угоди, більш вигідні, ніж інші
Флейтерський С.	Здатність розробляти, виробляти і продавати товари, ціна, якість та інші якості яких є більш привабливими, ніж відповідні якості товарів, що пропонуються конкурентами
Гориня М.	Здатність конкурувати, тобто виживати і діяти в конкурентному середовищі. Пропонувати кращі умови обміну, ніж інші учасники товарної торгівлі. Майбутня (перспективна) конкурентна позиція, що визначається відносною (тобто порівняно з можливостями конкурентів) здатністю компанії конкурувати в майбутньому, тобто її конкурентним потенціалом (підхід ex ante). Поточна конкурентна позиція
Якубік В.	Відносна здатність просувати власну систему цілей, завдань або цінностей
Любінський М.	Здатність компанії до сталого зростання в довгостроковій перспективі та прагнення до збереження і збільшення частки ринку
Максвел Й.	Генерування економічних вигод за рахунок підвищення якості людського капіталу
Мошклвич К.	Під статичною конкурентоспроможністю зазвичай розуміють здатність компанії працювати прибутково. На відміну від цього, конкурентоспро-можність у динамічній системі означає здатність підтримувати або покращувати існуючий рівень конкурентоспроможності
Станкевич М.	Здатність ефективно, тобто результативно, прибутково та економно реалізовувати цілі компанії на конкурентній ринковій арені
Світовий економічний форум	Здатність країни або підприємства створювати більше багатства, ніж її конкуренти на світовому ринку

Зміст поняття «конкурентоспроможність» - абстрагуючись від дефініційного підходу - сприймається через призму одного або комбінації декількох з наступних факторів: досягнення вигод (ефектів), пропозиція відмінних продуктів споживачам, перемога в суперництві з конкурентами або ефективне досягнення цілей компанії [8].

Сприйняття конкурентоспроможності часто диверсифікується на факторну конкурентоспроможність (конкурентну перевагу) та результативну конкурентоспроможність (конкурентну позицію) [11]. Під факторною конкурентоспроможністю розуміють здатність фірм здійснювати дії, які формують основу їхньої ефективної конкуренції, такі як: швидке реагування на зміни в навколишньому середовищі, вміле використання власних ресурсів і сприятливих конфігурацій зовнішнього середовища, раціональність процесів прийняття рішень та інші фактори, які не є випадковими, а формують конкурентоспроможність фірм у довгостроковій перспективі. З іншого боку, конкурентоспроможність, орієнтована на результат, визначає результати конкурентної боротьби, такі як: частка ринку, частка в продажах наукомісткої продукції, фінансові результати компаній у довгостроковій перспективі [12].

Конкурентоспроможність, згідно з концепцією Фолкнера та Боумена, може бути базовою та ключовою. Перша включає процеси і системи, які забезпечують компанії лідерські позиції в галузі, і пов'язана зі здатністю компанії збільшувати споживчу цінність, яку сприймають клієнти. Друга - це навички, необхідні для отримання стійкої конкурентної переваги на певному ринку [13].

Конкурентна перевага розуміється як унікальна позиція в секторі по відношенню до конкурентів, що дозволяє досягати прибутку вище середнього і випереджати конкурентів [14]. Його визначальними факторами є три виміри: тип, розмір по відношенню до конкурентів і стійкість [15]. Видовий вимір сприймається в контексті джерел конкурентної переваги, до яких найчастіше відносять: нижчі витрати виробництва або диференціацію продукції [16], ресурси та навички компанії, тобто можливості та компетенції [17], створення

нових рішень у продуктовій та організаційній сфері [18], стиснення часу на виробництво та доставку продукту до споживача [19].

Розмір конкурентної переваги пов'язаний з розміром диспропорції між даною компанією та її конкурентом за певною характеристикою, яка найчастіше є інструментом конкуренції. Стійкість стосується можливості збереження конкурентної переваги якомога довше і є результатом факторів, які залежать від компанії (наприклад, характеристики її ресурсів) і тих, що знаходяться поза її впливом (сила, потужність і компетентність конкурентів або динаміка змін на ринку).

1.2 Конкурентні переваги та способи їх оцінки

Накопичення інформації та знань є факторами, які допомагають формувати основні компетенції компанії (або ключові компетенції). Ключові компетенції можна визначити як навички, якими компанія володіє краще, ніж її конкуренти. Для ключових компетенцій дуже важливо, що вони дозволяють розробляти більше одного продукту, а тому можуть бути надзвичайно важливим інструментом у боротьбі з конкурентами. Багато відомих міжнародних компаній досягають успіху саме завдяки використанню можливостей, які надає володіння ключовими компетенція ми [20].

Г. Хамел та К. Прахалад навіть стверджують, що стабільні конкурентні переваги досягаються компаніями не завдяки їхнім продуктам, а саме завдяки ключовим компетенціям, які лежать в основі кожного процесу створення продукту. Справжнім джерелом переваги є здатність менеджерів консолідувати технологічні та виробничі навички всієї компанії та трансформувати їх у компетенції, які можуть бути використані у виробничому процесі [21].

Ключовими компетенціями можуть бути:

- досягнення в галузі досліджень і розробок (R&D);
- унікальний технологічний процес;
- система дистрибуції;
- обслуговування клієнтів;

- маркетингова експертиза;
- а також усі ті види діяльності та навички, завдяки яким підприємство може отримати перевагу над конкурентами [22]

Визначення поняття конкурентоспроможності компанії викликає багато труднощів через відносність цього явища. Тим більше це стосується визначення терміну «конкурентна перевага». Найпростіше його можна сформулювати наступним чином: якщо конкурентна позиція означає позицію даної компанії по відношенню до її конкурентів, то конкурентна перевага описує ситуацію, яка дозволяє компанії досягти провідної конкурентної позиції [21].

Базовою категорією для оцінки конкурентної позиції компанії, а отже, і для визначення її конкурентних переваг, є частка ринку. Це відсоткова частка продажів компанії в загальному обсязі продажів конкретного продукту на ринку. Зіставивши ці показники для всіх компаній, що працюють на ринку, можна зробити загальну оцінку конкурентної позиції компанії. Перерахувавши компанії-конкуренти в ієрархічному порядку, можна визначити найбільших і найважливіших конкурентів на ринку. Аналіз ринкової частки може ґрунтуватися на показниках загального обсягу продажів компанії або продажів окремих продуктів [22].

Додаткову інформативність надає оцінка ринкових часток у різні періоди часу. Це дає можливість спостерігати за змінами конкурентних позицій окремих компаній. Аналіз розміру ринку в динаміці дає змогу зафіксувати посилення конкурентних позицій одних і послаблення інших та є найбільш відчутним показником сили чи слабкості підприємства на даному товарному ринку [18].

Конкурентоспроможність - це показник, що характеризує частку компанії на ринку певного товару. Він також показує здатність компанії конкурувати в даній групі виробників, на конкретному сегменті ринку [18].

З. Пєрсьонек стверджує, що конкурентну позицію компанії найкраще можна визначити, лише розглядаючи два показники разом: вже згадану частку ринку компанії (як у статиці, так і в динаміці) та фінансовий стан компанії і тенденцію його зміни. Величини цих двох показників, у свою чергу,

визначаються факторами, які також тісно пов'язані між собою і можуть розглядатися тільки в комплексі, у взаємодії один з одним. Це: якість продукції та (інноваційність) продукту, ціна продукту, система збуту (дистрибуції) та обслуговування, репутація компанії [19].

Конкурентна перевага може стосуватися ринків, підприємств, а також галузей, регіонів і країн. Її можна визначити з точки зору всієї економіки або компанії, але найбільш актуальним є визначення конкурентної переваги з точки зору покупців [22].

З точки зору покупців, перевага товару, а отже, і компанії, є суб'єктивною категорією. Покупці визначають її, оскільки вона лежить в основі їхнього рішення про купівлю конкретного продукту конкретної компанії. Під конкурентною перевагою розуміють синтез таких параметрів, як ціна та якість продукту, особливості системи обслуговування та репутація компанії. Споживачі мають різні вподобання, а отже, різні критерії оцінки окремих параметрів та характеристик, а також різні методи синтезу цих оцінок [17].

На думку В. Вжосека, в рамках відносин між компаніями-продавцями можна виокремити два типи конкурентних переваг:

- потенційна перевага, яка виражається в перевазі продавця над іншими продавцями, без зіткнення з уподобаннями покупців;
- ефективна конкурентна перевага, основою якої є постійне зіставлення потенційної переваги з уподобаннями споживачів і переважаючими критеріями придбання продукції в окремих сегментах [18].

Основним джерелом потенційної конкурентної переваги є більші та кращі ресурси компанії порівняно з ресурсами її конкурентів. Сюди входять матеріальні, грошові, інформаційні та людські ресурси. Однак передумовою досягнення цього є вищий ступінь раціональності у використанні наявних ресурсів, що визначається вищим рівнем кваліфікації. Потенційна конкурентна перевага перетворюється на ефективну лише тоді, коли рівень витрат і цін, а також вища якість продукції чи послуг знаходять визнання серед покупців. Ефективна конкурентна перевага виникає як наслідок поєднання потенційної

переваги з уподобаннями та критеріями покупців щодо купівлі товарів чи послуг. Ці взаємозв'язки показані на рисунку 1.1 [21].

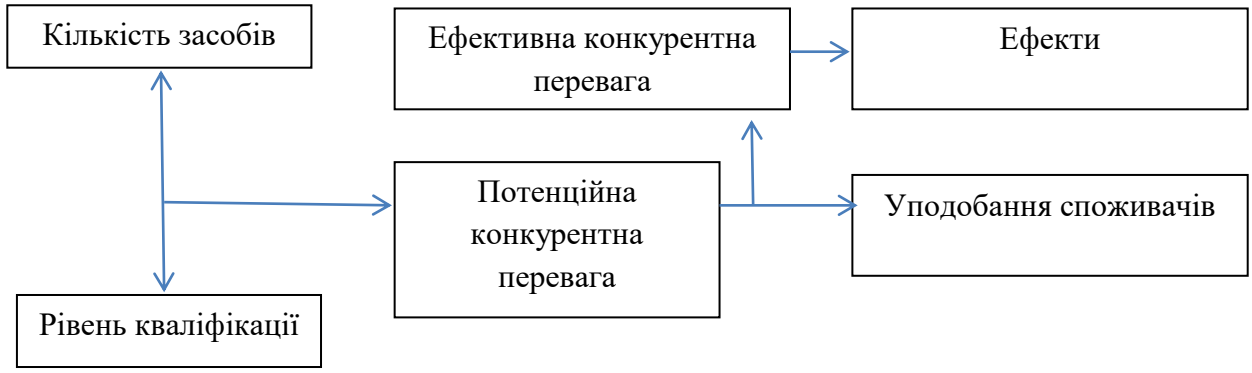


Рисунок 1.1 – Потенційна та ефективна конкурентна перевага

Коли компанії конкурують за одного і того ж споживача, конкурентна перевага відноситься до унікальних властивостей їхньої продукції, які мають цінність для споживача. Таким чином, конкурентну перевагу можна також визначити як суттєву відмінність між конкуруючими продуктами. Така відмінність є ключовим критерієм у виборі споживачем того чи іншого продукту - отже, відображенням ефективної конкурентної переваги даної компанії [20].

В. Чакон пропонує інший спосіб вимірювання конкурентної переваги. Оскільки споживачі завдяки своїм купівельним рішенням в кінцевому підсумку визначають конкурентну позицію компанії, то детермінантою цієї позиції, а отже, і конкурентної переваги, буде сума рішень, прийнятих покупцями по відношенню до всієї галузі. Для того, щоб побудувати показник, що демонструє конкурентну позицію, яку займає компанія, необхідно звернути увагу на те, яким чином вимірюється конкурентна перевага покупців. Це базується на двох основних параметрах: сприйнята цінність продукту та витрати на його придбання, тобто ціна продукту. Таким чином, можна сформулювати наступну залежність [22]:

$$\frac{V}{C} \rightarrow P \qquad (1.1)$$

де P – конкурентна позиція;

V – цінність, яку сприймає покупець;

C – загальна вартість створення цінності.

Компанія з найвищим співвідношенням цінності до витрат досягне конкурентної переваги над конкурентами на товарному ринку [22].

Крім уже згаданих способів, компанія може визначити свою конкурентну перевагу над іншою компанією на основі таких параметрів, як вартість продажів всієї компанії, кількість продуктів і кількість ринків, на яких компанія домінує.

Однак компанії прагнуть не лише досягти конкурентної переваги, але й збільшити її розмір. У свою чергу, розмір і тип конкурентної переваги визначають ступінь її стійкості. Зі збільшенням розміру конкурентної переваги розмір і стійкість конкурентної переваги подовжує незалежність компанії від конкурентів у часі, а також збільшує можливість підвищення її продуктивності [20].

До короткочасних конкурентних переваг, що швидко зникають, наразі належить цінова перевага. Однак, більш довготривалою є перевага, побудована на продуктових інноваціях (а отже, за допомогою інструментів якісної конкуренції), хоча вона також руйнується швидше. Сьогодні конкуренти можуть отримати детальну інформацію про близько 70% усіх нових продуктів, випущених на ринок протягом року, а від 60% до 90% знань, отриманих компанією під час розробки своїх процесів, так чи інакше потраплять до конкурентів. Це можливо завдяки широкому використанню конкурентних інструментів [18].

Якщо припустити, що кожна компанія є сукупністю ресурсів, використання яких організовано в певних адміністративних рамках, то виходить, що конкурентна перевага даної компанії створюється її здатністю до копіювання [18].

Водночас, незважаючи на важливість цих специфічних ресурсів для створення конкурентної переваги, вони є лише нереалізованим потенціалом для дій, а не наявною перевагою. Дія - це те, що перетворює ресурси на реальну

конкурентну перевагу [18].

Дія - це те, що перетворює ресурси на реальну конкурентну перевагу. Під дією слід розуміти поведінку компанії, яку можна спостерігати, незалежно від того, чи є вона навмисною, чи ні, і яка створює цінність, що сприймається споживачами [22].

Тому кожне підприємство повинно, окрім накопичення конкретних ресурсів, необхідних для створення конкурентної переваги, також розвивати особливі здібності (наприклад, у вигляді ключових компетенцій), які дозволять ресурсам перетворитися на реальну конкурентну перевагу (рис.1.2) [22].



Рисунок 1.2 – Процес створення конкурентної переваги

Таким чином, компанія досягає переваги, коли вона диференціює себе від інших компаній у спосіб, який є помітним для покупців. Зрештою, саме покупець вирішує ступінь і характер переваги, порівнюючи параметри пропозицій різних компаній у даній галузі та обираючи продукт і компанію, які представляють комбінацію, що найкраще відповідає його уподобанням.

1.3 Ефективність управління розвитком та конкурентоспроможність бізнесу

У реаліях сучасної глобальної економіки конкурентоспроможність стає одним з найважливіших факторів оцінки діяльності компанії на ринку, а також

розглядається як детермінанта розвитку. Конкуренція є постійною характеристикою ринкової економіки. Тому важливо визнати і зрозуміти, які детермінанти і фактори впливають на конкурентоспроможність компанії. У загальних рисах можна сказати, що конкурентоспроможність відображає потенціал компанії, а саме ресурси, навички та здібності, які забезпечують перевагу над іншими суб'єктами, що працюють у тому ж секторі. Ключовими факторами, що визначають конкурентоспроможність сучасних компаній, є зовнішні та внутрішні умови, а також діяльність, яку здійснює компанія. Крім того, на конкурентоспроможність впливає економічна ситуація в конкретній країні та кон'юнктура на світових ринках. Отже, конкурентоспроможність можна розглядати як результат синергетичної взаємодії низки внутрішніх факторів, притаманних підприємству, та механізмів і зовнішніх умов, що існують у навколишньому середовищі, результатом якої є здатність розвиватися, досягати переваг і прибутку. Крім того, слід зазначити, що саме специфіка тієї чи іншої галузі визначає, які з вищезазначених факторів мають найбільший вплив [14].

Більш детальний розподіл зовнішніх (відповідно до місцевого, національного та міжнародного середовища) та внутрішніх (безпосередньо керованих підприємством) факторів дає змогу виявити сучасні детермінанти розвитку приватних підприємств та визначити відповідальність за прийняття рішень щодо конкретних факторів, які в цілому впливають на конкурентоспроможність успішних підприємств (рис. 1.3) [14].

Зовнішні фактори виявляються більш домінуючими внаслідок їхнього впливу на внутрішні фактори. Крім того, процеси глобалізації посилюють цей вплив, зокрема, через розвиток конкуренції в результаті доступу на ринок глобальних компаній. Однак після визначення зовнішніх економічних умов важливо ефективно управляти наявними ресурсами, впливати на внутрішні умови та забезпечувати постійну конкурентну перевагу на цьому ринку. Економічна сила та конкурентоспроможність компанії визначається насамперед її фінансовим менеджментом. Його ефективність виражається в такому забезпеченні капіталом, як внутрішнім, так і зовнішнім, яке забезпечує поточну

фінансову рівновагу та сталий розвиток компанії [14].

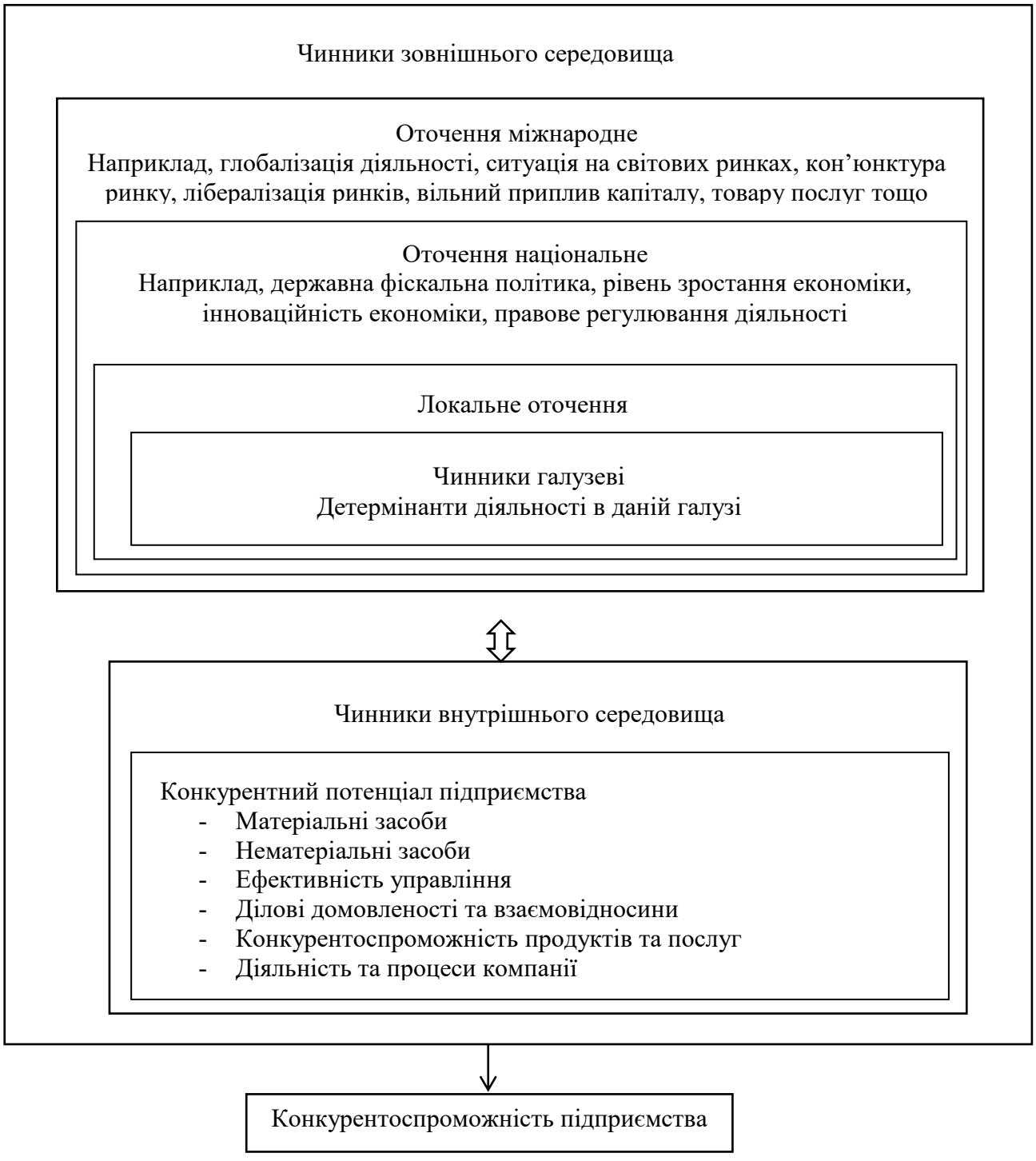


Рисунок 1.3 – Детермінаннти розвитку підприємства

Крім того, існує багато інших труднощів і бар'єрів (табл.. 1.2), з якими

компанії стикаються у своїй діяльності та можливостях розвитку [16].

Таблиця 2 Класифікація бар'єрів, що впливають на розвиток підприємств

Правові бар’єри	- складні процедури відкриття та ведення бізнесу - відсутність ефективного захисту власних активів у вигляді торгової марки - незнання нормативних актів ЄС
Економічні бар’єри	-фіскальна політика держави - доступність фінансових послуг - рівень амортизаційних відрахувань, що перешкоджає оновленню активів - відносно висока частка витрат на оплату праці через рівень відрахувань на соціальне страхування - вартість банківських кредитів
Управлінські бар’єри	-незнання сучасних методів управління - невміння використовувати інформацію з навколишнього середовища - відсутність бажання вчитися
Кадрові бар’єри	-висока плинність кадрів - низька кваліфікація персоналу
Освітні бар’єри	-низький рівень використання Інтернету - недостатній доступ до економічної інформації
Соціальні бар’єри	-несприйняття соціальної стратифікації - недостатня підприємницька культура

Тому компанії, обмежені різними бар'єрами, повинні інвестувати та розвиватися, щоб продовжувати брати участь у ринковій грі.

В управлінській практиці слід застосовувати інтегрований підхід, тобто будувати конкурентні переваги на основі унікальних ключових компетенцій, які важко імітувати, щоб адаптуватися до мінливих вимог клієнтів, враховуючи трансформацію ринкового середовища. Ефективне управління бізнесом передбачає чотири ключові види діяльності:

- інтерпретація середовища,
- встановлення меж компанії
- визначення цілей та пріоритетів,
- вибір бізнес-моделі [20].

Оптимальна ефективність управління в конкретних внутрішніх і зовнішніх умовах дозволяє компанії бути висококонкурентною, забезпечуючи стабільний і довгостроковий розвиток. Конкурентоспроможність конкретної компанії

аналізується на тлі інших, порівнянних суб'єктів господарювання, що працюють у тому ж секторі. З цієї точки зору вона розглядається як результат зусиль компанії, спрямованих на боротьбу за клієнтів. Мірою конкурентоспроможності компанії є її позиція на ринку та її рейтинг в очах споживача, тому компанію можна вважати конкурентоспроможною, якщо дії, які вона здійснює, призводять у стратегічній перспективі до збільшення її ринкової вартості8. Конкурентна перевага може бути тісно пов'язана з добре продуманою, ефективною та реалістичною стратегією розвитку, яка була успішно реалізована. Отримання конкурентної переваги може бути результатом ринкової конкурентоспроможності пропонованих продуктів і послуг. Іноді, однак, конкурентна перевага є результатом не відмінних можливостей компанії, а її домінуючого або привілейованого становища на ринку. Існують компанії, які користуються природною монополією або отримують вигоду від ринкових обмежень внаслідок ліцензування чи регулювання бізнесу [11].

Крім того, на жаль, в управлінській практиці згадуються так звані реляційні ресурси, тобто політичні та ділові зв'язки, а іноді навіть зв'язки і знайомства, які призводять до нечесних тендерів, що, безсумнівно, впливає на конкурентоспроможність і фінансову вигоду. Іншим менш суперечливим прикладом є проекти, що співфінансуються з фондів ЄС. Завдяки отриманій фінансовій підтримці (державні кошти) обрані компанії можуть значно підвищити свою конкурентоспроможність. Тому завданням держави має бути вжиття таких заходів, які забезпечать свободу ведення бізнесу та створять сприятливі умови для розвитку, гарантуючи при цьому прозорі та справедливі правила вільної ринкової конкуренції. Справжня вільна ринкова конкуренція призводить до поліпшення якості пропонованих послуг і продуктів, одночасно знижуючи ціни. Сучасні підприємства, які бажають підвищити свою конкурентоспроможність і таким чином мати можливість розвиватися і виживати на ринку, повинні враховувати багато зовнішніх і внутрішніх факторів. Тому необхідно володіти актуальними знаннями про фактори та економічні умови, які мають значний вплив на конкурентоспроможність

підприємства [10].

Крім того, ринкова економіка висуває певні вимоги. Найважливіші з них включають:

- загальний для більшості суб'єктів господарювання мотив започаткування та ведення бізнесу, який полягає в отриманні та максимізації прибутку

- вирівнювання доходів і витрат у динаміці як мінімальна умова виживання підприємства

- вирішальну роль ринку у перевірці діяльності підприємства,

- ризик активів, пов'язаний з невизначеністю діяльності підприємства [10].

Сучасна ринкова економіка кидає підприємцям виклики, що виходять за межі правового поля (можливостей та вимог), у вигляді надзвичайно динамічних змін ринкової реальності. Це пов'язано з постійно зростаючим впливом глобалізаційних процесів на здатність сучасних компаній функціонувати та розвиватися. Конкуренція на бізнес-ринку посилюється і призводить до такої динаміки змін, яка ще нещодавно була неможливою. Крім того, швидкозмінне середовище - це природне середовище, в якому доводиться працювати компаніям. Тому сучасні компанії повинні постійно розвиватися та адаптуватися до змін, які зумовлені зростаючою складністю та мінливістю як макро-, так і мікросередовища. В результаті цих процесів важливого значення набуває здатність швидко реагувати на зміни, що відбуваються, і одночасно виявляти можливості та загрози, а також ефективність в управлінні бізнесом.

Висновки до розділу 1

Підсумовуючи вищевикладені міркування, можна сказати, що специфіка сьогодення полягає в тому, що підприємства конкурують одночасно зі своїм середовищем, в якому вони функціонують.

Конкурентоспроможне підприємство повинно характеризуватися внутрішньою здатністю та гнучкістю адаптуватися до мінливих умов діяльності та отримувати конкретні переваги від цього процесу. Сучасна концепція створення конкурентних переваг робить особливий акцент на необхідності

вмілого використання набутих знань і ресурсів. При цьому змінній часу приписується фундаментальне значення в гонці з конкурентами. Впевненість у отриманні відносно стійкої конкурентної переваги виникає з наявності ресурсів, які є дефіцитними, доступними лише невеликій групі конкурентів, важко імітуються і не є взаємозамінними.

Конкурентоспроможність не виникає спонтанно і автоматично в результаті змін у макро- і мікросередовищі, не є винятковим результатом підприємництва, а є наслідком дій багатьох суб'єктів соціально-економічного розвитку.

Для того, щоб вижити і залишитися на ринку, компанії повинні вміти передбачати і точно оцінювати своє становище, тобто свою здатність ефективно діяти і здатність розвиватися в умовах, що постійно змінюються, і постійно приймати рішення, які визначають: спосіб, форму, швидкість реалізації, масштаби, глибину і комплексність структурних змін. Це пов'язано з тим, що саме вони є поточними детермінантами не тільки виживання компанії та відновлення її рівноваги в мінливому середовищі, але й формування компанією динамічних заходів, що забезпечують її ефективне та результативне функціонування, здобуття конкурентних переваг та подальший розвиток.

РОЗДІЛ 2 ДОСЛІДЖЕННЯ ТЕНДЕНЦІЙ РОЗВИТКУ ГАЛУЗІ ЕЛЕКТРОТЕХНІЧНОЇ ПРОДУКЦІЇ ТА ОЦІНКА КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ ГАЛУЗЕВИХ ПІДПРИЄМСТВ

2.1 Тенденції розвитку української промисловості та галузі електротехнічної продукції

Через повномасштабну російську агресію Україна зазнала значних втрат у промисловості: пошкоджено або зруйновано щонайменше 426 великих і середніх підприємств. Найбільших збитків зазнала металургійна галузь. Серед постраждалих об'єктів – ПрАТ «Металургійний комбінат "Азовсталь"», ПрАТ «ММК ім. Ілліча» та ПАТ «Авдіївський коксохімічний завод», які є найбільшими серед пошкоджених підприємств. Найбільший удар припав на Донецьку область, на яку припадає майже половину загальної суми прямих збитків. Значні втрати також зафіксовано в Харківській, Луганській і Київській областях. [23].

У 2022 р. промислове виробництво скоротилося на 36,7 %. Проте вже у 2023 р. вдалося започаткувати відновлювальний тренд у промисловості, що стало можливим завдяки попиту на внутрішньому ринку (у т. ч. на продукцію для потреб ЗСУ та для інфраструктурної відбудови країни), поліпшенню забезпечення електроенергією споживачів, релокації виробництв, лібералізації доступу українських товарів на ринки інших країн, зокрема ЄС, диверсифікації шляхів експорту українських товарів. За підсумками 2023 р. промислове виробництво зросло на 6,8 % порівняно з 2022 р., а у І півріччі 2024 р. – на 8,1 % порівняно з відповідним періодом попереднього року (рис.2.1). При цьому у переробній галузі за підсумками шести місяців 2024 р. зафіксовано зростання на 11 %, у добувній – на 5,6 % до відповідного періоду 2023 р. [24].

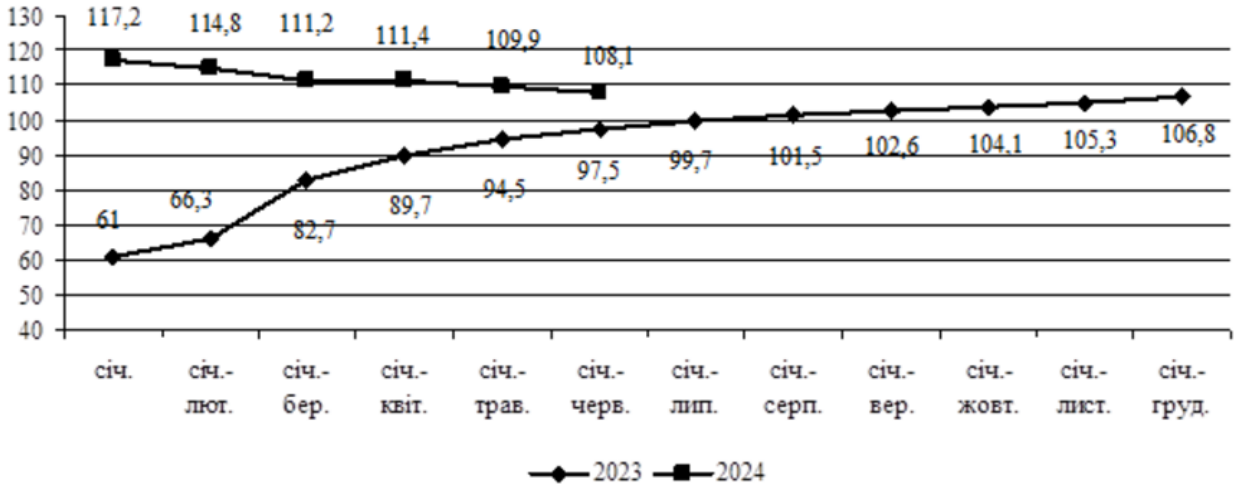


Рисунок 2.1 - Індекси промислового виробництва в Україні у 2023 – 2024 рр., *% до відповідного періоду попереднього року* [24]

Машинобудування від початку війни залишалося однією з проблемних галузей, де спостерігалися низькі темпи відновлення виробництва. Індекс змін виробництва в серпні 2024 для машинобудівної галузі становив 0,03 (0,02 у липні, 0,15 у червні та -0,03 у травні). Для порівняння, на рівні країни Індекс змін виробництва знизився з 0,26 у квітні до 0,12 у серпні, при цьому демонструючи переважно вищий результат порівняно з машинобудуванням. Частка підприємств машинобудування, які нарощували обсяги виробництва, у серпні 2024 року становила 32,4%, водночас, частка тих, хто скоротив обсяги виробництва – 29,7%, а не змінювали обсяги виробництва – 37,8% представників галузі. Машинобудування, перебуваючи в кризовому стані, могло менше відчути відключення електропостачання, які більш суттєво вдарили на темпи росту виробництва влітку 2024 року в інших галузях [25].

У машинобудуванні не спостерігається погіршення очікувань на наступні три місяці, на відміну від ситуації для всієї переробної промисловості в цілому. Від жовтня 2023 року спостерігається тренд до зростання оптимізму в галузі (від 0,17 у жовтні 2023 до 0,43 у серпні 2024). Індекс очікуваних змін виробництва для машинобудування становить 0,43, що одним з найвищих показників від весни 2023 року. У серпні 2024 року очікували зростання обсягів виробництва в

найближчі три місяці 50,0% представників галузі, а скорочення – лише 6,7% (відповідно 38,2% та 4,8% на рівні країни). Результат машинобудування дещо вищий від показника на рівні країни (0,39) [25].

Електротехнічна галузь відіграє ключову роль у розвитку економіки будь-якої країни. Адже вона є основою матеріально-технічного забезпечення електрифікації, сприяючи технічному прогресу. Електротехнічна промисловість спеціалізується на виробництві продукції, яка забезпечує генерацію, передачу та споживання електроенергії, і є однією з найрозвиненіших сфер промисловості в Україні [26].

Електротехнічна галузь є основою науково-технічного прогресу, важливою складовою технологічного розвитку усіх сфер виробництва. Вона джопомагає збільшенню обсягів виробництва у різних секторах економіки [26].

Розвиок електротехнічної промисловості припадає на початок у 80-х років 19 століття. Початково Німеччина і США лідирували у цій галузі через велику кількість промислових монополій. Енергетична криза 70-х років 20 століття призвела до росту зацікавленості у енергозберігаючому обладнанні та приладах [26].

На сучасному етапі електротехнічна промисловість включає 20 підгалузей: виробництво турбо- і гідрогенераторів, великих електричних машин, електродвигунів, кранового обладнання, електровозів, тягового електрообладнання, силових випрямлячів, трансформаторів, апаратури для високої та низької напруги, електротермічного й електрозварювального устаткування, акумуляторів, освітлювальної техніки, електроламп, рентгенівського обладнання, електроізоляційних матеріалів та кабельної продукції [26].

Підприємства електротехнічної галузі характеризуються широкою номенклатурою продукції, що обумовлено особливостями цієї сфери. Основна мета вироблених товарів – генерація, перетворення, передача, розподіл і споживання електроенергії, а також забезпечення засобів зв’язку [26].

На таких підприємствах виготовляють електродвигуни, генератори та

трансформатори різної потужності; високовольтну й низьковольтну електророзподільну і контрольну апаратуру; батареї та акумулятори; кабельну продукцію різних типів; електромонтажні пристрої; світлотехнічне обладнання; електрозварювальну й електротермічну техніку; побутові електроприлади; електроізоляційні матеріали тощо [26].

У структурі виробництва електротехнічної продукції переважаючу частину становить продукція електротехнічного машинобудування – майже 57 % (у грошовому вимірі від загального обсягу виробництва) (рис. 2.1) [27].

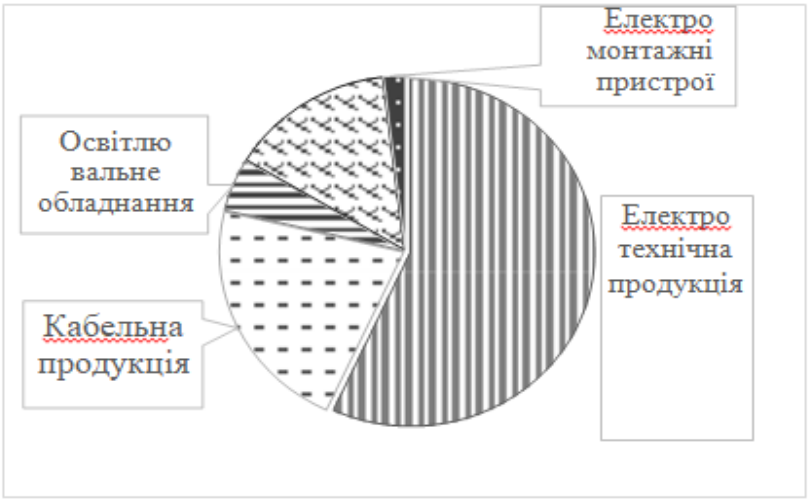


Рисунок 2.1 – Частка електротехнічного машинобудування та інших видів у структурі виробництва електротехнічної продукції

Основне роззміщення підприємств електротехнічної галузі: Київ, Запоріжжя, Дніпро, Харків, Одеса, Полтава, Львів, Тернопіль. Це зумовлено наближеністю до трудових ресурсів, які повинні мати відповідну кваліфікацію. [27]

На сьогоднішній день ринок електротехнічної продукції зіткнувся зі значними проблемами щодо внутрішньої виробничої потужності та конкурентоспроможності, але зростання в таких сегментах, як світлодіодне освітлення та продукти, пов’язані з відновлюваною енергією, продовжується

завдяки міжнародним торговельним угодам і зусиллям з післявоєнної реконструкції.

Основні тенденції на ринку електротехнічної продукції можна охарактризувати наступним чином:

1 попит зміщується в бік енергоефективних і відновлюваних джерел енергії, включаючи інвертори, накопичувачі енергії та світлодіодні системи освітлення, причому світлодіодне освітлення демонструє стійкість і зростання навіть під час криз;

2 внутрішнє виробництво електротехнічної продукції залишається слабким через низьку якість інвестицій, застарілу інфраструктуру та післявоєнні збої, що збільшує залежність від імпорту з ЄС, Китаю та Туреччини.

Щодо післявоєнного відновлення можна виділити наступні можливості для едектротротехнічної промисловості:

- геополітичний конфлікт сильно порушив місцеве виробництво, але підштовхнув попит на електротехнічну продукцію, пов’язані з реконструкцією, особливо на інфраструктуру для децентралізованих енергетичних мереж (наприклад, розумні мережі, системи відновлюваних джерел);

- зусилля з реконструкції та міжнародне фінансування підкреслюють модернізацію та впровадження відновлюваної енергії, створюючи зростаючий ринок для технологій електротехнічної промисловості.

Прогалини в даних після 2022 року залишають неповне уявлення про повний вплив війни на конкретні сегменти електротехнічної продукції. Тенденції споживчого попиту (наприклад, промислове проти індивідуального споживання) недостатньо вивчені.

Український ринок енергоефективності постійно залежить від потреб реконструкції, попиту на відновлювану енергію та можливостей інтеграції в ЄС, хоча виклики, пов’язані з війною, і слабким внутрішнім виробництвом залишаються.

Поступ до сталого розвитку визначив енергозбереження як один з

пріоритетів економічної політики. Беручи до увагу труднощі, які виникла в енергетичному секторі України, це питання є надзвичайно важливим до вивчення.

На жаль, політика енергоощадливості не наьбрала належних обертів ані на державному, ані на місцевому рівнях. Пояснення – відносно низька вартість енергоносіїв не сприяла актуалізації питань енергоощадності.

Більше 600 тис. будівель державної, комунальної, приватної та спільної власності є гна сьогодні в Україні. Більшість житлових будевель та обєктів соціальної інфраструктури вже не відповідають нормам: архітектурно-планувальним, санітарно-гігієнічним, експлуатаційним [28].

Згідно даних Інституту стратегічних досліджень, майже 70 % житлового фондубулопобудовано до 1970 року. Відповідно, зношеність основних фондів вже перевищує 60%, послуги є надзвичайно енергомісткими - у 2,5-3 рази перевершують показники європейських країн [28].

Домашнє споживання енергії – це в основному опалення та гаряча вода. Використання сучасного і ощадного обладнання може вирішити проблему застарілого обладнння. Це вигідно і споживачам.

Основні проблеми слабкого розвитку енергоефективної політики держави подані У таблиці 2.1 представимо причини неналежного розвитку політики енергоощадності на державному рівні [29].

Таблиця 2.1 - Причини неналежного розвитку політики енергоощадності на державному рівні

Причини політичного характеру	Причини управлінського характеру	Причини соціально-економічного характеру
Низький пріоритет проблем підвищення ефективності використання енергії	Низький пріоритет проблем підвищення ефективності ви-користання енергії у планах стратегічного розвитку міст	Слабкість місцевих економік

Продовження таблиці 2.1

Причини політичного характеру	Причини управлінського характеру	Причини соціально-економічного характеру
Відсутність муніципальної політики щодо вибору пріоритетів енергоощадної діяльності в комунальних об'єктах міста	Відсутність фінансових аналітиків та управлінців, які можуть в існуючих умовах скласти план розвитку та оздоровлення економіки міста через енергоощадну діяльність	Наявність нагальних проблем соціально-економічного характеру, яка відсуває проблеми підвищення ефективності використання енергії на задній план
Неефективне використання державних та муніципальних коштів, соціальне утриманство деяких прошарків суспільства та окремих осіб	Недостатність спостережень за якісними і кількісними показниками щодо енергомістких послуг для муніципальних об'єктів	Недостатній рівень платоспроможності населення
Нерозуміння глобальних та локальних економчних та фінансових перспектив реалізації енергоефективних проектів з боку місцевого керівництва	Недосконаліть моніторингу споживання енергоресурсів у містах за факторами, які впливають на споживання енергії муніципальними об'єктами	Несумісність ринкових умов господарювання і адміністративно-бюрократичних підходів до управління муніципалітетами
Залежність муніципалітетів у формуванні та використанні власного бюджету, розпоря-дженні комунальним майном від рішень державної влади	Недосконаліть системи управління споживанням енергоресурсів	Відсутність муніципальної політики щодо вибору пріоритетів енергоощадної діяльності в комунальних об'єктах міста

2.2 Характеристика ТОВ "Роберт Бош Лтд" та його діяльності в Україні

ТОВ "Роберт Бош Лтд" - дочірня компанія концерну Robert Bosch, інтернаціональної компанії, яка вже більше 100 років є оджним з провідних постачальником сучасних технологій та послуг в світі. Продукти концерну використовуються у багатьох сферах: промисловості, автотранспортній галузі, сфері споживчих товарів, у будівницьві. Виробничі та збутові підрозділи світової компанії представлені у майже 150 країнах світу [30].

Історія концерну розпочалась у 1886 році у місті Штутгарт. Саме тоді було застосовано компанію Робертом Бошем. Початково це була майстерня точної техніки і електротехніки. Структура компанії передбачає велику підприємницьку свободу та можливість використання інвестицій, плануючи ці процеси на довготривалу перспективу [30].

Персонал компанії налічує близько 394 500 працівників Діяльнеість компанії передбачає фкнкціонування 4 бізнес-секторів (рис. 2.2):

- Рішення для мобільності.
- Промислові технології.
- Споживчі товари та Енергетика.
- Будівельні технології [31].



Рисунок 2.2 – 4 бізнес-сектори діяльності ТОВ "Роберт Бош Лтд"

Як провідний постачальник IoT, Bosch пропонує інноваційні рішення для «розумних будинків», промисловості 4.0 та автомобілів з Інтернет-підключенням [30].

Компанія використовує свій досвід і знання у сфері сенсорних технологій, програмного забезпечення та послуг, а також власний хмарний сервіс, щоб стати єдиним постачальником мережевих і багатопрофільних рішень для клієнтів [30].

Стратегічною метою групи компаній Bosch є забезпечення життя людей підключеними до Інтернету продуктами і рішеннями, які або містять штучний інтелект (AI), або були розроблені та виготовлені з його допомогою. Bosch покращує якість життя в усьому світі за допомогою інноваційних і надихаючих продуктів та послуг. Компанія Bosch створює технології, які «винайдені для життя» [30].

До складу Bosch Group входить компанія Robert Bosch GmbH та близько 440 дочірніх та регіональних компаній у 60 країнах. Світова мережа виробничих, інженерних та торгових мереж Bosch охоплює майже всі країни світу. Основою

для майбутнього зростання компанії є її інноваційний потенціал. У 126 підрозділах компанії Bosch по всьому світу працюють 72 600 співробітників у галузі досліджень та розробок, а також близько 30 000 розробників програмного забезпечення [30].

Організаційно-правовий вид діяльності – акціонерне товариство - 92% акціонерного капіталу Robert Bosch GmbH належить благодійному фонду Robert Bosch Stiftung GmbH. Robert Bosch Stiftung працює у сферах охорони здоров'я, освіти та глобальних проблем. Завдяки своєму фінансуванню фонд працює заради справедливого та сталого майбутнього. Він є неприбутковий, незалежний та позапартійний. Його витоки сягає корінням у спадщину Роберта Боша. Пі дприємецьі філантроп сформулював подвійну місію: забезпечення майбутнього компанії та продовження його соціальних зобов'язань. Фонд фінансує свою роботу з дивідендів, які він отримує як акціонер які вона отримує як акціонер Robert Bosch GmbH [31].

Щодо планів на майбутнє. Bosch придбає у Johnson Controls та Hitachi бізнес з виробництва систем опалення, кондиціонування та вентиляції для житлових будинків та невеликих комерційних об'єктів [32].

Компанія придбає глобальний підрозділ HVAC, що пропонує рішення для житлових і невеликих комерційних будівель, у Johnson Controls, а також 100% спільного підприємства Johnson Controls-Hitachi Air Conditioning (JCH), включаючи 40-відсоткову частку Hitachi [32].

Купівля активів американської компанії з виробництва вентиляції та кондиціонування повітря за $8 млрд (7,4 млрд євро) є найбільшою угодою в історії Bosch. Угода була схвалена акціонерами та наглядовою радою Bosch, і сторони вже підписали зобов'язуючі угоди [32].

У компаніях, які придбає Bosch, працює майже 12 000 людей по всьому світу, а їхній дохід у 2023 році становив близько 4 млрд євро. Bosch стане власником 16 заводів та 12 інженерних центрів у більш ніж 30 країнах світу. Портфоліо компанії включатиме рішення HVAC для житлових і невеликих комерційних будівель, зокрема бренди York і Coleman у США та Hitachi в Азії.

Bosch отримає довгострокову ліцензію на їх використання [32].

Bosch має намір інтегрувати придбані компанії до свого бізнес-підрозділу Home Comfort Group, який наразі налічує 14 600 співробітників, а його продажі у 2023 році складуть близько 5 мільярдів євро. Home Comfort займає провідні позиції в основних сегментах ринку опалення: теплові насоси та гібридні рішення, що поєднують тепловий насос з котлом на викопному паливі. Після завершення транзакції група Bosch Home Comfort налічуватиме понад 26 000 співробітників, а її портфоліо включатиме ще ширший асортимент продуктів для опалення та охолодження [32].

Представництво компанії в Україні розміщено за адресою: 02000, Україна, м. Київ, пр. П. Тичини 1в,офіс А701.

Web-сайт: http://www.bosch.ua

Місія компанії звучить наступним чином: “Винайдено для життя”.

Компанія Bosch прагне використати свій великий досвід разом для розвитку Інтернету речей (IoT) та використання штучного інтелекту (ШІ) з метою зміцнення своїх позицій лідера в галузі AIoT. Прогнозується, що в найближчі роки обсяги продажу продуктів із підтримкою ШІ досягнуть мільярдів євро. Компанія планує використовувати ШІ для аналізу інформації про те, яким чином і як зачасто споживачі користуються їхньою продукцією. Це дозволить оновлювати програмне забезпечення, додаючи нові функції та сервіси [33].

Організаційна структура управління компанії Bosch – продуктова. Відповідно до неї, підрозділи поділені за товарними групами - автозапчастини, електроінструменти та опалювальна техніка. Не дивлячись на те, що в Україні обсяги продажів скорочуються, компанія працює з прицілом на споживача. Основа діяльності компанії - принцип B2B (співпраця між бізнесами), що притаманне роботі як на глобальному ринку, так і в Україні [30] .

Діяльність ТОВ «Роберт Бош Лтд» в Україні передбачає реалізацію власної продукції через посередництво дилерів, які реалізують продукцію кінцевими споживачами.

Цінності ТОВ «Роберт Бош Лтд», які компанія розробила та яких дотримуються у світі та в Україні:

1 Орієнтація на майбутнє та результат. Діяльність компанії направлена на досягнення результатів, які можуть забезпечити її стійке майбутнє. Саме тому має місце реалізація соціальних ініціатив і функціонування благодійного фонду.

2 Відповідальність та стійкий розвиток. У своїй діяльності компанія враховує інтереси суспільства та навколишнього середовища.

3 Ініціатива та рішучість. Діяльність компанії є усвідомленою та відповідальною, компанія є послідовною у досягненні цілей.

4 Відкритість та довіра. Інформація про важливі події завжди оприлюднюється.

5 Чесність. Компанія вважає чесність як один із факторів корпоративного успіху та взаємодії із партнерами.

6 Надійність, достовірність, законність. Компанія працює в межах правового поля, є відповідальною за свої обіцянки, завжди їх виконує [30].

Організаційна структура компанії представлена на рисунку 2.3.

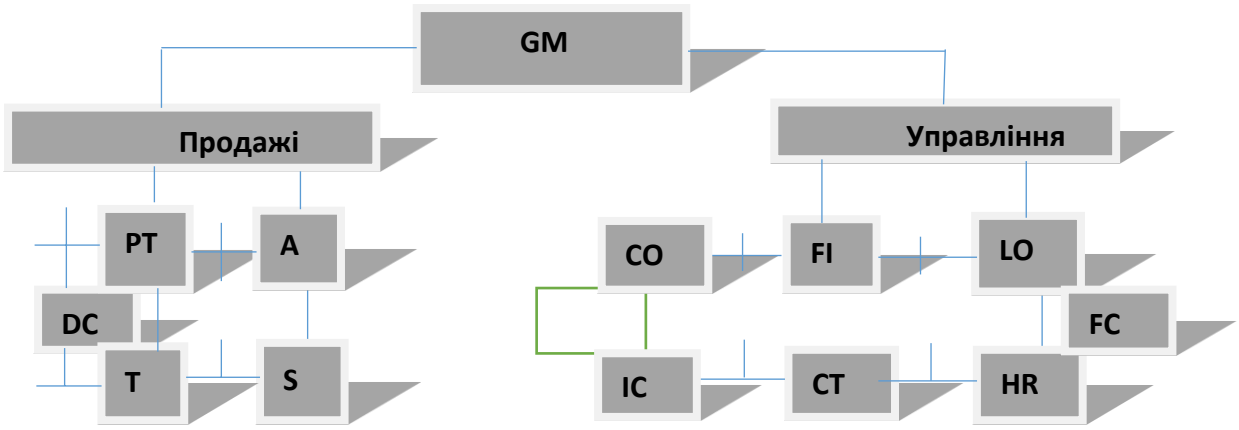


Рисунок 2.3 - Організаційна структура компанії ТОВ «Роберт Бош ЛТД»

Позначення підрозділів і відділів: BSC - Сервісний центр; CTG – Контролінг; ICO - Відділ інформаційних технологій; FIN – Бухгалтерія; GM - Генеральний директор; LOG - Відділ логістики; HR - Відділ по роботі з персоналом; ST - Системи безпеки; TT - Департамент термотехніки; AA - Департамент автомобільних запчастин і устаткування; PT - Відділ продажів електроінструментів; DC - Департамент обладнання Рексрот; FCM - Адміністративно-господарський відділ.

Прибутковість роботи компанії в Україні мала різні рівні (рис.2.4). Як видно з рисунку 2.4, зараз компанія переживає складні часи.

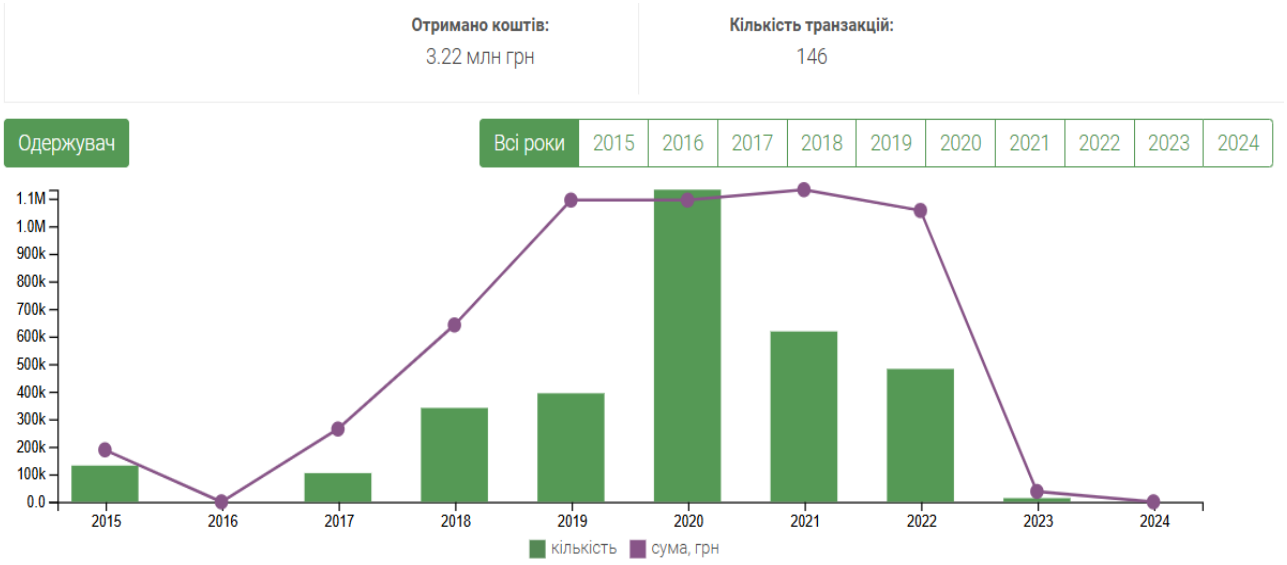


Рисунок 2.4 – Публічні фінанси компанії «Роберт Бош Продакшн Україна» [34]

Показники загальної фінансової аналітики компанії представлено на рисунку 2.5.

	2019 рік	2020 рік	2021 рік	2022 рік	2023 рік
Кількість персоналу	-	-	155	158	158
Дохід	291 072 тис грн	275 726 тис грн	323 968 тис грн	308 800 тис грн	419 096 тис грн
Чистий прибуток	-	24 255 тис грн	5 885 тис грн	-37 780 тис грн	-533 тис грн
Активи	123 453 тис грн	149 847 тис грн	160 614 тис грн	203 530 тис грн	167 824 тис грн
Гроші та їх еквіваленти	7 605 тис грн	23 741 тис грн	40 776 тис грн	38 311 тис грн	31 286 тис грн
Довгострокові зобов'язання	-	-	-	-	-
Поточні зобов'язання	62 540 тис грн	29 494 тис грн	34 202 тис грн	114 898 тис грн	75 950 тис грн
Власний капітал	60 913 тис грн	120 353 тис грн	126 412 тис грн	88 632 тис грн	91 874 тис грн

Рисунок 2.6 – Фінансова аналітика «Роберт Бош Продакшн Україна» [34]

Одним із ключових напрямів діяльності компанії є підрозділ Bosch Thermotechnology, діяльність якого - розробка, виробництво та постачання

опалювальних систем і обладнання для гарячого водопостачання.

У часи, коли світ відчуває дефіцит енергоресурсів, питання ефективного виробництва тепла набуває вкрай важливого значення. Інноваційні рішення від Bosch Thermotechnology відповідають сучасним викликам та формують тенденції у сфері опалювальних технологій, направлені на енергоощадність [30].

Bosch Thermotechnik GmbH є лідером серед європейських виробників енергоефективних систем опалення. Компанія об'єднує потужні бренди, які мають інноваційні рішення для житлового, комерційного та промислового секторів. Це такі відомі марки: Junkers, Vulcano, Worcester, Buderus, Radson, Sieger, e.l.m. Leblanc і Geminox. Bosch Thermotechnik забезпечує широкий вибір сучасних технологій для ефективного, сталого та енергоощадного теплопостачання [30].

Пропозиція департамента термотехніки включає позиції:

1 Побутові кліматичні системи: газові конденсаційні котли (настінні та підлогові); електричні котли; теплові насоси (типу «повітря – вода» та «грунт – вода»); кондиціонери; рішення для гарячої води (баки непрямого нагріву, електричні проточні водонагрівачі, електричні накопичувальні водонагрівачі, газові проточні водонагрівачі).

2 Комерційні та промислові системи: опалювальні котли; VRF-системи; водонагрівальні котли[30].

Bosch пропонує екологічні альтернативи традиційному паливу, це дозволяє суттєво знизити викиди CO2. Завдячуючи можливості модернізації, усі промислові котли Bosch можуть бути адаптувані для використання альтернативних видів палива.

Виробництво енергетичних систем Bosch Thermotechnology має місце у кількох країна Європи. Ддля комерційного та промислового секторів виробництво здійснюється на сучасних заводах у Німеччині та Австрії, їхня продукція призначена для обслуговування світового ринку. У Чехії виготовляється продукція для регіональних потреб. Передові технології разом із

кваліфікованими працівниками дозволяють забезпечити ефективне виготовлення продукції з акцентом на стійкість, безпеку та високу якість. Це підтверджено багатьма сертифікатами та офіційними дозволами, які гарантують відповідність продукції компанії найвищим стандартам.

У квітні 2021 року стартував проєкт, спрямований на розвиток інноваційного бізнесу в Україні. Його основною метою є дослідження та впровадження новітніх технологій на локальному ринку. Цей напрям роботи компанії орієнтований на просування продуктів і послуг, заснованих на технологіях AIoT (Інтернет речей на базі штучного інтелекту).

«Ми вважаємо інтернет речей на базі штучного інтелекту ключовою технологією майбутнього», - зазначив Олександр Сімаков, менеджер з розвитку інноваційних проєктів Bosch в Україні [33].

Одним із перших AIoT-продуктів Bosch, якиц з’явивсяя на українському ринку, є **Phantom** — інтелектуальна екосистема для управління споживанням електроенергії, яка працює з вткористанням штучного інтелекту. Ця система відповідає концепції Індустрії 4.0, вона покращує показники загальної ефективності обладнання. Крім того, Phantom може бути використана у розподільчих електричних мережах, до пртокладу, з метоюя виявлення випадків крадіжки електроенергії.

Phantom має великий потенціал у таких галузях, як роздрібна торгівля, комерційні та житлові приміщення, промислове виробництво, текстильна та фармацевтична промисловість, а також сільське господарство. Система надає рекомендації з економії електроенергії, інформацію про критичні показники, а саме: стан обладнання, його технічне обслуговування, ефективність роботи та попередження про можливі несправності в режимі реального часу.

«Менеджери можуть використовувати дані Phantom як основу для встановлення цілей, моніторингу ефективності, аналізу та постійного вдосконалення», - зазначив Олександр Сімаков, менеджер з розвитку інноваційних проєктів Bosch в Україн [33].

2.3 Оцінка конкурентної позиції продукції ТОВ «Роберт Бош ЛТД» на ринку опалювальної техніки України

Ринок, на якому працює досліджуване підприємство, має свою специфіку. На ринок термотехїнічної продукції мають вплив фактори:

– зміни законодавства, які включають зміну податкових платежів, входу у бізнес, ведення оточної діяльності тощо;

– зміни у митному регулюванні жіяльності, що передбачає зміну рівнів митних платежів та зборів;

– наявність «тіньового» імпорту (чорного імпрту) знижує конкурентоспроможність офіційних дилерів;

– високий рівень конкуренції на ринку термотехнічної продукції;

– різні умови використання продукції призводять до збоїв у її роботі, відповідно, довіра до виробника у споживачів знижується.

У дловоєнний час ринок опалювальної техніки демонстрував стійке зростання. У період війни відбулось «просідання» ринку, що зумовлено загальною політичною та економічною ситуацією в країні. У період повоєнної відбудови очікується активізація будівництва, у тому числі приватних котеджів, житлових комплексів та інших об'єктів, у яких, як правило, встановлюють автономне опалення. Це призведе до зростання попиту на газові котли та, відповідно, збільшення їхніх продажів.

На примислових підприємства використовуються саме котли для генерації технологічної пари та забезпечення гарячою водою. Котли залишаються основним засобом для генерації технологічної пари та гарячої води на підприємствах будь-якого типу. На ринку представлено котли різних виробників – українськиї та закордонних.

Слід відмітити, що конкуренція імпртних котлів на ринку стала гострішою. Продукція вітчизняного виробгництва скорочує свої обсги, особливо в плані колів середньої та великої потужності.

Можна виділити таких вітчизнянних виробників: ЗАТ «Житомирремхарчомаш»; ТОВ «Азовмаш-терм»; ТОВ «Теплові системи»;

ВАТ «Красилівський машинобудівний завод»; ВАТ «Промсантехніка»; ЗАТ «Маяк»; ДП «Чернівецький металообробний завод».

Продукція зарубіжних виробників представлена на українському ринку термотехнічної продукції різними виробниками (рис. 2.7)

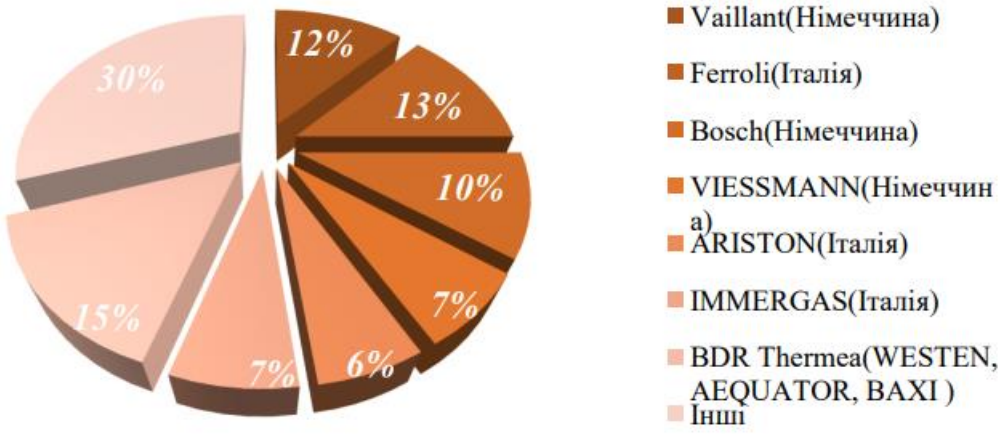


Рисунок 2.8 - Частка ринку найбільших імпортних виробників ринку опалювального обладнання [35]

Компанія Bosch загалом та відділ термотехніки зокрема постіно моніторять ринок з метою оцінки його тенденцій і появи можливостей для розвитку. Це допомагає визначати сценарії роботи на майбутні періоди і проводити необхідні зміни.

Пропонуємо оцінити зовнішньє середовище компанії, для цього використаємо PEST аналіз (табл 2.2).

Великі бізнеси, великі підприємства, які мають у своєму розпорядженні, великі приміщення виявляють бажання переходу на автономне опалення, що зменшує їхні витрати – маже у 1,5 – 2 рази втрати на тепло стають менші. Тому витарти на купівлю і встановлення котлів є швидкоокупними.

Найбільшою популярністю як секред населення, так і у бізнес-середовищі користуються настінні двоконтурні котли, які збезепечують тепло і гарячу воду. Перевагами цих котлів є:

Таблиця 2.3 – Результати PEST-аналізу ТОВ «Роберт Бош ЛТД»

(P) Політичні фактори
- нестабільність політичної ситуації – війна в Україні; - запровадження державної програми енергозбереження стосовно фізичних осіб – з метою актуалізації політики енергоощадності серед населення; технічні стандарти потребують оновлення
(E) Економічні фактори
- економічна нестабільність через воєнні дії в країні; - знецінення гривні; - спад активності бізнес-суб'єктів черех закриття, релокацію бізнесів; цінова конкуренція на ринку опалювальноїтехніки;
(S) Соціокультурні фактори
- виїзд населення з країни, у тому числі виїзд кваліфікованих фахівців; - вимушена міграція населення всередині країни через воєнні дії; стишення темпів росту ринку.
(T) Технологічні фактори
- поява альтернативни хваріантів опалювальної техніки, у тому числі дешевшої; - зростання витрат на ведення діяльності: обладнання,обслуговування тощо;

- компактність – вони не займають площі, розміщуються на стіні;

- дешевші за комплекти «котел+водонагрівач».

Основними конкурентами продукції «Bosch» у промислову сегменті є продукція наступних торгових марок: ТМ «Vaillant», ТМ «Ferroli». Проведемо аналіз переваг названих виробників та предсьавимо їх у таблиці 2.4.

Таблиця 2.4 – Переваги ТОВ «Роберт Бош Лтд» та основних його конкурентів

ТОВ «Роберт Бош Лтд»
- активна та прозора участь у тендерних операціях; - широкий асортимент продукції та обладнанння; - впізнаваний бренд; - доведена роками яксть продукції; - значний наробок зданих об'єктів; - високий рівень підтримки, консультування; - високий рівень якості сервісного обслуговування та підтримки
ТОВ «Vaillant»
- мультибоендова стратегія; - доведена якість продукції; - впізнаваний бренд; - хороший продуктовий портфель
ТОВ «Ferroli»
- широкий асортимент продукції; - нижчий ціновий рівень продукції у порівнянні з конкурентами; - стретегія роботи – прямі поставки кінцевому споживачу

Як бачимо, підприємство має цілий ряд переваг, основними з яких є впізнаваність бренду, довелена роками роботи якісить продукції, хороший сервіс компанії в плані консулоьтування та сервісної підтримки.

Для розуміння внутрішніх факторів розвитку та впливу факторів зовнішнього середовища пропонуємо провести SWOT-аналіз. Результати данови виду аналізу представимо у таблиці 2.5.

Таблиця 2.5 - SWOT-аналізу ТОВ «Роберт Бош Лтд»

Переваги компанії: - відома торгова марка – бренд має високий рівень впізнаваності та довіри споживачів; - адаптація продукції до українських стандартів – продукція відповідає технічним вимогам і стандартам; - сильна маркетингова політика – позитивний імідж компанії допомагає просувати продукцію і залусати нових клієнтів; - широка мережа дистрибуції – специфіка регіональної дистрибуції сприяє ефективності логістики та доступності товарів; - кваліфікований персонал весь персонал, від робітників до технологів, забезпечують високу якість роботи і клієнтську підтримку; - материнська компанія є потужною трансконтинентальною компанією, яка визнана світовим лідером на ринку облажднанная і техніки	***Слабкі сторони компанії***: - управління передбачає централізацію стратегічного рівня із обмеженим колом завдань, які вирішують регіональні представництва; - велика частина фінансових ресурсів спрямовується з регіонів у центральний офіс, через що обмежуються можливості розвитку регіональних представництв
Можливості для компанії: - відбудова повоєнної України; - участь у будівництві і реконструкції, забезпечення масштабних проєктів; - нові стандарти будівництва – сприяння держави переходу на автономні системи опалення; - залучення кваліфікованих кадрів на місцях з метою формування локальних команд для ефективної роботи; - соціально-стимулююча підтримка працівників; - постійне покращення якості продукції для підтримки довіри і лояльності споживачів	***Загрози для компанії:*** - сірий імпорт створює цінову конкуренцію та підриває імідж офіційного виробника; - скорочення купівельної спроможності населення; - нестабільний курс валют; - проблеми з постачанням, руйнування логістичних ланцюгів; - ріст витрат внаслідок зростання податків, митних зборів тощо - втрата репутації через затримки поставок та проблеми з гарантійним обслуговуванням

Бачимо, що поряд із сильними сторонами компанії, є ряд загроз, які можуть перевести вилу у слібке місце. Напрклад, позитивна репутація компанії може зазанти негативного впливу через порушені логістичні зв'язки, невчасну поставку продукції чи неналежний рівень гарантійного сервісу.

Наступний вид аналізу, який пропонуємо застосувати – це матриція БКГ, за допомогою якої можна визначити вірну стратегію дій відносно портфеля продукції компанії. В даному випадку, портфеля продукції департаменту термотехніки. Необхідні дані для побудови матриці БКГ представимо у таблиці 2.6.

Таблиця 2.6 - Дані для побудови матриці БКГ для компанії «Роберт Бош Лтд»

Продукція	Частка ринку, %	Реалізація у 2022 році, млн. грн	Реалізація у 2023 році, млн грн.
Електричні водонагрівачі проточні	10	7,5	13,2
Електричні водонагрівачі накопичувальні	32	51,6	39,3
Газові водонагрівачі проточні	17	17,2	16,6
Газові опалювальні котли	33	55,4	40,4

Результати розрахунку темпів зростання ринку та відностної частки ринку представимо у таблиці 2.7.

Таблиця 2.7 - Результати розрахунку темпів зростання ринку та відносної частки ринку

Продукція	Темпи зростання ринку, %	Відносна частка ринку
Електричні водонагрівачі проточні	-43,2	0,73
Електричні водонагрівачі накопичувальні	31,3	1,07
Газові водонагрівачі проточні	3,61	0,86
Газові опалювальні котли	37,1	0,88

Використаємо отримані хзначення для побудови матриці БКГ (рис.2.9). Як бачимо, лідерами на ринку є електричні проточні водонагнрівачі та газові опалювальні котли. Саме вони потрапили у квадрант «зірки». Ця продукція найбільше продається, а виручка від реалізації може слугувати вкладом у

подальший розвиток. Рекомендація для цих видів продукції: слід утримувати частку ринку, а прибутки вкладати у НДДКР.

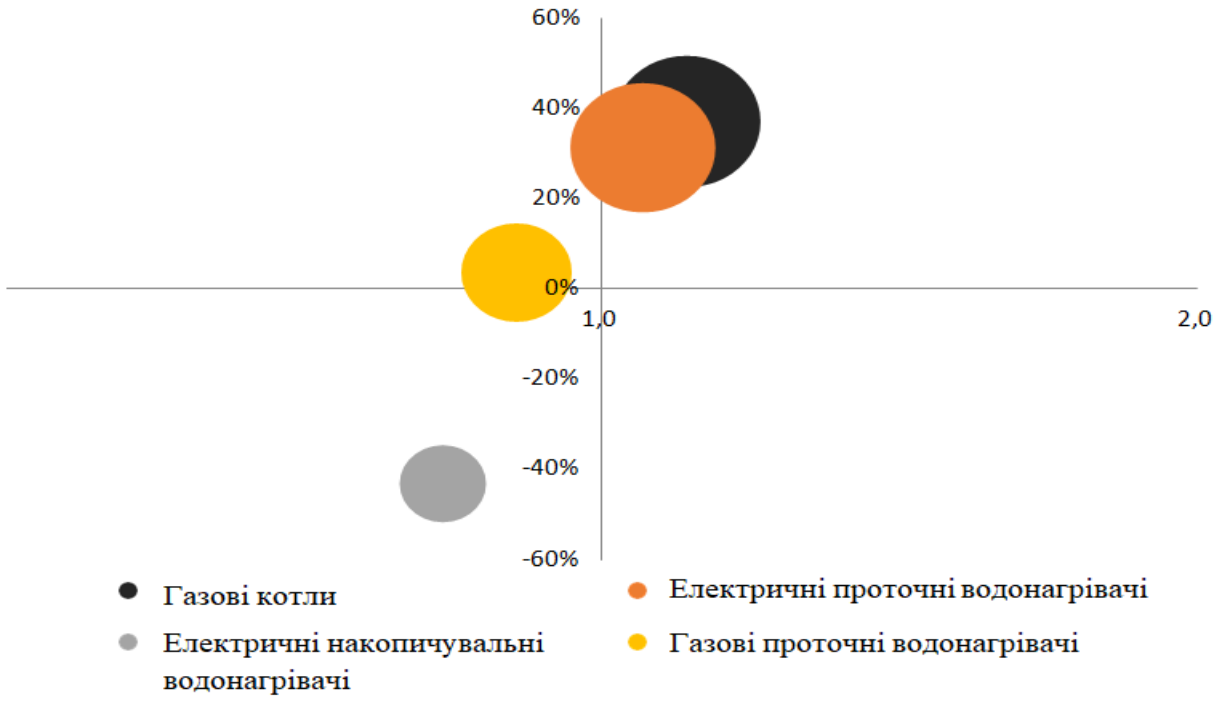


Рисунок 2.9 - Матриця БКГ департаменту термотехніки компанії ТОВ «Роберт Бош Лтд»

У квадрант «собаки» попали газові проточні водонагрівачі та електричні водогнагрівачі накопичувальні. Вони продаються у малих обсягах і мають низьку рентабельність.

Депаптамент Bosch Термотехніка Україна включає такі бренди: Bosch, Buderus та Junkers. Управління департаментом здійснює директор. Департамент термотехніки включає чотири філії Buderus, управління кожною з яких здійснює директор. До штату працівників флі\ входять також інженер з продажу, комерційний асистемнт та комірник.

В структурі департаменту теплотехніки є наступні відділи:

- відділ з продажу (керівник, 4 інженери з продажу, 1 менеджер по роботі з ключовими клієнтами та комерційний ассистент);

- відділ комерційного і промислового обладнання (керівник, технічні спеціалісти, інженер з продажу комерційного обладнання, інженер з продажу систем комерційного кондиціонування);

- відділ сервісу (керівник, 4 сервісних інженери, продакт-менеджер).

У департаменті також працюють маркетолог та логіст.

Основна продукція департаменту: теплові насоси, підлогові та настінні котли, твердопаливні котли, сонячні теплові системи, промислові котли – це рішенн для комфорту да ощадливого використання енергії.

Основні проекти департаменту:

1 Запуск котельні потужністю 100МВт у м. Горішні Плавні у Полтавській області. Специфіка котельні в тому, що у ній використано високоефективні жаротрубні котли Bosch.

2 Протягом року в Україні реалізовано близько 40 проектів із застосуванням опалювального обладнання Bosch.

«Будівельні та девелоперські компанії все частіше використовують сучасні конденсаційні котли, що значно знижують споживання природного газу, електричної енергії та зменшують кількість шкідливих викидів», – коментує Ігор Хазан, керівник напрямку Опалювальні системи [33].

Крупними клієнтами компанії є українські підприємства у різних сферах промисловості, комерції, будівництва та відновлювальної енергії:

- промислові об’єкти: завод з виробництва томатних продуктів «Агроф’южн», тепличний комплекс «Дніпро», фабрика харчових продуктів «Ін Фуд», Глобинський переробний завод агрохолдингу «Астарта-Київ», науково-виробнича компанія «Екофарм», «Житомирський маслозавод» (ТМ «Рудь»), завод з виробництва насіння «Bayer», завод з виробництва газобетонних блоків ТОВ «Юпітер»;

- комерційні об’єкти: торгово-розважальний центр «Лавина», бізнес центр «Астарта», торгово-розважальний центр «Форум Львів», інноваційний парк «Unit City», Готель «Гранд Готель», «ФЕСТ РЕПАБЛІК»;

- цивільне будівництво: житловий комплекс «Лісовий квартал»,

житловий комплекс «Л-Квартал», ЖК «Новомостицько-Замковецький», житловий комплекс «Автограф», житловий комплекс «Лайт Хаус», житловий комплекс «Панорама», Житловий комплекс «Райдужний» та багато інших жилих комплексів;

- відновлювана енергія: гімназія «А+», Торгово-офісний центр «Silver Breeze», «Українська залізнична швидкісна компанія», офісна будівля Львівської філії «Роберт Бош Лтд», морський порт «Бруклін Київ», дошкільний навчальний заклад «Райдужний», спортивний комплекс «Тетра» [33].

Для реалізації проектів використовується напрацьований алгоритм (рис. 2.10)



Рисунок 2.10 – Алгоритм реалізації проекту

Збутова робота компанії передбачає взаємодію з клієнтами з двох сегментів - побутовому та промисловому.

У дистрибуції, відповідно, задіяні технічні та загальні дистрибютори. Основна мета дистрибуційної діяльності – максимальне географічне охоплення ринку, рощзміщення складів, пропозиція продуктових груп. У таблиці 2.8 наведено розподіл повноважень щодо прийнятят рішень про збут товарів.

Таблиця 2.8 - Розподіл повноважень щодо прийнятят рішень про збут товарів кінцевим споживачам ТОВ «Роберт Бош Лтд»

Особа, щоприймає рішення	Роль	Які рішення приймає	Що для нього важливо в роботі з постачальником
Директор, комерційний директор	Керівник. Загальне керівництво, пошук великих замовлень, переговори по ним	Стратегічні умови співпраці з клієнтом / постачальником	Знижка, бонуси, відстрочення
Активний менеджер - оптові продажі	Пошук замовлень, проектів та їхній подальший супровід	При наявності продуктіввід декількох постачальників дуже частосамостійно робить вибір на чиюсь користь	Лояльність постачальника, можливе заохочення. PULL з боку постачальника. Оперативність у роботіта тих. підтримка збоку постачальника
Пасивний менеджер - роздрібні мережі	Обслуговування клієнтів вторгових точках, офісах продажів.	Може схиляти покупця увиборі певного товару	Наявність маркетингових інструментів. Бажаналояльність постачальника.

Політика дистрибуції компанії використовується роками. До речі, компанія була новатором у розподілі дистрибюторів за секторами. Олнак, на сьогодні можна говорити про певні проблемні моменти у політиці збуту, а саме:

1 При визначенні комерційних умов до уваги приймається фактор обсягу продажу, але не враховуються ані географічне розміщення, ані додана цінність, створювана патнерами. В даному випадку можна говорити про односторонній підхід при визначенні умов контракту.

2 Відсутньою є система стимулювання збуту доступних продуктових груп стосовно партнерів, що позначається на обсягах продажу цих товарів.

3 У структурі компанії є прогалини, які призводять до того, що виникає нерозуміння як самими працівниками, так і партнерами щодо обовязків та відповідальності за окремі роботи і завдання. Тому часто виникає ситуація, коли працівник вирішує не лише свої задачі, але й завдання інших праціників (до

прикладу, продуктовий менеджер вирішує технічні, комерційнй та логістичні завдання).

4 Відсутньою є система мотивації для партнерів щодо виконання ними своїх зобовязань. Тому довгосторокові відносини не завжди дають очікуваний ефект.

Висновки до розділу 2

Тенденції розвитку ринку теплотехнічної продукції демонструють спад активності, викликаний воєнними діями в Україні.

Досліджуване підприємство - ТОВ «Роберт бош ЛТД», продовжує свою діяльність в Україні. Не зважаючи на падіння обсягів роботи, підприємство є конкурентоспроможною компанією. Колнкуренція на ринку є значна. Визнані світові лідери предсьавляють свою продукцію на ринку України.

З метою оцінки середовища функціонування компанії проведено PEST-аналіз.

Задля розуміння сильни та слабких позицій компанії, ідентифікації основних загроз та виявлення можливлстей проведено SWOT-аналіз .

Також було проведено порівняльний конкурентний аналіз компанії та її основних конкурентів.

Розглянуто роботу департаменту теплотехніки та дано характеристику збутовій роботі підрозділу. Визначено основні проблемні мсця у системі дистрибуції.

РОЗДІЛ 3 ПРОПОЗИЦІЇ ЩОДО УПРАВЛІННЯ КОНКУНТОСПРОМОЖНИМ РОЗВИТКОМ ПІДПРИЄМСТВ

3.1 Обґрунтування необхідності удосконалень щодо управління розвитком підприємства

На основі аналізу, проведеного у розділі 2 магістерської роботи, можна визначити, що для збезпечення розвитку досліджуваному підприємству слід сконцентрувати увагу на виконанні наступних стратегічних задань:

- аналіз ринкових позицій компанії з метою визначення її конкурентоспроможності;
- оцінка фінансово-господарської діяльності для виявлення сильних та слабких сторін бізнесу;
- визначення ключових внутрішніх і зовнішніх проблем, що стримують діяльність компанії;
- розробка оптимальних рішень для усунення цих проблем.

Відповідно до стретегічних завдань, вирішення потребують і тактичні завдання, робота з якими має щоденний характер: покращення операційних процесів, оптимізація витрат, розвиток нових продуктів і технологій, адаптація до нових умов роботи

Стратегічне планування сприяє успіху підприємства у довгостроковій перспективі. Водночас, вирішення тактичних завдань забезпечує ефективність поточної роботи.

Основні проблемні моменти у роботі компанії в Україні зараз:

- сірий імморт, що знижує кокурентоспроможність офіційних виробників та демпінгує ціни;
- високий рівень конкуренції між відчизняними та зарубіжними виробниками котлів (рис. 3.1);
- нестабільність економічної ситуації, спричинена війною;
- процеси постачання обладнання та комплектуючих не завжди відбуваються належним чином через порушення логістики.

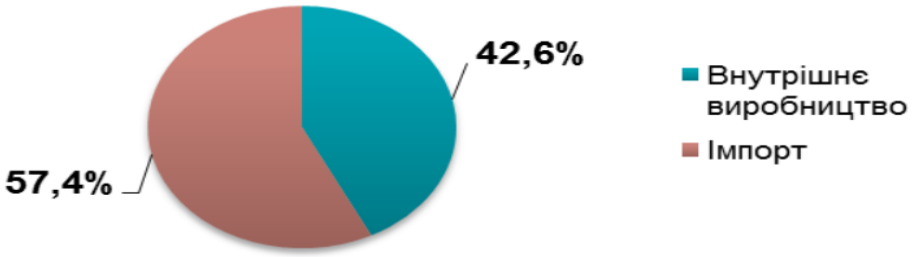


Рисунок 3.1 – Структура ринку опалювальних котлів в Україні

Для забезпеченні стабільної роботи і розвитку пріоритетними для компанії є цілі:

– нарощування обсягі продажу шляхом залучення нових клієнтів та збільшення кількості замовлень;

– збільшення прибутку шляхом скорочення витрат та підвищення ефективності бізнес-процесів;

– розширення частки ринку за рахунок активізації просування продукції;

– досягнення лідерських позицій шляхом впровадження інновацій, пропозиції продукції та сервісу високого рівня якості.

3.2 Опис напрямів конкурентоспроможного розвитку підприємства

Для забезпечення конкурентоспроможного розвитку для ТОВ «“Роберт Бош Лтд» пропонуємо використання наступних заходів:

1 Ситуація, що склалась на сьогодні в Україні, є неординарною. Тому слід провести детальний маркетинговий аналіз ринку термотехнічної продукції хз метою виявлення резервів його розвитку. Нова маркетингова стратегія повинна враховувати:

- можливості використання інновацій усіх видів;

- використання нових каналів збуту та розширення, по можливості, існуючих;

- постійне покращення маркетингової політики.

2 Компанії варто переглянути свою систему стимулювання замовників. Дана система має бути диференційованою та враховувати обсяги замовлень, частоту, географі тощо.

3 Слід перегялянути продуктовий портфель, який пропонується в Україні, із доданням продукції більш доступної по ціні країнськлму споживачу.

4 лужба роботи з кієнтами повинна враховувати процеси опрацювання скарг і претензій, щоб подальша робота органзовувалась із урахуванням останніх.

Такий підхід до роботи забезпечить ективну систему зворотнії звя'зків, на основі чого можна формувати пропозиції щодо покращення парамаетрів самої продукції, методів і прийому збуту тощо.

У системі продажів слід активувати стимулювання споживачів з метою посилення сплонукаючих чинників здійснювати ними покупки. Не секрет, що сам промоції, акції тощо авжди цілять споживачів, і за рахунок цього продажі зростають.

Для подальшої роботи слід розглянути цілі підприємства на 2025-2026 роки. Представимо їх у таблиці 3.1.

Цілі у таблиці 3.1 подано у вигляді збалансльваної системи показників, предсьавлених у чотирьох блоках:

- фінанси;
- внутрішні бізнес-процеси;
- клієнти;
- розвиток.

Для кожної цілі прописано показники, які мають бути досягнуті.

Таким чином, беручи до уваги ситуацію, яка є на сьогоднішній день на ринку термотехніки в Україні, досліджуване підприємство повинно забезпечувати постійний моніторинг середовища, оперативно реагувати на зміни та адаптовуватись до нових умов роботи.

Таблиця 3.1 - Збалансована система показників (BSC) для компанії ТОВ «Роберт Бош Лтд» на період 2024-2026 рр.

Проекція	Стратегічні цілі	Показники
Фінанси	1.Зниження собівартості виготовлення продукції на 5%	Собівартість товарної продукції, собівартість реалізованої продукції
	2. Зростання доходів підприємства на 15%	Доходи
	3. Зростання прибутку на 10%	Прибутковість підприємства, рентабельність продажу
	4.Забезпечення фінансової незалежності (коефіцієнт автономії)	Відношення власного капіталу підприємства до підсумку балансу
Ринок (клієнти)	1.Залучення нових клієнтів (на 50 нових клієнтів щорічно)	Кількість нових клієнтів щорічно
	2.Підвищення якості обслуговування нових та постійних клієнтів на 10%	Витрати на укладення угоди купівлі/продажу з постачальниками
	4.Покращення іміджу та репутації	Обсяги продажу, включаючи нових клієнтів
Процеси (організація)	1.Удосокналення логістичних процесів поставки продукції	Логістичні витрати
	2.Підвищення рентабельності операційних витрат	Відношення прибутку від операційної діяльності до операційних витрат за період
	3.Забезпечення темпів зростання продажів	Обсяг продажів
Персонал (навчання та розвиток)	1.Підвищення продуктивності праці на 10%	Відношення обсягу виробництва до середньооблікової чисельності працівників
	2.Підвищення кваліфікації кадрів на 20%	Кількість заходів з підвищення кваліфікації персоналу, витрати на навчання, стажування щорічно, відсоток кваліфікованих кадрів
	3.Зменшення плинності кадрів	Відсоток плинності кадрів

3.3 Обґрунтування доцільності пропозицій щодо конкурентоспроможного розвитку підприємства

Практика минулих років показує, що щорічні темпи зростання обсягів продажів опалювальних котлів становили близько 5 %. Сьогодні динаміка збуту значно уповільнилась. Однак, робота на перспективу – робота у повоєнній Україні, вимагає організації роботи вже зараз. Будівництво активізується. Попит

на котли буде зростати. Ріст попиту буде призводии до зростання пропозиції.

Звичайно, напрям на стадлий розвиток повинен бути врахований при організації як виробництва, так і продажу опалювальних котлів. Через це вимоги до обладнання зростають. Суспільство прихильне/неприхильне до послідовувачів сталого розвитку. Тому це визначає конкурентоспроможність підприємства теж.

Можемо визначити основні пріоритети у виробництві опалювальних котлів:

- виробництво має завдавати якомога менше шкоди довкіллю. Це стосується екологічності обладнання і самих технологічних процесів;
- нові моделі котлів маю враховувати всі потреби, які виникають у споживачів, наприклад, можливість дистанційного керування обладнанням. Тому використання сучасних мікропроцесорних технологій – це ще один крок до покращення яксоті продукції та зручності для користувача;
- у програмі випуску котлів слід збільшити частку малогабаритних настінних двофункційних газових котлів, які призначені для поквартирних систем автономного опалення. Оскільки в країні відбувається хвиля відмови від централізованого опалення, такі системи будуть користуватись все більшим попитом;
- у плані виробництва слід збільшити обсяг виготовлення конденсаційних котлів, які зарекомендували себе як високоефективні. Це новий і перспективний напрямок у котлебудуванні. Котли такого виду дозволяють підвищити ефективність обладнання і, водночас, зменшити шкідливий вполив на середовище. Це відбувається по принципу «заощаджена енергія – збереження не відновлюваних енергетичних ресурсів.

Пропонуємо оцінити позицію компанії ТОВ «Роберт Бош Лтд» на сьогоднішній день та на перспективу, враховуючи прогнози і можливості розвитку. Представимо результати у таблиці 3.2.

Таблиця 3.2 –Позиція компанії ТОВ «Роберт Бош Лтд» на ринку термотехніки, враховуючи прогнози та можливості розвитку

Прогноз	Позиція підприємства на сьогоднішній день	Перспективи для розвитку підприємства
Скорочення шкідливого впливу на навколишнє середовище	Компанія Bosch просувається вперед зі своїми власними цілями для дій по боротьбі зі зміною клімату, як і планувалося: тепер, коли кліматично нейтральний статус групи Bosch з більш ніж 400 філіями по всьому світу був сертифікований, Bosch надає конкретну форму своїм планам щодо викидів категорії Scope 3.	Компанія прагне скоротити викиди вуглекислого газу на 15% по всьому ланцюжку створення продукту від закупівлі до кінцевого споживача, а до 2030 року скоротити викиди вуглекислого газу на 66 мільйонів метричних тон.
Розробка і впровадження новітніх систем безпеки, контролю та регулювання на базі сучасних мікропроцесорних цифрових технологій, в тому числі дистанційних систем керування і діагностики	Компанія Bosch прагне вико ристовувати конкурентну перевагу, яку вона отримує завдяки своєму багатому досвіду у поєднанні з можливостями підключення (інтернет речей, IoT) та штучного інтелекту (ШІ), щоб створити бізнес майбутнього та стати провідною компанією в галузі AIoT. Компанія прогнозує, що в найближчі кілька років продажі продуктів із підтримкою штучного інтелекту становитимуть мільярди євро. Очікується, що продаж пристроїв для дому з можливістю підключення до Інтернету подвоїться: з чотирьох мільйонів одиниць минулого року до приблизно восьми мільйонів одиниць.	Компанія Bosch хоче використовувати ШІ для оцінки даних про те, як клієнти використовують її продукти, і таким чином надавати оновлення програмного забезпечення, які створюють нові функції та послуги для клієнтів. Підключення пристроїв до Інтернету дозволить отримати інформацію про те, як вони використовуються. А це дозволить вдосконалювати продукти, підтримувати їх у актуальному стані та надавати клієнтам більше переваг.
Збільшення випуску малогабаритних настінних двофункційних газових котлів для поквартирних систем автономного опалення і ГВП.	Стратегія енергоощадності передбачає переведення більшості об'єків до використання автономних котелень чи систем опалення. НА сьогодні компнія гнучко реагує на ззміну потреб, скорочуючи, еапиклад, випуск твердопаливних котлів і нарощуючи системи обігріву « «повітря-вода».	Компанія житлових будівель, що передбачена Зеленим пактом для Європи, забезпечить сильний стимул для зростання. Маючи це на увазі, Bosch хоче використати свій «інвестиційний вплив, великомасштабні виробничі можливості та досвід комерціалізації».

Продовження таблиці 3.2

Прогноз	Позиція підприємства на сьогоднішній день	Перспективи для розвитку підприємства
Освоєння випуску й стрімке нарощування випуску в усьому світі високоефективних конденсаційних котлів	Лінійка конденсаційних котлів представлена компанією у широкому спектрі. Саме вони зараз лідирують у обсягах продажу.	Відділ розробок постійно удосконалює обладнання і орієнтується на покращені показники енергоощадності та тепловіддачі.

Для компанії перспективним є напрям розвитку B2B сектору. Такі замовники реалізують,як правило, масштабні проекти. Тому фокус уваги маркетингових досліджень слід приділити цій групі споживачів.

Такого плану дослідження є аналогом загально використовуваних методів, однак проводяться виключно у діловому середовищі. Слід зауважити, що існують специфічні сфери, в межах яких дослідження можуть відрізнятися. Наприклад, дослідження B2B на ринках товарів ,які є енергоощадними і енергоефективними. Оскільки слід брати до уваги нові технології та необхідні інвестиції у них. Пропонуємо для таких ринків стимуляційні чинники розвитку маркетингових досліджень виокремити у три групи (табл.. 3.3).

Таблиця 3.3 -Стимуляційні чинники розвитку маркетингових досліджень у сфері B2B на ринках енергоощадних та енергоефективних товарів

Тенденції розвитку ринку	Тенденції вдосконалення дослджень	Тенденції вдосконалення технологій
Новинки, яких ринок потребує, і відповідно, витягує	Розширення бази замовників B2B	Активізація електронної комерції, нові прийоми інтернет-торгівлі
Збільшення кількості досліджень у порівнянні із ростом товарів	Дослідження у телефонному та інтернет форматі	Технології майбутнього – в пріоритеті
Нові підходи щодо прийняття рішень	Тісний зв'язок між дослідниками і замовниками	Доступні сть звітів, можливості інтерактив-ного їх використання

Продовження таблиці 3.3

Тенденції розвитку ринку	Тенденції вдосконалення дослджень	Тенденції вдосконалення технологій
Вертикальне та горизонтальне зростання каналів збуту	Активна система стимулювання	Взаємозв'язок результатів досліджень із внутрішніми даними компанії
Ріст ринку енергоощадних та енергоефективних товарів	Нові навички маркетологів: - нові форми комунікації: чати, канали, фокус групи тощо; - структуризація баз клієнтів відповідно їх специфіки; - використання нейролінгвістики, семіотики, нові методи якісного аналізу.	Актиізація використання інтернету: - доступність до замовників незалежно від місця і часу; - швидкість і простота збору інформції; - активізація електронної комерції
Спільні проведення досліджень у сектрах B2B та B2C стосовно розробки нових товарів		
Активізація просування власних торгових марок у сектор B2B		
Урізноматітнення та ускладненя інструментів дослідження		
Широта клієнтури досіджень у секторі B2B		

Робота у секторі B2B на ринках енергоощадних та енергоефективних товарів, проведення відповідних досліджень є необхідним моментом для закріплення позицій на цих ринках. При цьому слід підходити до питання комплексно, враховувати методи роботи як з клієнтами, так і з посередниками.

Використання кожного каналу збуту, кожного методу роботи має свою специфіку, так само як і витратні складові. На регіональних ринках слід дотримуватися стратегії максимізації збуту продукції та послуг та одночасного розширення числа споживачів. Для цього слід використовувати весь комплекс просування, включаючи ЗМІ та державні програми енергоефективності.

Кожнв програма просування має формуватися на перспективу, т ому тут важливо формуваьті програми лояльності, використовувати індивідуальний підхід до крупних замовників, формувати програму стимулювання (рис. 3.2).

На наш погляд, предствлені у магістерській роботі пропозиції щодо конкурентоспроможного розвитку підприємства дозволять вивести діяльність компанії на успішний рівень у стратегічній перспективі. Водночас обов’язковим є виконаннч тактичних задач.



Рисунок 3.2 - Система просування продукції підприємства

Висновки до розділу 3

Незважаючи на те, що на ринку термотехніки є деяке затишшя, перспективи його розвитку у повоєнній Україні є очевидними. Компанії ТОВ «Роберт Бош Лтд» слід на постійній основі проводити моніторинг ринку з метою адаптування до нових умов роботи.

Результати проведеного у розділі 2 магістерської роботи аналізу дозволили сформувати для ТОВ «Роберт Бош Лтд» збалансовану систему показників.

При цьому слід брати нові виклики, яке суспільство виставляє перед виробниками – мінімізація шкоди довкіллю.

Оскільки компанія працює як для промислового, так і для побутового сектору, то дослідження ринку повинно теж біти стосовно цих секторів.

Новітні технології та продукція компанії сприяє вирішенн. Питання енергозбереження, що є в пріоритеті на державному рівні.

ВИСНОВКИ

Сучасна концепція створення конкурентних переваг робить особливий акцент на необхідності вмілого використання набутих знань і ресурсів. При цьому змінній часу приписується фундаментальне значення в гонці з конкурентами. Впевненість у отриманні відносно стійкої конкурентної переваги виникає з наявності ресурсів, які є дефіцитними, доступними лише невеликій групі конкурентів, важко імітуються і не є взаємозамінними.

Для того, щоб вижити і залишитися на ринку, компанії повинні вміти передбачати і точно оцінювати своє становище, тобто свою здатність ефективно діяти і здатність розвиватися в умовах, що постійно змінюються, і постійно приймати рішення, які визначають: спосіб, форму, швидкість реалізації, масштаби, глибину і комплексність структурних змін. Це пов'язано з тим, що саме вони є поточними детермінантами не тільки виживання компанії та відновлення її рівноваги в мінливому середовищі, але й формування компанією динамічних заходів, що забезпечують її ефективне та результативне функціонування, здобуття конкурентних переваг та подальший розвиток.

Тенденції розвитку ринку теплотехнічної продукції демонструють спад активності, викликаний воєнними діями в Україні.

Досліджуване підприємство - ТОВ «Роберт бош ЛТД», продовжує свою діяльність в Україні. Не зважаючи на падіння обсягів роботи, підприємство є конкурентоспроможною компанією. Колнкуренція на ринку є значна. Визнані світові лідери предсьавляють свою продукцію на ринку України.

З метою оцінки середовища функціонування компанії проведено PEST-аналіз. Задля розуміння сильни та слабких позицій компанії, ідентифікації основних загроз та виявлення можливлстей проведено SWOT-аналіз. Також було проведено порівняльний конкурентний аналіз компанії та її основних конкурентів.

Розглянуто роботу департаменту теплотехніки та дано характеристику збутовій роботі підрозділу. Визначено основні проблемні мсця у системі дистрибуції.

Незважаючи на те, що на ринку термотехніки є деяке затишшя, перспективи його розвитку у повоєнній Україні є очевидними. Комапанії ТОВ «Роберт Бош Лтд» слід на постійній основі проводити моніторинг ринку з метою адаптування до нових умов роботи.

При цьому слід брати нові виклики, яке суспільство виставляє перед виробниками – мінімізація шкоди довкіллю.

Оскільки компанія працює як для промислового, так і для побутового сектору, то дослідження ринку повинно теж біти стосовно цих секторів.

Новітні технології та продукція компанії сприяє вирішенн. Питання енергозбереження, що є в пріоритеті на державному рівні.

ПЕРЕЛІК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1 Конкурентоспроможність підприємства: оцінка рівня та напрями підвищення: монографія. За заг. ред. О. Янкового. О.: Атлант, 2013. 470 с.

2 Strużycki M., 1998, *Konkurencja w zarządzaniu przedsiębiorstwem* [w:] *Podstawy za-rządzania przedsiębiorstwem*, red. M. Strużycki, SGH, Warszawa.

3 Stankiewicz M.J., 2000, *Istota i sposoby oceny konkurencyjności przedsiębiorstwa*, „Gospodarka Narodowa", nr 7–8.

4 Noga A., 1993, *Dominacja a efektywna konkurencja*, SGH, Warszawa.

5 Jonas A., 2002, *Strategie konkurencji na rynku usług bankowych*, Biblioteka menedżera i bankowca, Warszawa.

6 Kotler P.,1999, *Marketing: analiza, planowanie, wdrażanie i kontrola*, SJA Wydawnictwo, Warszawa.

7 Mączyńska E. (1997), *Konkurencyjność polskich przedsiębiorstw – aspekty strukturalne,* (w:) Glin- kowski Cz, *Szanse i zagrożenia rozwoju restrukturyzowanych przedsiębiorstw w Europie Środko- wej i Wschodniej*, Wydawnictwo AE, Poznań,

8 Nowacki R. (2010b), *Zarządzanie – konkurencyjność – innowacyjność*, (w:) Nowacki R. (red.), *Inno- wacyjność w zarządzaniu a konkurencyjność przedsiębiorstwa*, Difin, Warszawa.

9 Skawińska E. (2002), *Konkurencyjność przedsiębiorstw – nowe podejście*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa.

10 Moroz M. (2003), *Konkurencyjność przedsiębiorstwa – pojęcie i pomiar*, „Gospodarka Narodowa", nr 9.

11 Gorynia M. (2000b), *Luka konkurencyjna przedsiębiorstwa a przystąpienie Polski do Unii Europej- skiej*, „Gospodarka Narodowa", nr 10.

12 Grzebyk M., Kryński Z. (2011), *Konkurencja i konkurencyjność przedsiębiorstw. Ujęcie teoretyczne,*

„Nierówności społeczne a wzrost gospodarczy. Uwarunkowania sprawnego działania w przedsię- biorstwie i regionie. Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Rzeszowskiego", nr 20.

13 Faulkner D., Bowman C. (1996), *Strategie konkurencji*, Gebethner & S-ka, Warszawa.

14 Żabiński L. (2000), *Przewaga konkurencyjna*, PWE, Warszawa.

15 Godziszewski B. (1999), *Potencjał konkurencyjności przedsiębiorstw jako źródło przewag konkuren- cyjnych i podstawa stosowania instrumentów konkurowania*, (w:) Stankiewicz M.J. (red.), *Budo- wanie potencjału konkurencyjności przedsiębiorstwa*, Dom Organizatora TNOiK, Toruń.

16 Porter M.E. (1999), *Strategie konkurencji. Metody analizy sektorów i konkurencji*, PWE, Warszawa.

17 Hamel G., Prahalad C.K. (1990), *The Core Competence of the Corporation*, „Harvard Business Review", May – June.

18 Drucker P.F. (1992), *Innowacje i przedsiębiorczość. Praktyka i zasady*, PWE, Warszawa.

19 Stalk G. (1998), *Time – The Next Source of Competitive Advantage*, "Harvard Business Review", January.

20 G. Urbanek, *Marka a przewaga konkurencyjna przedsiębiorstwa,* "Marketing i Rynek" 2000, nr 8-9, s. 10.

21 K. Prahalad. G. Hamel. *The Core Competencies oj the Corporation,* "Harvard Business Review" 1990, May-lune, s. 81.

22 l. Tidd, l. Bessant, K. Pavitt, *Managing Illnovatioll. Integrating Technological, Market and Organizational Change,* lohn Wiley & Sons. Chichester 2001, s. 121 oraz K. *Obłó*j, *Strategie organizacji. W poszukiwaniu trwalej przewagi konkurencyjnej,* PWE, Warszawa 1998, s. 86.

23 Звіт про прямі збитки інфраструктури від руйнувань внаслідок військової агресії Росії проти України станом на початок 2024 року. URL: https://kse.ua/wp-content/uploads/2024/04/01.01.24_Damages_Report.pdf /

24 Сучасні тенденції в українській промисловості. URL: https://niss.gov.ua/doslidzhennya/ekonomika/suchasni-tendentsiyi-v-ukrayinskiy-promyslovosti

25 Секторальний аналіз: машинобудування. URL: http://www.ier.com.ua/files/Projects/2024/CEP/Sectoral_report_machine_building_UKR.pdf

26 Електротехнічна промисловість. URL: https://uk.wikipedia.org/wiki/%D0%95%D0%BB%D0%B5%D0%BA%D1%82%D1%80%D0%BE%D1%82%D0%B5%D1%85%D0%BD%D1%96%D1%87%D0%BD%D0%B0_%D0%BF%D1%80%D0%BE%D0%BC%D0%B8%D1%81%D0%BB%D0%BE%D0%B2%D1%96%D1%81%D1%82%D1%8C

27 Чепіжко, О. (2021). СУЧАСНИЙ СТАН ТА ПРОБЛЕМИ РОЗВИТКУ ЕЛЕКТРОТЕХНІЧНОЇ ПРОМИСЛОВОСТІ. *Вісник Національного технічного університету "Харківський політехнічний інститут" (економічні науки)*, (2), 104–110. https://doi.org/10.20998/2519-4461.2021.2.104

28 Україні потрібен національний план дій з термомодернізації. URL: HTTPS://UCCI.ORG.UA/PRESS-CENTER/UCCI-NEWS/UKRAYINI-POTRIBIEN-NATSIONAL-NII-PLAN-DII-Z-TIERMOMODIERNIZATSIYI

29 До проблеми енергозбереження в Україні. URL: https://www.bsmu.edu.ua/blog/do-problemy-energozberezhennya-v-ukrayini/

30 Офіційний сайт компанії BOSCH в Україні. URL: https://www.bosch.ua/our-company/bosch-in-ukraine/

31 Bosch today 2024 Facts and figures. URL: https://assets.bosch.com/media/global/bosch_group/our_figures/pdf/bosch-today-2024.pdf

32 Bosch przejmie aktywa od znanych firm. Transakcja na kwotę 8 mld dolarów. URL : https://www.gramwzielone.pl/trendy/20212313/bosch-przejmie-aktywa-od-znanych-firm-transakcja-na-kwote-8-mld-dolarow

33 Краще за очікуване. Bosch прозвітував про значне зростання продажів — наторгували на 79 млрд євро. URL: https://biz.nv.ua/ukr/markets/bosch-

prozvituvav-pro-zrostannya-prodazhiv-do-79-mlrd-yevro-ostanni-novini 50215842.html

34 Дочірнє підприємство «Роберт Бош Продакшн Україна». URL: https://clarity-project.info/edr/32599783/finances

35 Сучасний ринок побутових котлів. Тенденції і напрямки його розвитку. URL: https://www.termounion.com.ua/statti/suchasnyj-rynok-pobutovyh-kotliv-tendenciji-i-naprjamky-joho-rozvytku-chastyna-2

36 Тенденції ринку опалювальних котлів в Україні/ URL: https://www.klimatvdomi.com/st_heat/st_tendencii-rynku-opaliuvalnyh-kotliv-v-ukraini_ua.html

Бібліографічна довідка

Тема магістерської роботи «Управління конкурентоспроможним розвитком підприємств у галузі термотехнічної продукції».

Обсяг пояснювальної записки - 63 сторінки.

Кількість рисунків: 12

Кількість таблиць: 10

Перелік графічного матеріалу:

1Мета і завдання магістерської роботи.
2 Модель управління розвитком підприємства.
Детермінанти розвиткупідприємства.
4 Проблеми розвитку енергоефективної державної політики.
5 Частка ринку найбільших виробників опалювального обладнання.
7 Конкурентні переваги підприємства та основних його конкурентів
13 SWOT-аналіз Bosch Thermotechnology
14 Матриця БКГ для продукції департаменту термотехніки
15 Збалансована система показників (BSC) для підприємства
16 Позиція підприємства на ринку із урахуванням прогнозів його розвитку
17 Стимуляційні чинники досліджень у сфері B2B

Пазюк А. Р.