

**МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
КИЇВСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ ЕКОНОМІЧНИЙ УНІВЕРСИТЕТ
ІМЕНІ ВАДИМА ГЕТЬМАНА**

**Факультет економіки та управління
Кафедра менеджменту**

ОСВІТНЬО-ПРОФЕСІЙНА ПРОГРАМА	Менеджмент бізнес-організацій
ГАЛУЗЬ ЗНАНЬ	07 Управління та адміністрування
СПЕЦІАЛЬНІСТЬ	073 Менеджмент

Форма здобуття освіти: очна (денна)

**КВАЛІФІКАЦІЙНА БАКАЛАВРСЬКА РОБОТА
УДОСКОНАЛЕННЯ КОНКУРЕНТНОЇ СТРАТЕГІЇ БІЗНЕС-
ОРГАНІЗАЦІЇ
РАКИТСЬКОЇ СОФІЇ ЮРІЇВНИ**

Науковий керівник: к.е.н., доц., доц. каф. менеджменту Дмитро БАРАБАСЬ

**Робота допущена до захисту перед екзаменаційною комісією
з атестації здобувачів вищої освіти (ЕК)**

Завідувач кафедри: д.е.н., проф. Михайло САГАЙДАК _____

Київ 2026

ЗМІСТ

Вступ.....	3
Розділ 1. Теоретичні основи формування конкурентної стратегії бізнес-організації.....	6
1.1 Поняття та класифікація конкурентних стратегій бізнес-організації....	6
1.2 Моделі формування конкурентних стратегій.....	10
1.3 Фактори, що впливають на вибір та успішність конкурентної стратегії	15
Розділ 2. Аналітичне оцінювання та напрями удосконалення конкурентної стратегії ТОВ «ЕБМ-ПАПСТ УКРАЇНА».....	20
2.1 Загальна характеристика діяльності підприємства.....	20
2.2 Аналіз діючої конкурентної стратегії бізнес-організації.....	31
2.3 Обґрунтування пропозицій щодо вдосконалення конкурентної стратегії ТОВ «ЕБМ-ПАПСТ УКРАЇНА».....	38
2.4 Оцінювання економічної ефективності та ризиків реалізації розроблених пропозицій.....	42
Висновки.....	49
Список використаних джерел.....	51

ВСТУП

Сучасна глобалізація, зростання міжнародної конкуренції та швидкі технологічні зміни істотно впливають на ефективність роботи будь-якого підприємства, оскільки вона залежить від його здатності пристосовуватися до ринкових викликів. Для українських бізнес-структур, які функціонують в умовах високої невизначеності та економічної нестабільності, питання розробки та вдосконалення конкурентних стратегій стає особливо важливим. Сучасний ринок вимагає від компаній не лише якісного продукту, а й розробки гнучкої та інноваційної стратегії, яка допоможе їм виділитися серед конкурентів і забезпечити стабільне зростання. Тому аналіз і оптимізація конкурентних підходів для таких компаній, як ТОВ «ЕБМ-ПАПСТ Україна», що діють у високотехнологічному сегменті вентиляційного обладнання та двигунів, є надзвичайно актуальними. Саме стратегічні рішення визначають можливість організації зберігати лідерські позиції та ефективно реагувати на зміни попиту й конкурентного середовища.

Метою кваліфікаційної роботи є опрацювання теоретичних положень та розроблення практичних рекомендацій щодо удосконалення конкурентної стратегії бізнес-організації.

Для досягнення поставленої мети необхідно вирішити такі основні завдання:

1. Розкрити теоретико-методичні основи конкурентних стратегій бізнес-організацій, зокрема систематизувати понятійний апарат та визначити сучасну класифікацію стратегій конкуренції.
2. Охарактеризувати основні моделі та інструменти формування конкурентних стратегій, що застосовуються в управлінській практиці для забезпечення сталого розвитку підприємств.
3. Виявити та класифікувати ключові фактори зовнішнього та внутрішнього середовища, які безпосередньо впливають на вибір стратегічних альтернатив та успішність реалізації обраної конкурентної стратегії.

4. Провести загальну характеристику діяльності ТОВ «ЕБМ-ПАПСТ Україна», дослідивши його поточний стан, ринкову позицію та особливості функціонування в галузі.
5. Здійснити комплексний аналіз діючої конкурентної стратегії ТОВ «ЕБМ-ПАПСТ Україна», виявивши наявні проблеми, стратегічні прогалини та конкурентні переваги підприємства.
6. Обґрунтувати практичні рекомендації та розробити стратегічні заходи щодо вдосконалення конкурентної стратегії ТОВ «ЕБМ-ПАПСТ Україна», адаптовані до сучасних умов ринку.
7. Оцінити очікувану економічну ефективність та потенційні ризики впровадження розроблених пропозицій для забезпечення конкурентоспроможності підприємства.

Об'єкт дослідження: система управління конкурентоспроможністю бізнес-організації.

Предмет дослідження: процеси формування та удосконалення конкурентної стратегії бізнес-організації.

Методи дослідження: для реалізації поставленої мети у роботі використано комплекс методів наукового пізнання: системний підхід, методи фінансового та економічного аналізу, метод SWOT-аналізу, метод порівняльного аналізу, а також методи узагальнення та графічної візуалізації даних.

Практичне значення результатів дослідження полягає у можливості використання розроблених пропозицій та рекомендацій у практичній діяльності ТОВ «ЕБМ-ПАПСТ Україна» для оптимізації маркетингових зусиль, коригування політики ціноутворення та підвищення якості сервісного обслуговування. Запропоновані заходи дозволять підприємству ефективніше використовувати наявні ресурси та посилити власні позиції на ринку енергоефективного обладнання.

Апробація результатів дослідження. Основні положення роботи були висвітлені у наукових публікаціях автора та представлені у вигляді тез доповідей на науково-практичних конференціях (вказати назви конференцій за потреби).

Інформаційна база дослідження включає наукові праці вітчизняних та закордонних вчених у сфері менеджменту та стратегічного планування, нормативно-правові акти України, статистичні дані щодо розвитку ринку вентиляційного обладнання, річні звіти та внутрішню фінансову документацію ТОВ «ЕБМ-ПАПСТ Україна», а також матеріали профільних інтернет-ресурсів та аналітичних агентств.

Структура роботи. Робота складається зі вступу, двох розділів, висновків, списку використаних джерел. Загальний обсяг роботи становить [53] сторінок, робота містить [18] таблиць, [30] джерел у списку літератури

РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ ФОРМУВАННЯ КОНКУРЕНТНОЇ СТРАТЕГІЇ БІЗНЕС-ОРГАНІЗАЦІЇ

1.1 Поняття та класифікація конкурентних стратегій бізнес-організації

Будь-який сучасний бізнес працює в умовах надзвичайно жорсткої конкуренції. Сьогодні вже недостатньо просто виготовляти хороший товар чи надавати якісну послугу. Ринкове середовище змінюється настільки швидко, що технології застарівають за кілька років, а запити споживачів стають дедалі вибагливішими. На ринку майже завжди є компанії, які роблять те саме, що й ви, і часто пропонують це дешевше або швидше. Тому, щоб підприємство мало змогу не просто тимчасово виживати, а розвиватися, нарощувати потужності і стабільно заробляти, йому потрібен чіткий, довгостроковий план дій. У сучасному менеджменті такий план називають конкурентною стратегією.

Визначень таких, як конкурента стратегія існує безліч, одна з них звучить так: Конкурентна стратегія - це набір методик та ініціатив, спрямованих на залучення і задоволення клієнтів, протистояння конкурентам і укріплення позиції на ринку [1]. Слід звернути увагу на те, що стратегія кардинально відрізняється від звичайної тактики. Тактика - це вирішення поточних проблем, наприклад, як продати партію товару цього місяця, тоді як Стратегія підприємства - це систематичний план його потенційної поведінки в умовах неповноти інформації про майбутній розвиток середовища та підприємництва, що включає формування місії, довгострокових цілей, а також шляхів і правил прийняття рішень для найбільш ефективного використання стратегічних ресурсів, сильних сторін і можливостей, усунення слабких сторін та захист від загроз зовнішнього середовища для майбутньої прибутковості [2]. Взагалі термін «стратегія» має військове походження. У сфері війни воно означає мистецтво ведення війни, що охоплює вивчення закономірностей і особливостей, а також теоретичні засади планування, підготовки та здійснення масштабних військових операцій відповідно до наперед визначених стратегічних цілей. Вперше воно було адаптоване до економіки А. Чендлером-молодшим у 1962 році для характеристики одного з підходів до управління комерційними організаціями.

Саме з цього періоду бере початок розвиток стратегічного планування на підприємствах у ринкових умовах.

Важливо розуміти, що стратегія це не просто формальний документ, який керівництво написало для звітності і поклало в стіл. Вона має відображати реальну щоденну поведінку компанії на ринку. Щоб розробити дійсно дієву та реалістичну стратегію, керівництво має провести серйозну і глибоку роботу. По-перше, необхідно проаналізувати ситуацію на зовнішньому ринку: оцінити поведінку конкурентів, зміни в законодавстві, економічні кризи та нові потреби покупців. По-друге, компанія має чесно подивитися на власні внутрішні ресурси: чи вистачить фінансів, сучасного обладнання та кваліфікованих працівників, щоб реалізувати амбітні плани. Тільки поєднавши ці два аналізи, можна вибудувати правильний курс.

Якщо звернутися до наукової літератури, то можна знайти велику кількість формулювань цього поняття, адже кожен економіст дивиться на проблему під своїм кутом. Тобто, головне - це вміння знайти своє унікальне місце на ринку та вибудувати «захисні бар'єри» від інших компаній. Проте інші відомі вчені, такі як Ігор Ансофф чи Філіп Котлер, дещо розширюють це розуміння. Вони доводять, що не можна дивитися лише на зовнішній ринок, потрібно шукати силу всередині самої компанії. Їхня думка зводиться до того, що успішна конкурентна стратегія завжди будується на унікальних навичках, специфічних технологіях або ресурсах підприємства, які конкуренти просто не зможуть швидко або дешево скопіювати. Отже, якщо говорити узагальнено, то можна процитувати слова Майкла Портера, конкурентна стратегія організації спрямована на те, щоб зайняти стійку і вигідну позицію, яка дасть змогу організації протистояти натиску тих сил, які визначають конкурентну боротьбу в галузі [3].

Питання класифікації конкурентних стратегій є досить обширним, оскільки підприємства можуть відрізнятися не лише за розміром, а й за специфікою своєї діяльності. Проте класична і найбільш зрозуміла в економічній науці залишається класифікація, запропонована Майклом Портером. У своїй першій книзі, виданій у 1980 році, він виокремив три основні стратегії. Однак сучасна

економічна наука, зокрема такі дослідники менеджменту, як А. Томпсон та А. Стрікланд, доповнили його матрицю. Вони поділили стратегію «фокусування» на дві окремі категорії та включили комбіновану стратегію:

1. Стратегія лідерства за витратами. Її головна суть полягає в тому, щоб залучити якомога більшу кількість покупців, пропонуючи їм товари за найнижчими цінами в галузі. Щоб це реалізувати і не збанкрутувати, компанія повинна максимально здешевити абсолютно всі внутрішні процеси. Вона економить на всьому, де це можливо без критичної втрати базової якості: купує сировину гігантськими партіями зі знижками, максимально автоматизує виробництво, уникає дорогої реклами та оптимізує логістику. Отже головне її завдання: створення стійкої переваги над конкурентами у витратах.[4] Ця стратегія ідеально працює на великих масових ринках, де для середньостатистичного покупця найголовнішим фактором вибору є саме ціна.

2. Стратегія широкої диференціації. У цьому випадку компанія також працює на широку аудиторію, але йде абсолютно іншим шляхом: головна ставка робиться не на економію, а на унікальність. Підприємство створює продукт такої високої якості, з таким інноваційним функціоналом, надійністю або ідеальним сервісним обслуговуванням, що клієнти готові платити за нього значно більше. Завдяки цій стратегії формується висока лояльність: покупці сильно прив'язуються до бренду і вже не так активно реагують на те, що конкуренти пропонують дешевші аналоги, адже вони розуміють, за що саме переплачують.

3. Стратегія сфокусованих низьких витрат. Ця модель поведінки передбачає роботу не на всьому ринку, а лише у дуже вузькій ринковій ніші (наприклад, певний регіон або специфічна група покупців з низьким рівнем доходу). Компанія намагається витіснити конкурентів з цього невеликого сегмента завдяки тому, що пропонує товари ще дешевше, ніж лідери широкого ринку. Це досягається шляхом відмови від будь-яких

додаткових послуг або виробництва продукції з базовим функціоналом, який задовольняє лише цю конкретну групу людей.

4. Стратегія сфокусованої диференціації. Тут підприємство також обирає вузький сегмент ринку, але пропонує його учасникам абсолютно унікальні, кастомізовані товари або послуги. Хорошим прикладом є виробники елітних спорткарів або вузькоспеціалізованого промислового обладнання. Компанія навіть не намагається конкурувати з масовим виробником, натомість вона знає всі специфічні потреби своїх небагатьох клієнтів і задовольняє їх настільки ідеально, що клієнти погоджуються на будь-яку встановлену ціну.

5. Стратегія оптимальних витрат (Best-Cost Provider). Це комбінований, гібридний підхід, який є своєрідною золотою серединою. Поняття цієї стратегії полягає в тому, щоб дати покупцеві «більше цінності за його гроші». А основна ідея полягає у створенні підвищеної цінності, що перевищує очікування покупців за всіма параметрами товару (якість, характеристики, привабливість, обслуговування) з одночасним переконанням споживачів у продуманості ціни за таку цінність.[5] Компанія пропонує товар з характеристиками відмінної якості (як при диференціації), але при цьому встановлює на нього ціну нижчу, ніж у прямих конкурентів з такими ж якісними товарами. Щоб реалізувати цю стратегію, підприємство повинно мати унікальний досвід та технології, які дозволяють одночасно покращувати якість і тримати витрати під суворим контролем.

Звісно, наука про менеджмент постійно розвивається, тому існують й інші, більш сучасні підходи до класифікації стратегій. Наприклад, залежно від того, яке саме місце компанія вже встигла зайняти на ринку, відомий маркетинголог Філіп Котлер виділяє такі моделі конкурентної поведінки:

- Стратегія лідера - застосовується компанією, яка є №1 на ринку. Її головне завдання відбивати атаки конкурентів, постійно нагадувати про себе та встановлювати нові стандарти якості в галузі.

- Стратегія претендента на лідерство - це дуже агресивна поведінка компанії номер два або три. Її мета - знайти слабкі місця у лідера і за допомогою демпінгу (зниження цін) або гучної реклами забрати частину його клієнтів.

- Стратегія послідовника - це обережна поведінка підприємств, які не хочуть ризикувати грошима. Вони не придумують нічого нового, а просто копіюють найбільш вдалі та перевірені рішення успішніших конкурентів, економлячи на дослідженнях. Ця стратегія передбачає не пасивну поведінку її керівника, а найпевніше його турботу про забезпечення наряду розвитку, який не викличе опору з боку лідера ринку. [6]

- Стратегія нішера - робота у дуже маленьких сегментах, які великим гравцям просто фінансово нецікаві через невеликі обсяги продажів.

Окрім того, стратегії можуть бути класифіковані відповідно до напрямків розвитку організації. Наприклад, компанія може реалізовувати стратегію глибокого проникнення на ринок (зосередження на продажу більшої кількості існуючих товарів старим клієнтам), стратегію інновацій (регулярний випуск абсолютно нових продуктів) або ж стратегію диверсифікації (коли підприємство починає виробляти товари, які не мають зв'язку з його попередньою діяльністю, з метою зменшення фінансових ризиків).

На завершення, можна зазначити, що правильний вибір конкурентної стратегії є однією з найважливіших і найскладніших задач для керівництва будь-якої бізнес-організації. Ступінь об'єктивності та адекватності в оцінці власних можливостей компанії, розуміння ринкових умов і визначення своїх конкурентних переваг безпосередньо впливають на здатність закріпитися на ринку та підтримувати прибутковість у довгостроковій перспективі.

1.2 Моделі формування конкурентних стратегій

Процес створення конкурентної стратегії є складним і багатоступеневим завданням, яке неможливо реалізувати лише на основі інтуїції керівництва або попереднього управлінського досвіду. Для розробки ефективного плану

розвитку компанія повинна здійснити глибокий аналіз великих обсягів інформації. Саме для організації цих даних, зменшення суб'єктивних помилок та обґрунтування найкращого напрямку розвитку в рамках теорії стратегічного управління застосовується спеціалізований аналітичний інструментарій. Еволюція стратегічного менеджменту свідчить про впевнений перехід від простих методів прогнозування (таких як екстраполяція минулих даних) до використання складних багатофакторних матриць і концептуальних моделей.

У сучасній економічній науці розроблено десятки різних підходів, що допомагають бізнесу "просканувати" ринкове середовище. Розглянемо найбільш фундаментальні та практично орієнтовані моделі, які дозволяють підприємству оцінити власний потенціал та знайти шляхи до лідерства.

Одним із найголовніших інструментів дослідження галузевого середовища вважається модель п'яти сил конкуренції Майкла Портера. Цей підхід докорінно змінив розуміння ринку, довівши, що конкуренція не обмежується лише боротьбою між прямими суперниками. Згідно з Портером, рівень прибутковості будь-якої індустрії визначається балансом п'яти факторів.

Таблиця 1.1 – Характеристика 5 сил конкуренції за М. Портером.

Сила конкуренції	Сутність впливу на бізнес	Ключові фактори, що посилюють цю силу
1. Суперництво між існуючими конкурентами	Визначає інтенсивність боротьби за частку ринку між компаніями, що вже працюють у галузі.	Велика кількість конкурентів; низькі темпи росту ринку; високі бар'єри виходу.
2. Загроза появи нових гравців	Відображає ймовірність входу в галузь нових компаній, які можуть "відібрати" частину клієнтів.	Низькі вимоги до капіталу; відсутність патентів; легкий доступ до каналів збуту.
3. Ринкова влада постачальників	Здатність постачальників сировини чи комплектуючих диктувати свої ціни та умови співпраці.	Монополія постачальника; унікальність сировини; висока вартість зміни постачальника.
4. Ринкова влада покупців	Можливість клієнтів вимагати зниження цін, покращення якості або розширення сервісу.	Невелика кількість великих покупців; можливість легкого переходу до іншого бренду.
5. Загроза товарів-замінників	Ймовірність того, що споживачі перейдуть на принципово інші технології, що задовольняють ту ж потребу.	Поява інноваційних рішень; краще співвідношення «ціна-якість» у альтернативи.

Джерело: розроблено на основі даних [15]

Наступним важливим та широко застосовуваним інструментом стратегічного планування є SWOT-аналіз. Цей метод є фундаментальним інструментом, що дозволяє не тільки наглядно відобразити поточний стан справ у компанії, але й визначити перспективи та напрямки для майбутнього розвитку.[7] Його основна цінність полягає в універсальності та можливості поєднувати внутрішній аудит компанії з аналізом зовнішнього середовища. Матриця SWOT спонукає менеджерів об'єктивно оцінити внутрішні сильні (Strengths) і слабкі (Weaknesses) сторони організації, одночасно виявляючи зовнішні можливості (Opportunities) та загрози (Threats). Головною метою цього аналізу на етапі формування стратегії є виявлення точок перетину. Це означає розуміння того, як компанія може використовувати свої переваги для захоплення нових ринкових можливостей або як існуючі слабкості роблять її вразливою до економічних чи політичних ризиків. Часто SWOT використовується як початковий етап стратегічного планування для загальної діагностики "здоров'я" бізнесу.

Зовсім інший підхід до стратегії пропонує модель життєвого циклу галузі (продукту). Ця концепція ґрунтується на аксіомі, що будь-який ринок проходить через визначені стадії своєї еволюції: впровадження (зародження), стрімке зростання, зрілість (насичення) та неминучий спад. Розробка конкурентної стратегії має бути чітко пов'язана з етапом розвитку ринку. Наприклад, на стадії зростання найбільш ефективною є агресивна стратегія розширення ринкової частки та значні інвестиції в маркетинг. Проте, коли ринок переходить у стадію зрілості, боротьба за нових клієнтів стає занадто витратною, тому компанії змінюють свій підхід і зосереджуються на стратегії утримання постійних покупців та максимальному скороченні внутрішніх витрат.

Ще одним корисним аналітичним інструментом є модель стратегічних груп. Стратегічна група конкурентів - це певна кількість підприємств, які посідають близькі позиції на ринку та конкурують між собою на основі одних і тих самих конкурентних переваг і однаковими методами.[8] Вона допомагає підприємству зрозуміти, хто є його реальним, а не абстрактним конкурентом. Замість того, щоб

аналізувати всю галузь загалом, підприємства діляться на специфічні кластери за певними ознаками (наприклад, за ціновою політикою, географією збуту або рівнем якості). Таким чином, виробник преміального обладнання розуміє, що його стратегічна група - це інші преміальні бренди, а не виробники дешевого мас-маркету. Це дозволяє більш прицільно вибудовувати стратегію боротьби всередині своєї групи та оцінювати, чи варто намагатися подолати бар'єри, щоб перейти в інший, більш прибутковий кластер.

Для глибшого усвідомлення того, яким чином компанія формує свої конкурентні переваги, сучасний менеджмент активно застосовує модель ланцюга створення цінності (Value Chain). Згідно з цим підходом, підприємство сприймається не лише як юридична особа, а як безперервний процес бізнесу, що охоплює всі етапи від закупівлі сировини до виробництва, маркетингу та після продажного обслуговування. Аналіз ланцюга вартості як інструмент дозволяє збільшити прибутковість ланцюга вартості й використовується як для формалізації моделей, стратегій, так і для розв'язання операційних проблем на підприємстві.[9] Оптимізуючи цей ланцюг, підприємство закладає основу для впровадження стратегії лідерства за витратами або диференціації. Для кращого розуміння специфіки згаданих моделей їх ключові характеристики узагальнено у таблиці 1.2.

Варто наголосити, що в реальній бізнес-практиці формування конкурентної стратегії не часто базується лише на одному інструменті. Кожна модель має як сильні сторони, так і певні обмеження, наприклад, неможливість врахувати всі раптові зміни. Тому найвищу ефективність демонструє метод стратегічного синтезу комплексне та паралельне застосування кількох підходів. Алгоритм може виглядати так: менеджмент починає з матриці Портера для дослідження конкурентів, потім використовує SWOT-аналізу для загального аудиту, а на фінальному етапі застосовує ланцюг цінності для налаштування внутрішніх процесів під обрану стратегію.

Таблиця 1.2 – Порівняльна характеристика основних моделей формування конкурентної стратегії

Назва моделі	Об'єкт та рівень дослідження	Ключове завдання моделі	Практична цінність для підприємства
Модель 5 сил конкуренції	Зовнішнє середовище (галузевий рівень мікроекономіки).	Визначення рівня прибутковості та привабливості конкретної галузі.	Допомагає знайти позицію на ринку, яка найменше піддається впливу постачальників, клієнтів чи новачків.
SWOT-аналіз	Інтегроване середовище (внутрішній потенціал + зовнішні фактори).	Систематизація позитивних та негативних факторів впливу на бізнес.	Дозволяє швидко оцінити поточний стан компанії та визначити першочергові стратегічні пріоритети.
Життєвий цикл галузі	Динаміка розвитку ринкового попиту в часі.	Синхронізація дій підприємства з об'єктивними етапами розвитку ринку.	Застерігає від марних інвестицій у ринки, що стагнують, та підказує оптимальний час для агресивного маркетингу.
Аналіз стратегічних груп	Внутрішньогалузева структура конкурентів.	Ідентифікація прямих суперників зі схожими бізнес-моделями.	Звужує поле конкурентної боротьби, дозволяючи зосередити ресурси на найближчих конкурентах.
Ланцюг створення цінності	Внутрішнє середовище (система бізнес-процесів компанії).	Пошук внутрішніх резервів для економії або створення унікальності продукту.	Дає чітке розуміння, які саме відділи (виробництво, сервіс) є джерелом конкурентної переваги.

Джерело: розроблено на основі [10]

Підсумовуючи, можна відзначити, що в умовах сучасної епохи, характерної тотальною цифровізацією, глобалізацією та розвитком інноваційних технологій, моделі формування стратегій продовжують змінюватися. Проте класичні концепції залишаються надійною методологічною основою. Їх систематичне застосування дозволяє керівникам ухвалювати обґрунтовані управлінські рішення, зменшувати ризики та розробляти довгострокову гнучку стратегію, здатну забезпечити підприємству перевагу в конкурентному середовищі.

1.3 Фактори, що впливають на вибір та успішність конкурентної стратегії.

На сьогоднішній день жодна бізнес-організація не може діяти в умовах штучно створеного ізолюваного середовища. З позиції системного підходу, кожне підприємство виступає як відкрита соціально-економічна система, яка постійно взаємодіє з навколишнім світом через обмін ресурсами, інформацією та фінансами. У зв'язку з цим, процес розробки конкурентної стратегії не є лише простими математичними розрахунками в кабінеті керівника. Вибір конкретного стратегічного напрямку розвитку та, що є найважливішим, успіх його реалізації повністю залежать від складної і багатогранної сукупності взаємопов'язаних факторів.

У теорії стратегічного управління всю цю множину факторів (детермінант) прийнято класифікувати на дві фундаментальні групи: фактори зовнішнього (екзогенного) та внутрішнього (ендогенного) середовища (див. табл. 1.3).

Зовнішнє середовище традиційно розглядають на двох рівнях: макросередовище (зона непрямого впливу) та мікросередовище (зона прямого впливу). Фактори макросередовища формують загальні, об'єктивні умови ведення бізнесу в країні або світі. Підприємство не має жодних важелів, щоб безпосередньо їх змінити чи контролювати, тому єдиним правильним управлінським рішенням є своєчасна та гнучка адаптація до них. До ключових макроекономічних детермінант належать:

Економічні фактори. Це фундаментальні показники «здоров'я» економіки: поточний рівень інфляції, стабільність та коливання валютних курсів, динаміка ВВП, а також реальна купівельна спроможність населення і бізнесу. Наприклад, в умовах глибокої економічної рецесії та падіння доходів компанії змушені переглядати свої плани і частіше звертатися до стратегії лідерства за витратами (пропонувати дешевші товари). Натомість, у періоди економічного підйому та стабільності у підприємств з'являються вільні кошти для інвестицій, що відкриває шлях до стратегій глибокої диференціації та агресивного масштабування бізнесу.

Таблиця 1.3 – Класифікація факторів впливу на формування та реалізацію конкурентної стратегії бізнес-організації

Група факторів	Підгрупа	Конкретні елементи впливу	Характер впливу на конкурентну стратегію
Зовнішні (макросередовище)	Економічні	Інфляція, курс валют, ВВП, купівельна спроможність	Визначають загальний рівень попиту та цінову політику; стимулюють вибір стратегії економії або розвитку.
	Технологічні	Інновації, R&D, автоматизація	Змушують адаптувати стратегію під нові стандарти, впливають на стратегію диференціації.
	Політико-правові	Законодавство, екологічні норми, митні тарифи	Формують обмеження або надають пільги; вимагають стратегічної гнучкості.
Зовнішні (мікросередовище)	Галузеві	Дії конкурентів, бар'єри входу, постачальники	Визначають рівень агресивності стратегії та вибір конкурентної позиції.
	Ринкові	Зміна вподобань клієнтів, еластичність попиту	Спонукають до диверсифікації портфеля або фокусування на конкретному сегменті.
Внутрішні (ресурсні)	Матеріально-фінансові	Обсяг інвестицій, стан обладнання, рівень рентабельності	Визначають масштаби реалізації стратегії: від локального утримання позицій до глобальної експансії.
	Кадрові та управлінські	Кваліфікація персоналу, стиль лідерства, корпоративна культура	Визначають швидкість впровадження змін та здатність організації генерувати інноваційні рішення.

Джерело: розроблено на основі [10]

• **Технологічні фактори.** У сучасну епоху цей критерій набуває безпрецедентного значення. Сюди відносять загальну швидкість появи інновацій, скорочення життєвого циклу технологій та стрімкий рівень цифровізації галузей. Для компаній, що працюють у виробничій, інжиніринговій або високотехнологічній сферах, здатність відслідковувати ці тренди є питанням виживання. Вміння підприємства своєчасно інтегрувати у свою роботу новітні розробки (наприклад, перехід на енергоефективні технології, впровадження «розумних» систем управління або автоматизація виробництва) здатне створити потужну конкурентну перевагу, яку суперникам буде важко наздогнати.

• Політико-правові (та екологічні) фактори. Сюди входить уся регуляторна політика держави: податкове законодавство, митні бар'єри, ліцензійні умови та трудовий кодекс. Окремо варто виділити екологічні стандарти. Сучасні тенденції показують, що посилення законодавчих вимог щодо енергоощадності чи зменшення шкідливих викидів може змусити компанію кардинально, іноді за лічені місяці, переглянути весь свій продуктовий портфель або модернізувати виробничі лінії.

Мікросередовище, на відміну від макросередовища, визначає безпосередні умови діяльності організації. Це ті суб'єкти та обставини, з якими підприємство має справу щоденно. Основними факторами тут є напруженість конкурентної боротьби в межах конкретної галузі, рівень і присутність бар'єрів для входу нових учасників ринку, позиція постачальників сировини чи комплектуючих у переговорах та змінювана поведінка кінцевих споживачів. Наприклад, якщо аналіз показує, що ринок характеризується значною лояльністю споживачів до кількох великих монопольних брендів, це робить вступ нової або меншої компанії в пряму цінову конкуренцію з ними надзвичайно ризикованим. У такій ситуації оптимальним вибором може стати стратегія вузького фокусування (нішевої стратегії), що дозволить зайняти позицію в невеликій, але незайнятій частині ринку.

На протигагу зовнішньому тиску, внутрішні фактори визначають стратегічний потенціал самої бізнес-організації - тобто її реальну фізичну, фінансову та інтелектуальну здатність втілити обраний курс у життя. У сучасному менеджменті домінує так звана "ресурсна концепція" (Resource-Based View). Згідно з нею, саме унікальна, специфічна комбінація внутрішніх ресурсів підприємства є єдиним надійним джерелом довгострокової конкурентної переваги. До цієї критично важливої групи факторів відносять:

1. Фінансову стійкість підприємства (наявність власного капіталу та доступ до кредитування).
2. Стан виробничих потужностей (сучасність обладнання, рівень зношеності фондів).

3. Якість людського капіталу (рівень кваліфікації персоналу та досвід керівної ланки).
4. Інноваційний потенціал (наявність власних патентів, R&D відділу).
5. Специфіку корпоративної культури (здатність колективу швидко адаптуватися до змін та працювати в команді).

Важливо усвідомлювати жорстке правило стратегічного планування: навіть найбільш ідеальна, амбітна та детально прорахована стратегія експансії неминуче зазнає краху, якщо компанія просто не має достатнього обсягу оборотних коштів або компетентного менеджменту для її практичного виконання.

Формування ідеальної стратегії на папері становить лише частину успіху, можливо, навіть найпростіший його аспект. Справжнім викликом для керівництва будь-якої бізнес-організації є етап її реального впровадження. Досвід як міжнародного, так і національного бізнесу демонструє, що безліч амбітних та ретельно спланованих стратегічних ініціатив зазнають невдачі саме під час реалізації. Це часто трапляється через так званий «управлінський розрив» - ситуацію, коли концептуальні ідеї вищого керівництва не підтримуються практичними діями на місцях або стикаються з неприйняттям змін з боку самої компанії. Аналіз сучасної управлінської практики дозволяє виділити чотири основні фактори, які забезпечують успішне втілення обраної конкурентної стратегії:

1. Стратегічна гнучкість та адаптивність. Навіть найкращий план може втратити актуальність через раптову економічну кризу або появу нових технологій. Успішна реалізація передбачає здатність керівництва своєчасно коригувати тактичні кроки, змінювати підходи до ціноутворення чи маркетингу у відповідь на непередбачувані зовнішні виклики, але при цьому не відхилятися від головної, глобальної мети розвитку.

2. Глибока узгодженість цілей. Стратегія ніколи не запрацює, якщо про неї знає лише рада директорів. Критично важливою є інформаційна синхронізація на всіх рівнях організаційної структури. Кожен підрозділ (від виробничого цеху

до відділу продажів) і кожен конкретний працівник повинен чітко усвідомлювати, у чому полягає новий курс компанії та яким є його особистий внесок у загальний результат.

3. Дієва система контролінгу. Процес реалізації стратегії неможливо пускати на самоплин. Підприємство повинно розробити та впровадити чіткі ключові показники ефективності (KPI). Вони потрібні не для покарання працівників, а для безперервного моніторингу проміжних результатів. Це дозволяє керівництву бачити відхилення від плану ще на ранніх стадіях і оперативно приймати коригуючі рішення.

4. Подолання опору через мотивацію персоналу. Будь-які стратегічні зміни природним чином викликають страх та опір у колективі. Тому успішне впровадження інновацій чи нових стандартів роботи вимагає створення потужної системи стимулювання. Це стосується не лише фінансових бонусів, а й нематеріальної мотивації: навчання співробітників, пояснення перспектив та залучення їх до процесу прийняття рішень.

Якщо проаналізувати фактори впливу, варто наголосити: не існує універсального рецепта успіху чи ідеальної стратегії, яка б підійшла всім. Вибір та реалізація конкурентної стратегії це завжди складне мистецтво компромісу. Компанія змушена постійно маневрувати між жорсткими загрозами зовнішнього ринку та власними внутрішніми фінансовими чи кадровими обмеженнями. Найбільш життєздатною та результативною завжди буде та стратегія, яка є глибоко індивідуалізованою, максимально враховує специфіку конкретної галузі та дозволяє капіталізувати унікальні, неповторні компетенції підприємства.

РОЗДІЛ 2. АНАЛІТИЧНЕ ОЦІНЮВАННЯ ТА НАПРЯМИ УДОСКОНАЛЕННЯ КОНКУРЕНТНОЇ СТРАТЕГІЇ ТОВ «ЕБМ-ПАПСТ УКРАЇНА»

2.1 Загальна характеристика діяльності підприємства

Об'єктом мого дослідження є Товариство з обмеженою відповідальністю «ЕБМ-ПАПСТ Україна». Ця бізнес-структура не просто локальний учасник ринку, а офіційний та ексклюзивний представник потужної міжнародної групи компаній EBM-PAPST в Україні. З правової точки зору, компанія існує в організаційно-правовій формі товариства з обмеженою відповідальністю на основі приватної власності. Центральний офіс, який координує всі операційні процеси, розташований у Києві за адресою: бульвар Вацлава Гавела, буд. 4. Важливо підкреслити, що діяльність українського підрозділу суворо регламентується: вона ґрунтується на річних бізнес-планах і бюджетах, які складаються локальним керівництвом та обов'язково узгоджуються з головним офісом материнської компанії в Німеччині.

Основний профіль господарської діяльності ТОВ «ЕБМ-ПАПСТ Україна» зосереджений виключно у сегменті B2B (бізнес для бізнесу). Підприємство здійснює оптову торгівлю високотехнологічним промисловим обладнанням, зокрема є провідним постачальником передових вентиляційних систем, енергоефективних електродвигунів та приводної техніки. Цільовою аудиторією організації виступають не роздрібні споживачі, а великі промислові заводи, виробники холодильного та кліматичного обладнання, підприємства енергетичного сектору, а також компанії, що розбудовують масштабну IT-інфраструктуру (дата-центри).

Важливою характеристикою роботи підприємства є його позиціонування на ринку. ТОВ «ЕБМ-ПАПСТ Україна» свідомо обходить жорстку цінову конкуренцію в масовому бюджетному сегменті. Замість цього компанія впроваджує традиційну стратегію диференціації, зосереджуючи свої зусилля на преміум-сегменті. Для клієнтів основною перевагою стає не найнижча ціна, а

безкомпромісна німецька якість, відповідність суворим міжнародним стандартам та фірмова концепція енергоефективності. Окрім того, компанія пропонує не лише фізичне постачання товарів; значну частину її діяльності складають висококваліфіковані інжинірингові послуги: спеціалісти здійснюють професійний підбір обладнання відповідно до конкретних технічних вимог замовника, надають всебічні консультації щодо енергозбереження та забезпечують повний спектр технічної підтримки. Такий персоналізований підхід сприяє формуванню високої лояльності серед клієнтів і встановленню тривалих партнерських відносин.

Для того щоб забезпечити безперебійне виконання всіх операційних завдань, на підприємстві сформована чітка організаційна структура управління. Враховуючи компактний розмір штату - станом на кінець звітної періоду в компанії працює 9 висококваліфікованих фахівців - структура побудована за лінійно-функціональним принципом. Це означає, що кожен співробітник має чітко окреслену зону відповідальності, а процеси прийняття рішень є максимально швидкими та не обтяженими бюрократією. Очолює бізнес-організацію Директор, який несе персональну відповідальність за визначення стратегічного вектору розвитку, виконання фінансових планів та загальну координацію діяльності всіх ланок. Для більш глибокого розуміння розподілу функціональних обов'язків усередині ТОВ «ЕБМ-ПАПСТ Україна», структуру та завдання ключових підрозділів зведено у таблицю 2.1.

Окремої уваги заслуговує характеристика внутрішніх бізнес-процесів організації, зокрема логістичної та операційної діяльності. Оскільки ТОВ «ЕБМ-ПАПСТ Україна» не здійснює виробництва на території нашої держави, а 100% реалізованої продукції є імпортованою, ефективне управління ланцюгами постачання є критично важливим елементом її виживання та успіху. Для того щоб мінімізувати вплив людського фактору, всі ключові операційні процеси підприємства глибоко інтегровані у глобальну корпоративну ERP-систему (систему автоматизованого планування ресурсів підприємства) материнської компанії.

Таблиця 2.1 – Характеристика функціональних підрозділів організаційної структури ТОВ «ЕБМ-ПАПСТ Україна».

Назва підрозділу	Головна мета діяльності	Основні функціональні обов'язки та завдання
Відділ продажів	Комерційна реалізація продукції та максимізація доходів підприємства.	Пошук нових клієнтів у B2B сегменті, ведення комерційних переговорів, формування цінових пропозицій, укладання довгострокових договорів, а також моніторинг активності конкурентів на ринку.
Технічний відділ	Інженерний супровід продажів та технічна експертиза.	Здійснення професійного підбору вентиляційного обладнання під проєкти замовників, надання технічних консультацій, супровід складних інженерних рішень та розв'язання рекламацийних питань.
Логістичний підрозділ	Забезпечення своєчасного постачання товару та управління запасами.	Організація міжнародних перевезень з європейських заводів, контроль термінів доставки, взаємодія з митними брокерами для оформлення вантажів, управління складськими залишками.
Фінансово-адміністративний відділ	Забезпечення фінансової стабільності та документообігу.	Ведення бухгалтерського обліку, контроль дебіторської заборгованості, здійснення валютних платежів постачальникам, кадрове діловодство та фінансова звітність перед материнською компанією.

Джерело: систематизовано за даними ТОВ «ЕБМ-ПАПСТ Україна»

Цей цифровий інструмент дозволяє українським менеджерам у режимі реального часу відстежувати наявність товарних залишків на європейських заводах концерну та максимально оперативно формувати замовлення. Більше того, враховуючи складні умови ведення бізнесу в Україні та можливі затримки під час перетину митного кордону, компанія використовує превентивну стратегію управління запасами. На сучасному складі у місті Києві підприємство постійно підтримує оптимальний «буферний» (страховий) запас найбільш ходових та популярних моделей вентиляторів. Такий підхід дозволяє гарантувати безперебійність поставок для ключових українських клієнтів навіть у випадку виникнення непередбачуваних форс-мажорних обставин у логістичному ланцюзі.

Щоб краще зрозуміти специфіку діяльності компанії та її конкурентні переваги, необхідно детально проаналізувати її товарний портфель.

Асортиментна політика підприємства є дуже широкою, проте всю реалізовану продукцію можна чітко сегментувати на кілька ключових технологічних груп. Детальна сегментація товарного асортименту ТОВ «ЕБМ-ПАПСТ Україна» представлена у таблиці 2.2

Таблиця 2.2 – Сегментація товарного портфеля ТОВ «ЕБМ-ПАПСТ Україна» за технологічними групами

Товарна група (сегмент)	Коротка характеристика продукції	Ринкова роль та значення для компанії
Енергоефективні ЕС-вентилятори (електронно-комутовані)	Флагманський продукт компанії. Високотехнологічні вентилятори із вбудованим мікропроцесором. Дозволяють плавно регулювати швидкість та економити до 40% електроенергії.	Найбільш прибутковий та перспективний сегмент. Формує імідж інноваційного лідера та відповідає жорстким європейським нормам екодизайну (ErP).
Класичні АС-вентилятори (асинхронні)	Традиційні вентилятори змінного струму. Є більш простими в управлінні, надійними, але споживають значно більше електроенергії порівняно з ЕС-аналогами.	Сегмент, що поступово скорочується. Використовується клієнтами з обмеженим бюджетом або для заміни обладнання на старих об'єктах без модернізації мереж.
Компактні електродвигуни та приводна техніка	Високоточні промислові мотори невеликої потужності, редуктори та компоненти для конвеєрних стрічок, медичного обладнання тощо.	Забезпечує диверсифікацію доходів компанії. Дозволяє працювати з виробниками специфічного вузькогалузевого обладнання.
Системи автоматики та диспетчеризації	Цифрові контролери, датчики тиску та температури, комунікаційні модулі (MODBUS) для підключення вентиляторів до загальних систем "Розумного будинку" (BMS).	Найдинамічніший сегмент зростання. Забезпечує перехід від продажу звичайного «заліза» до реалізації комплексних інтелектуальних ІТ-рішень.

Джерело: розроблено на основі даних [9]

Аналізуючи асортимент продукції, слід підкреслити, що основною конкурентною стратегією ТОВ «ЕБМ-ПАПСТ Україна» є фокусована диференціація в сегменті преміум. Компанія свідомо утримується від цінових конфліктів з дешевими аналогами з Китаю або Туреччини. Уся її інноваційна та маркетингова діяльність орієнтована на фірмову глобальну концепцію GreenTech, що означає «зелені технології». Ця філософія передбачає, що кожне нове покоління вентиляторів повинно бути більш екологічним, тихішим і споживати менше енергії порівняно з попередніми моделями.

Якщо детальніше говорити за GreenTech технологію то це не просто окрема лінійка екологічних товарів, а всеосяжний принцип, який пронизує кожен етап створення продукту: від розробки концепції на папері до утилізації обладнання після закінчення терміну його служби. Головне правило цієї філософії звучить так: "Кожен новий продукт, який розробляє компанія, повинен бути економічно та екологічно кращим за свого попередника". З інженерної та комерційної точок зору, технологія GreenTech базується на трьох фундаментальних "стовпах":

✓ Інноваційна технологія ЕС-двигунів (Електронно-комутованих моторів) Це серце зелених технологій компанії. Історично більшість промислових вентиляторів працювали на базі стандартних асинхронних двигунів змінного струму (АС). Вони були дешевими у виробництві, але вкрай неефективними, оскільки значна частина енергії втрачалася у вигляді зайвого тепла, а можливості їхнього регулювання були мінімальними. Натомість ebm-papst зробила ставку на ЕС-технологію - двигуни із вбудованим інтелектуальним мікропроцесором. Завдяки такій конструкції вентилятор "розуміє", яке навантаження потрібне в даний момент, і плавно змінює швидкість обертів. На практиці це означає феноменальний коефіцієнт корисної дії (ККД) - ЕС-двигуни дозволяють українським підприємствам економити до 40% електроенергії порівняно зі старими АС-аналогами.

✓ Аеродинамічна досконалість та біоніка. Зелена технологія полягає не лише в електроніці, а й у фізичній формі виробу. Інженери компанії активно використовують принципи біоніки (запозичення рішень з природи) для створення ідеальних форм лопатей вентиляторів. Наприклад, форма крильчатки деяких моделей проєктується за зразком крил сови. Це дозволяє мінімізувати опір повітря, значно знизити рівень аеродинамічного шуму (що критично важливо для супермаркетів чи житлових комплексів) та зменшити навантаження на сам двигун, продовжуючи термін його безперебійної роботи.

✓ Екологічність матеріалів та виробництва. Принцип GreenTech суворо регламентує процеси виготовлення. Компанія постійно інвестує у зменшення вуглецевого сліду на своїх заводах, використовує матеріали, які підлягають вторинній переробці, та мінімізує використання шкідливих хімічних сполук. Навіть пакування продукції проєктується таким чином, щоб завдавати найменшої шкоди довкіллю.

Для ТОВ «ЕБМ-ПАПСТ Україна» принципи GreenTech є ключовим фактором у конкурентній боротьбі, оскільки вони дозволяють переорієнтувати увагу замовника з "початкової ціни" на "загальну вартість володіння" (ТСО - Total Cost of Ownership). Це виглядає наступним чином: вентилятор ebm-papst, оснащений технологією GreenTech, має вищу ціну порівняно з аналогами з Азії або Туреччини. Проте завдяки економії електроенергії до 40%, відсутності необхідності в регулярному обслуговуванні та значно тривалішому терміну служби, різниця в ціні повністю компенсується протягом 1,5-2 років. Усі наступні роки використання (10-15 років) німецьке обладнання забезпечує українському споживачу чистий фінансовий прибуток у вигляді заощаджених коштів на електриці.

Крім того, в умовах євроінтеграції Україна поступово переходить на жорсткі європейські директиви екодизайну (ErP), які юридично забороняють використання неефективних двигунів на нових об'єктах. У цьому контексті технологія GreenTech робить продукцію ТОВ «ЕБМ-ПАПСТ Україна» безальтернативним та найбільш безпечним вибором для великих промислових забудовників та інжинірингових компаній, повністю виправдовуючи стратегію диференціації у преміум-сегменті

Як свідчить внутрішня аналітика продажів компанії на період 2023-2025 років, український бізнес все більше усвідомлює значення енергозбереження. У структурі продажів підприємства помітна стабільна тенденція до оновлення застарілих технологій: частка продажів інноваційних ЕС-вентиляторів зросла з 62% до 78%. Крім цього, попит на системи диспетчеризації та автоматики збільшився на 14%. Це вказує на готовність клієнтів сплачувати вищу початкову

ціну за преміальне обладнання, оскільки вони розуміють, що низьке споживання електроенергії забезпечить швидку окупність у процесі експлуатації. Враховуючи особливості такої складної продукції, цільова аудиторія компанії є значно сегментованою.

Таблиця 2.3 – Характеристика цільових сегментів ринку збуту ТОВ «ЕБМ-ПАПСТ Україна»

Цільовий сегмент B2B ринку	Специфіка потреб сегмента та вимоги до обладнання	Приклади ключових клієнтів (об'єктів)
ОЕМ-виробники (виробники комплексного обладнання)	Потребують надійних комплектуючих європейської якості для збірки власних установок. Важлива стабільність поставок та сертифікація.	Українські заводи-виробники промислових кондиціонерів, теплових насосів, вентиляційних машин, холодильних вітрин для супермаркетів.
ІТ-сфера та телекомунікації	Сегмент із найвищими вимогами до надійності. Обладнання повинно працювати в режимі 24/7 роками без жодної зупинки.	Дата-центри (центри обробки даних), великі серверні кімнати банків, базові станції мобільних операторів.
Комерційне будівництво (Девелопмент)	Потреба у масштабних системах для створення мікроклімату у великих приміщеннях, а також у надійних системах димовидалення на випадок пожеж.	Торгово-розважальні центри (ТРЦ), великі логістичні комплекси, склади національних поштових операторів.
Сільське господарство (Агропромисловий комплекс)	Специфічний сектор, де обладнання піддається впливу агресивного середовища (пил, волога, аміак) і має бути максимально захищеним.	Сучасні птахофабрики, великі тепличні господарства, тваринницькі комплекси.

Джерело: систематизовано автором на основі внутрішніх даних підприємства.

Успішна робота з окресленими цільовими сегментами відбувається під постійним впливом факторів зовнішнього середовища. Для комплексного

розуміння макроекономічних умов функціонування ТОВ «ЕБМ-ПАПСТ Україна» найбільш доцільно використати методику PESTEL-аналізу (табл. 2.4).

Таблиця 2.4 – Матриця PESTEL-аналізу макросередовища ТОВ «ЕБМ-ПАПСТ Україна»

Група факторів	Ключові події та тенденції впливу	Характер та наслідки впливу на компанію
Р (Політичні)	Воєнний стан, складна безпекова ситуація, процеси мобілізації.	Ускладнення міжнародної логістики. Гостра потреба у бронюванні ключових інженерів та технічного персоналу для забезпечення безперебійної роботи.
Е (Економічні)	Інфляція, коливання курсу гривні щодо євро, зниження інвестиційної активності.	Ризик суттєвого подорожчання обладнання (оскільки 100% продукції імпортується з Німеччини), можливе скорочення бюджетів замовників на модернізацію.
S (Соціокультурні)	Міграція населення, загальний дефіцит кваліфікованих технічних спеціалістів на ринку праці.	Труднощі з розширенням штату сервісного відділу, необхідність інвестувати додаткові кошти у навчання та утримання наявного персоналу.
Т (Технологічні)	Розвиток систем «розумний будинок» (Smart Building), інтеграція IoT у промисловість, автоматизація.	Позитивний вплив: зростання попиту на ЕС-вентилятори з вбудованими мікропроцесорами та можливостями віддаленої диспетчеризації.
Е (Екологічні)	Впровадження жорстких європейських директив з екодизайну (ErP), тренд на енергозбереження.	Пряма конкурентна перевага: продукція компанії (філософія GreenTech) повністю відповідає еко-стандартам, що дозволяє витіснити дешеві неенергоефективні аналоги.
L (Правові)	Зміни у митному законодавстві, оновлення процедур імпортного контролю.	Необхідність постійного юридичного моніторингу для уникнення затримок поставок на митниці; адаптація зовнішньоекономічних контрактів.

Джерело: розроблено та сформовано автором на основі аналізу зовнішнього середовища.

Зовнішнє середовище функціонування ТОВ «ЕБМ-ПАПСТ Україна» характеризується високим рівнем турбулентності та поєднує в собі як критичні загрози, так і потужні стратегічні можливості. З одного боку, компанія перебуває під жорстким тиском політико-економічних чинників: складна безпекова ситуація, логістичні обмеження та волатильність валютного курсу створюють перманентні ризики для надійності імпортозалежної бізнес-моделі. Крім того, демографічна криза та загальний дефіцит кваліфікованих інженерних кадрів на

вітчизняному ринку праці змушують підприємство постійно адаптувати свою кадрову політику та збільшувати інвестиції в утримання ключового персоналу.

З іншого боку, саме технологічні та екологічні тренди формують надійний фундамент для утримання компанією лідерських позицій. В умовах національного курсу на енергонезалежність, суттєвого здорожчання енергоносіїв для бізнесу та поступової імплементації жорстких європейських норм екодизайну (ErP), вітчизняні замовники об'єктивно змушені відмовлятися від застарілого обладнання. Продукція ТОВ «ЕБМ-ПАПСТ Україна», що базується на філософії GreenTech та використанні інтелектуальних енергоощадних ЕС-двигунів, ідеально задовольняє цей актуальний ринковий запит. Таким чином, головне стратегічне завдання компанії в поточних реаліях зводиться до того, щоб максимально капіталізувати свої технологічні та екологічні переваги для ефективного нівелювання існуючих політико-економічних ризиків.

Продовженням дослідження зовнішніх умов є аналіз мікросередовища компанії, а саме галузевого конкурентного оточення. Для визначення рівня привабливості та прибутковості ринку промислової вентиляції, на якому оперує ТОВ «ЕБМ-ПАПСТ Україна», використаємо класичну модель «П'яти сил конкуренції» М. Портера (табл. 2.5)

Модель п'яти сил Портера демонструє, що найвищі ризики для ТОВ «ЕБМ-ПАПСТ Україна» генеруються всередині самої галузі: це тотальна залежність від єдиного постачальника (материнського заводу) та жорсткий ціновий тиск з боку виробників дешевого обладнання. Враховуючи низьку загрозу з боку нових гравців та замінників, компанії життєво необхідно посилювати лояльність існуючих B2B-клієнтів (знижувати їхню переговорну владу). Саме тому існуюча стратегія сфокусованої диференціації є єдиною правильною для підприємства, адже конкуренція за ціною в цьому випадку призведе до катастрофічного падіння рентабельності.

Таблиця 2.5 – Оцінка мікросередовища ТОВ «ЕБМ-ПАПСТ Україна» за моделлю «5 сил конкуренції» Портера

Сила конкуренції	Рівень загрози	Специфіка прояву та вплив на підприємство
1. Інтенсивність конкуренції в галузі	Високий	На ринку присутні як прямі європейські конкуренти преміум-класу (наприклад, Ziehl-Abegg), так і виробники дешевих азійських та турецьких аналогів, які вдаються до цінового демпінгу. ТОВ «ЕБМ-ПАПСТ Україна» змушене постійно доводити економічну вигоду своєї вищої ціни через розрахунки енергоефективності.
2. Влада постачальників	Абсолютний	ТОВ «ЕБМ-ПАПСТ Україна» є офіційним представництвом, тому на 100% залежить від материнського концерну (ebm-papst Group, Німеччина) у питаннях ціноутворення, строків виробництва та квот на відвантаження обладнання.
3. Влада споживачів (клієнтів)	Середній	Ключові В2В-клієнти (ОЕМ-виробники, дата-центри) замовляють великі партії, тому вимагають знижок і спеціальних умов. Однак їхня влада обмежується тим, що перехід на інший бренд вентиляторів вимагає від них повної переробки інженерних проєктів та пересертифікації їхніх власних установок.
4. Загроза появи нових гравців	Низький	Високі бар'єри входу на ринок: необхідність значних інвестицій в організацію імпорту, жорсткі вимоги до технічної експертизи персоналу та наявність сталих, довгострокових контрактів у В2В-секторі.
5. Загроза товарів-замінників	Низький	Технологічно повноцінних замінників промисловим вентиляторам для охолодження чи повітрообміну не існує. Загрозу становлять лише більш дешеві класичні АС-двигуни, які програють інноваційним ЕС-двигунам компанії за показниками споживання електроенергії.

Джерело: розроблено автором.

Як свідчать результати PESTEL-аналізу та оцінки мікросередовища, наразі компанія функціонує у досить складних умовах. Проте, щоб оцінити масштаби бізнесу та оцінки темпів його розвитку необхідно проаналізувати динаміку ключових техніко-економічних показників ТОВ «ЕБМ-ПАПСТ Україна» за останні три роки. Це дозволить оцінити, наскільки ефективно підприємство трансформує ринковий попит у реальне зростання капіталу та прибутку (табл. 2.6).

Таблиця 2.6 – Динаміка основних техніко-економічних показників діяльності ТОВ «ЕБМ-ПАПСТ Україна» за 2023–2025 рр.

Показник	2023 рік	2024 рік	2025 рік	Абсолютне відхилення (2025/2023)
Чистий дохід від реалізації	58 189,1	99 724,6	133 210,3	+ 75 021,2
Чистий прибуток	5 901,1	12 418,7	16 360,2	+ 10 459,1
Активи підприємства	26 794,1	29 091,2	43 629,4	+ 16 835,3

Джерело: розроблено на основі даних [20]

Аналіз даних таблиці 2.6 свідчить про високу динамічність розвитку ТОВ «ЕБМ-ПАПСТ Україна». Найбільш показовим є зростання чистого доходу у 2,3 раза за досліджуваний період, що підтверджує успішне завоювання нових ніш у B2B-сегменті. Важливо зазначити, що чистий прибуток зростає випереджаючими темпами порівняно з доходом, що свідчить про ефективність преміальної цінової політики та оптимізацію внутрішніх витрат. Позитивною тенденцією є також суттєве скорочення зобов'язань на тлі зростання активів, що вказує на зміцнення фінансової незалежності компанії та її здатність розвиватися за рахунок власних ресурсів.

Підсумовуючи загальну характеристику діяльності, можна констатувати, що ТОВ «ЕБМ-ПАПСТ Україна» є сучасним, фінансово стійким та високотехнологічним підприємством, яке демонструє високий рівень адаптивності. Як показав аналіз макро- та мікросередовища, компанія функціонує в умовах значного тиску політико-економічних ризиків (ускладнена логістика, курсові коливання) та жорсткої конкуренції з боку виробників дешевих аналогів. Проте підприємство успішно нівелює ці загрози за рахунок капіталізації глобальних екологічних трендів, зокрема зростаючого попиту українського бізнесу на енергоефективні рішення.

Практична ефективність такої бізнес-моделі повністю підтверджується позитивною динамікою ключових фінансових показників підприємства. Завдяки послідовній реалізації стратегії сфокусованої диференціації, опорі на інновації (філософія GreenTech) та забезпеченню високого рівня інженерного супроводу

проектів, ТОВ «ЕБМ-ПАПСТ Україна» продовжує впевнено утримувати лідерські позиції у преміальному сегменті вітчизняного B2B-ринку промислової вентиляції.

2.2 Аналіз діючої конкурентної стратегії бізнес-організації

Дослідження будь-якого підприємства буде неповним без глибокого аналізу тієї ринкової моделі поведінки, яку воно використовує для досягнення своїх цілей. На основі опрацьованої документації, результатів спостережень та фінансової звітності можна стверджувати, що базовою моделлю поведінки ТОВ «ЕБМ-ПАПСТ Україна» є стратегія сфокусованої диференціації у преміум-сегмент.

Виходячи з теоретичних основ, представлених Майклом Портером у першому розділі дослідження, компанія свідомо та цілеспрямовано вирішила не брати участь у конкуренції на ринку за найнижчими цінами. Замість цього, підприємство фокусується на формуванні своєї конкурентної переваги шляхом забезпечення максимальної доданої вартості для своїх клієнтів. Основний стратегічний меседж компанії полягає не в тому, щоб пропонувати обладнання за низькою ціною під час закупівлі, а в тому, щоб забезпечити найбільшу вигоду від його використання у довгостроковій перспективі. Аналіз діючої конкурентної стратегії ТОВ «ЕБМ-ПАПСТ Україна» варто поділити на кілька ключових аспектів: технологічний, маркетингово-збутовий та фінансово-результативний.

✓ Технологічна складова стратегії (Концепція сукупної вартості володіння) Фундаментом діючої стратегії підприємства є інноваційна філософія "GreenTech" (зелені технології). ТОВ «ЕБМ-ПАПСТ Україна» активно просуває на вітчизняному ринку перехід від застарілих асинхронних двигунів (АС) до новітніх електронно-комутованих моторів (ЕС-технологія). Завдяки такій інновації українські промислові та комерційні об'єкти отримують можливість економити до 40% електроенергії.

Цей технологічний фактор компанія геніально перетворила на свій головний комерційний аргумент, використовуючи економічну модель ТСО (Total Cost of Ownership - сукупна вартість володіння). Коли клієнт порівнює ціни, вентилятор ebm-papst коштує дорожче за турецькі чи китайські аналоги. Якщо розглядати інвестицію в обладнання не в момент закупівлі, а через призму всього життєвого циклу експлуатації, позиція досліджуваної компанії стає беззаперечно виграшною. Для наочного підтвердження цієї тези та виокремлення конкурентних переваг підприємства, проведемо порівняльну характеристику пропозицій ebm-papst та основних гравців на ринку за ключовими параметрами (табл. 2.7)

Таблиця 2.7 – Порівняльна характеристика конкурентних пропозицій на ринку промислової вентиляції України (станом на 2025-2026 рр.).

Параметр порівняння	ebm-papst (Україна)	Ziehl-Abegg (Німеччина)	Бюджетні аналоги (Китай, Туреччина)
Орієнтовна ціна за одиницю, грн	52 000 - 68 000	58 000 -75 000	22 000 - 34 000
Ціновий рівень	Високий (Преміум)	Дуже високий (Преміум+)	Низький / Середній
Ключова технологія	GreenTech ЕС (ККД > 90%)	Biomimetic (малошумні лопаті)	Переважно АС (класичні двигуни)
Ресурс роботи	50 000 - 100 000+ годин	60 000 - 80 000 годин	20 000 - 30 000 годин
Інтелектуальне управління	Вбудована електроніка, MODBUS	Висока цифровізація	Обмежені можливості
Технічна підтримка	Локальний офіс, Smart-аудити	Дилерська мережа	Відсутня або обмежена
Сукупна вартість володіння (ТСО)	Найнижча (економія до 50%)	Низька	Висока (через енерговитрати)

Джерело: розроблено та систематизовано автором на основі [9; 26]

На основі якісних характеристик, наведених у табл. 2.7, проведемо кількісну оцінку рівня конкурентоспроможності продукції ТОВ «ЕБМ-ПАПІСТ Україна» у порівнянні з основними групами конкурентів. Для аналізу використаємо метод розрахунку інтегрального показника конкурентоспроможності. Даний метод дозволяє врахувати не лише технічну досконалість продукту, а й значущість

кожного параметра для кінцевого споживача через систему вагових коефіцієнтів (табл. 2.8).

Таблиця 2.8 – Оцінка рівня конкурентоспроможності промислового вентиляційного обладнання на ринку України

Параметри порівняння	Вага параметра (0-1)	ebm-papst (Україна)	Ziehl-Abegg (Німеччина)	Бюджетні аналоги
1. Ціна придбання (зворотний показник)*	0,15	2	1	5
2. Енергоефективність (ККД)	0,20	5	4	2
3. Експлуатаційний ресурс (надійність)	0,20	5	4	2
4. Інтелектуальне управління (IoT)	0,15	5	4	1
5. Рівень сервісної підтримки	0,10	5	4	2
6. Сукупна вартість володіння (ТСО)	0,20	5	4	1
Інтегральний показник (К)	1,00	4,55	3,55	2,20

*Примітка: оцінка проводилася за 5-бальною шкалою (5 - найвище значення). Для ціни вищий бал означає привабливішу (нижчу) ціну.

Джерело: розраховано автором на основі даних табл. 2.7.

Розрахунок інтегрального показника конкурентоспроможності підтверджує стратегічну перевагу ТОВ «ЕБМ-ПАПСТ Україна» ($K_{ebm}=4,55$) над найближчим конкурентом преміум-сегмента ($K_{ziehl}=3,55$) та бюджетними аналогами ($K_{budget}=2,20$). Незважаючи на найнижчий бал за критерієм «ціна придбання», компанія здобуває лідерство завдяки максимальним оцінкам за параметрами енергоефективності, ресурсу та найнижчої сукупної вартості володіння (ТСО). Це доводить, що обрана підприємством стратегія фокусованої диференціації є математично обґрунтованою: клієнт преміум-сегмента готовий платити вищу початкову ціну за технологічну перевагу, яка забезпечує найвищий рівень загальної конкурентоспроможності продукту в довгостроковій перспективі. ТОВ «ЕБМ-ПАПСТ Україна» займає гарну позицію. Хоча за рівнем ціни вона програє бюджетним аналогам у момент закупівлі, її технологічна перевага (ЕС-технологія) та високий ресурс роботи забезпечують найнижчу сукупну вартість володіння для клієнта. Важливою відмінною рисою є також наявність прямого інженерного супроводу та проведення енергоаудитів, що

недоступно споживачам дешевого сегменту. Це ще раз підкреслює правильність обраної моделі сфокусованої диференціації: компанія продає не вентилятор як товар, а ефективне вирішення енергетичних та технологічних завдань клієнта. Також ґрунтуючись на наведених даних, менеджери та інженери компанії на конкретних розрахунках доводять замовникам, що завдяки суттєвому рівню енергозаощадження та відсутності витрат на регулярні ремонти, ця різниця в ціні повністю окупається протягом 1,5-2 років. Враховуючи, що середній термін безперебійної роботи обладнання ebm-papst становить 10-15 років, протягом усього наступного періоду експлуатації клієнт отримує чистий економічний ефект від збережених ресурсів. Таким чином, обрана стратегія сфокусованої диференціації повністю виправдовує преміальну націнку, трансформуючи високу вартість закупівлі у довгострокову фінансову вигоду для споживача.

✓ Маркетингово-збутова складова стратегії. Оскільки компанія працює у вузькоспеціалізованому секторі B2B, її маркетингова стратегія кардинально відрізняється від традиційного ритейлу. Підприємство не витрачає бюджети на масову рекламу в медіа, оскільки це не принесе результату. Діюча збутова стратегія базується на концепції «інженерних продажів». Це означає, що головним інструментом маркетингу є бездоганна технічна експертиза персоналу.

Для реалізації цього напрямку компанія активно використовує своє спеціалізоване програмне забезпечення «FanScout». Інженери підприємства безкоштовно виконують складні аеродинамічні розрахунки для потенційних клієнтів, моделюють життєвий цикл вентилятора в конкретних умовах та надають готовий проєкт з прогнозом економії. Такий рівень обслуговування сприяє формуванню високої лояльності серед клієнтів і створює своєрідний "бар'єр переходу" - для клієнта, який отримав таку детальну аналітику, стає психологічно і технічно складно перейти до конкурентів, які лише пропонують прайс-лист.

Крім того, асортиментна стратегія компанії гнучко реагує на тренди ринку. Аналіз внутрішніх даних свідчить, що за останні роки (2023-2025) підприємству

вдалося змінити структуру своїх продажів: частка інноваційних ЕС-вентиляторів зросла з 62% до 78%, а також на 14% зріс продаж систем автоматики, згідно з даними внутрішньої управлінської звітності ТОВ «ЕБМ-ПАПСТ Україна» за 2023-2025 рр. [26] Це доводить, що стратегія переведення клієнтів на більш дороге, але енергоефективне обладнання працює успішно.

✓ Оцінка ефективності стратегії через фінансові результати
Найбільш об'єктивним критерієм успішності будь-якої конкурентної стратегії є фінансові показники діяльності бізнес-організації. Якщо стратегія сфокусованої диференціації працює правильно, клієнти погоджуються платити преміальну ціну, що забезпечує компанії високий дохід і рентабельність. Для підтвердження цієї тези проведемо аналіз динаміки ключових фінансових показників ТОВ «ЕБМ-ПАПСТ Україна» за 2023–2025 роки (табл. 2.9).

Таблиця 2.9 – Оцінка ефективності діючої конкурентної стратегії ТОВ «ЕБМ-ПАПСТ Україна» за фінансовими індикаторами.

Показник	2023 рік	2024 рік	2025 рік	Абсолютне відхилення (2025/2023)
Рентабельність продажів, %	10,14	12,45	12,28	+ 2,14
Коефіцієнт автономії (фін. стійкість)	0,35	0,72	0,85	+ 0,50
Оборотність активів (ділова активність)	2,17	3,43	3,05	+ 0,88
Коефіцієнт загального покриття (ліквідність)	1,53	3,55	6,81	+ 5,28

Джерело: розроблено на основі даних [20]

Утримання рентабельності продажів на стабільно високому рівні (понад 12%) підтверджує, що компанії вдається зберігати маржинальність навіть попри інфляційні процеси в державі. Окремо слід відзначити бездоганну фінансову стійкість: коефіцієнт автономії зріс до 0,85, що означає, що 85% всіх активів

підприємства сформовано за рахунок власного капіталу. Такий високий запас міцності дозволяє компанії впевнено почуватися навіть у кризові періоди та інвестувати у формування великих складських запасів. Незважаючи на очевидний фінансовий успіх, діюча конкурентна стратегія має низку суттєвих вразливостей, які формуються під тиском зовнішнього середовища.

По-перше, стратегія преміального позиціонування автоматично виключає значну частину потенційних клієнтів, зокрема з бюджетного сегмента та середнього бізнесу, які не можуть дозволити собі високу початкову ціну на німецьке обладнання, навіть усвідомлюючи його енергоефективність.

По-друге, бізнес-модель компанії повністю залежить від імпорتنих поставок. Оскільки ТОВ «ЕБМ-ПАПСТ Україна» не має жодних локальних виробничих потужностей, її стратегічна стійкість прямо пов'язана з коливаннями курсу євро та ефективністю роботи митних кордонів. В умовах воєнного стану та періодичних блокад логістичних маршрутів тривалі терміни постачання нестандартного обладнання можуть призвести до зриву контрактів і втрати клієнтів.

Попри стабільні фінансові показники, існуюча стратегія підприємства має кілька стратегічних недоліків, які в довгостроковій перспективі можуть обмежити ріст компанії:

1. Висока цінова чутливість у кризові періоди. Оскільки компанія фокусується на преміальному обладнанні, вона автоматично відсікає сегменти ринку з обмеженим бюджетом. У часи економічної нестабільності замовники часто обирають дешевші аналоги (Китай, Туреччина), ігноруючи показники енергоефективності на користь миттєвої економії при закупівлі.
2. Транзакційний характер бізнес-моделі. Наразі основний дохід компанія отримує від разового продажу обладнання. Відсутність розвиненої системи рекурентних (повторюваних) доходів (наприклад, через сервісні підписки чи віддалений моніторинг) робить компанію залежною від постійного пошуку нових проєктів.

3. Критична залежність від вузьких ніш. Фокусування на кількох сегментах (дата-центри, велике промислове овочівництво) створює ризик: якщо в одній із цих галузей станеться криза, ТОВ «ЕБМ-ПАПСТ Україна» втратить значну частку замовлень.
4. Низький рівень цифровізації взаємодії з клієнтом. Зараз клієнт купує «залізо», але не отримує комплексного цифрового супроводу. Це обмежує можливості для створення додаткової цінності, за яку клієнти готові були б платити в рамках сервісного контракту.

Отже, підсумовуючи вищевикладене можна зробити висновок: діюча конкурентна стратегія ТОВ «ЕБМ-ПАПСТ Україна» (стратегія сфокусованої диференціації та орієнтація на інженерну цінність) є абсолютно адекватною, правильно обраною та фінансово успішною. Вона дозволяє компанії утримувати лідерські позиції у висококонкурентному середовищі. Проте, з огляду на мінливість зовнішніх факторів та агресивну політику азійських конкурентів у бюджетному сегменті, ця стратегія потребує еволюційного вдосконалення, розробки нових інструментів стимулювання збуту та оптимізації логістичних ланцюгів.

2.3 Обґрунтування пропозицій щодо вдосконалення конкурентної стратегії «ЕБМ-ПАПСТ Україна»

Проведений аналіз зовнішнього ринкового середовища та оцінка чинної бізнес-моделі ТОВ «ЕБМ-ПАПСТ Україна» дають підстави для висновку про необхідність еволюційного оновлення компанії. У сучасних умовах, що характеризуються загальною макроекономічною нестабільністю та жорстким ціновим тиском з боку азійських виробників бюджетного обладнання, компанії вже не можуть покладатися виключно на фізичну якість і довговічність своїх продуктів. Українські замовники, маючи обмежені бюджети на модернізацію та нове будівництво, все частіше шукають способи економії. Щоб посилити існуючу стратегію диференціації, виправдати преміальну вартість німецької продукції та забезпечити тривалу конкурентну перевагу, пропонується здійснити стратегічний перехід підприємства від традиційної моделі «продажу фізичних товарів» до сучасної моделі «продажу високотехнологічних рішень і послуг» [29]. Ключовою ініціативою в цьому напрямку повинна стати розробка та впровадження на український ринок комплексної послуги «Розумний сервіс» (Smart Service) і віддаленого моніторингу обладнання.

Сутність даної пропозиції полягає у докорінній зміні філософії взаємодії між компанією-постачальником та клієнтом. Традиційно ринок промислового В2В-обладнання в Україні працює за застарілою, реактивною моделлю: підприємство продає вентиляційну установку, замовник здійснює її монтаж, і наступний контакт між ними відбувається лише тоді, коли обладнання виходить з ладу і терміново потребує ремонту або заміни. Проте для ключових цільових сегментів ТОВ «ЕБМ-ПАПСТ Україна» - таких як великі дата-центри, промислові птахофабрики, тепличні комплекси, логістичні склади чи супермаркети - найбільшою загрозою є не сама вартість ремонту чи купівлі нової деталі, а катастрофічні наслідки раптової зупинки системи. Аварійна зупинка вентиляції в серверній кімнаті банку або в інкубаторі навіть на кілька годин здатна принести компанії-замовнику мільйонні збитки та повністю зупинити бізнес-процеси. Відповідно, класичне сервісне обслуговування «за фактом

поломки» вже абсолютно не задовольняє високі вимоги преміум-сегмента, якому потрібна гарантія безперервної роботи.

Технічна та організаційна реалізація системи «Розумного сервісу» базується на тому факті, що інноваційні ЕС-вентилятори виробництва ebm-papst від початку проєктуються як «розумні» пристрої. Вони оснащені інтелектуальними мікропроцесорами та комунікаційними модулями. ТОВ «ЕБМ-ПАПСТ Україна» пропонується створити єдину диспетчерську хмарну платформу і пропонувати клієнтам підключення їхнього обладнання до цієї мережі. Спеціалізоване програмне забезпечення у режимі 24/7 безперервно зчитуватиме ключові показники роботи кожного окремого вентилятора на об'єкті: рівень вібрації, температуру підшипників, стабільність споживання електроенергії, кількість відпрацьованих годин та наявність перепадів напруги. За допомогою алгоритмів комп'ютерного аналізу, система здатна фіксувати навіть мікроскопічні відхилення від базової норми. Наприклад, якщо на крильчатку вентилятора налипне критична маса промислового пилу, або підшипник лише почне демонструвати перші ознаки зношеності, система автоматично згенерує попереджувальний сигнал ще за кілька тижнів до того, як відбудеться реальна фізична зупинка мотора. Отримавши такий сигнал, інженер ТОВ «ЕБМ-ПАПСТ Україна» проактивно зв'язується із замовником і погоджує плановий виїзд сервісної бригади у зручний час (наприклад, уночі або у вихідний день), щоб провести профілактичне очищення чи заміну деталі без зупинки основного виробничого процесу підприємства.

З стратегічної перспективи, реалізація «Розумного сервісу» надає компанії можливість створити так званий «блакитний океан» - унікальний ринковий простір, вільний від агресивної цінової конкуренції. Як зазначають автори цієї концепції В. Чан Кім та Р. Моборн: «єдиний спосіб перемогти конкуренцію - це припинити спроби перемогти її», зосередившись на створенні цінності, яка робить конкурентів просто зайвими [27]. Сучасні виробники недорогих вентиляторів з Китаю та Туреччини не можуть запропонувати українським споживачам аналогічну цифрову екосистему та рівень технічної підтримки,

оскільки їхнє обладнання є технологічно застарілим. Завдяки цій послугі ТОВ «ЕБМ-ПАПСТ Україна» повністю переводить увагу клієнтів із неприємного процесу «порівняння прайс-листів» до обговорення загальної безпеки їхнього бізнесу. Компанія пропонує не лише дорогий німецький мотор, а також «спокій і гарантію безперебійної роботи», що робить високу ціну обладнання абсолютно виправданою, логічною та економічно доцільною для кінцевого споживача.

Надзвичайно привабливою є також фінансова складова цієї стратегічної ініціативи. Компанії доцільно запровадити модель платної абонентської підписки на послугу «Розумного сервісу». Згідно з підходом О. Остервальдера та І. Піньє, така трансформація бізнес-моделі дозволяє змінити структуру доходів компанії, де «потоки рекурентних доходів від підписки забезпечують довгострокову цінність і стабільність бізнесу» на відміну від разових транзакційних продажів [28]. Це дозволить ТОВ «ЕБМ-ПАПСТ Україна» суттєво диверсифікувати свої джерела доходів, сформувавши потужний грошовий потік постійного (рекурентного) доходу, який не залежить від сезонності чи темпів нового будівництва в країні. Підприємство матиме стабільні щомісячні фінансові надходження від абонентської плати за моніторинг вже встановленого обладнання. Більше того, така підхід формує психологічний та технологічний феномен "утримання клієнта" (vendor lock-in). Підприємство-замовник, яке інтегрувало свою інженерну інфраструктуру в єдиний інформаційний простір ebm-papst, отримує зручний цифровий кабінет для управління мікрокліматом. Ймовірність того, що такий клієнт під час наступної реконструкції чи розширення об'єкта вирішить зекономити і перейти на обладнання іншого бренду (втративши при цьому доступ до звичної та надійної аналітики), є мінімальною.

Для ефективної та швидкої реалізації цієї стратегічної ініціативи керівництву ТОВ «ЕБМ-ПАПСТ Україна» слід здійснити ряд підготовчих заходів. По-перше, необхідна тісна співпраця з ІТ-відділом материнської компанії в Німеччині для налаштування програмного забезпечення та розробки україномовного інтерфейсу для клієнтів. Важливо також звернути увагу на

юридичний супровід: потрібно створити договори про рівень надання послуг (SLA) і забезпечити надійний захист комерційної інформації українських замовників на хмарних серверах. Крім того, компанії варто інвестувати в навчання своїх співробітників. Менеджери з продажу повинні здобути навички реалізації невидимого продукту - сервісу й безпеки, тоді як технічні спеціалісти мають покращити свої знання у сфері аналізу даних і налаштування мережевого обладнання.

Для практичного впровадження вищезазначених заходів та успішного старту проєкту «Розумний сервіс» необхідно передбачити відповідний обсяг фінансових ресурсів. Деталізований кошторис витрат на підготовчий та пусковий етапи розробленої стратегічної ініціативи наведено у табл. 2.10.

Таблиця 2.10 – Кошторис витрат на впровадження стратегічної ініціативи «Smart Service»

Стаття витрат	Характеристика витрат	Сума, тис. грн
1. Технічне та програмне забезпечення	Адаптація хмарної платформи (IoT-cloud) під вимоги українського ринку, закупівля контрольних шлюзів для пілотних об'єктів.	145,0
2. Підготовка та навчання персоналу	Проведення сертифікованого тренінгу для інженерів та навчання менеджерів з продажу особливостей реалізації сервісних контрактів.	42,0
3. Маркетинг та юридичний супровід	Розробка типових договорів (SLA), захист даних, оновлення маркетингових матеріалів та проведення презентації для ключових клієнтів.	35,0
4. Інші операційні витрати	Витрати на логістику та монтаж датчиків на об'єктах перших замовників у рамках тестування системи.	18,0
РАЗОМ:	Загальний обсяг інвестицій (CAPEX)	240,0

Джерело: розроблено та розраховано автором.

Загальний обсяг витрат у сумі 240 тис. грн є цілком прийнятним для підприємства, враховуючи його річний чистий прибуток (понад 16 млн грн). Основна частка коштів (60%) спрямовується на закупівлю «заліза» та налаштування ПЗ, що сформує технічну базу для надання послуги. Важливо зазначити, що ці витрати є разовими (інвестиційними), тоді як дохід від сервісних контрактів буде мати постійний характер. Такий підхід дозволяє

трансформувати бізнес-модель компанії з суто торгівельної у високотехнологічну сервісно-орієнтовану.

Підсумовуючи усе вищезазначене, можна з впевненістю стверджувати, що стратегія цифровізації та впровадження системи «Розумного сервісу» є найбільш оптимальним, економічно обґрунтованим та інноваційним вектором розвитку для ТОВ «ЕБМ-ПАПСТ Україна». Цей стратегічний крок дозволить компанії органічно еволюціонувати від статусу звичайного постачальника преміальних комплектуючих до рівня незамінного та надійного інжинірингового партнера для українського бізнесу. Запропонована пропозиція гарантує абсолютну унікальність конкурентної переваги, надійно захищає компанію від цінового демпінгу прямих та непрямих конкурентів, максимізує рівень лояльності ключових замовників та закладає міцний фундамент для довгострокової фінансової стабільності бізнес-організації.

2.4 Оцінювання економічної ефективності та ризиків реалізації розроблених пропозицій

Будь-яка стратегічна ініціатива, незалежно від того, наскільки інноваційною та перспективною вона може виглядати на стадії теоретичного планування, залишається лише абстрактним концептом доти, поки не буде підтверджена її економічна доцільність і фінансова життєздатність. Перехід ТОВ «ЕБМ-ПАПСТ Україна» до сучасної сервісної бізнес-моделі через широкомасштабне впровадження системи «Smart Service» вимагає ретельного розрахунку необхідних початкових інвестицій, прогнозування майбутніх фінансових результатів та проактивної розробки ефективних механізмів для мінімізації супутніх операційних ризиків. На відміну від традиційних інвестиційних проектів у промисловості, які зазвичай передбачають будівництво нових виробничих потужностей або придбання дорогого обладнання, наша запропонована стратегія цифровізації є максимально капіталоощадною.

Вона принципово не вимагає від підприємства залучення багатомільйонних банківських кредитів чи вилучення всіх обігових коштів,

оскільки повністю базується на використанні вже існуючого потужного технологічного потенціалу європейського концерну, зокрема вбудованих у двигуни мікропроцесорів та надійних серверів материнської компанії. Основні інвестиційні витрати українського представництва будуть спрямовані виключно в інтелектуальний капітал, а саме у програмне забезпечення, юридичну підготовку та глибоке навчання власного персоналу. Для структурування фінансової моделі цього проєкту, систематизуємо необхідні витрати та очікувані джерела прибутку у відповідній таблиці.

Таблиця 2.11 – Економічна модель реалізації стратегії «Smart Service» для ТОВ «ЕБМ-ПАПСТ Україна»

Блок моделі	Основні статті та джерела	Економічний характер (Капітальні / Операційні)
Інвестиційні витрати (CAPEX)	Оплата послуг IT-підрядників за локалізацію хмарного ПЗ (переклад, адаптація серверів). Залучення юридичної компанії для розробки договорів SLA (Service Level Agreement).	Одноразові (початкові) капітальні витрати на старті реалізації проєкту.
Операційні витрати (OPEX)	Витрати на підвищення кваліфікації інженерів та відділу продажів. Бюджет на цільовий B2B-маркетинг (проведення презентацій для ключових клієнтів).	Постійні щомісячні витрати на підтримку функціонування системи.
Джерела прямих доходів	Абонентська плата клієнтів за доступ до цифрової системи моніторингу (SaaS). Оплата за планові (профілактичні) виїзди сервісних бригад компанії.	Рекурентний (стабільний щомісячний) та повністю прогнозований дохід.
Джерела непрямих доходів (Ефект синергії)	Зростання обсягів продажу преміальних ЕС-вентиляторів завдяки їхній інтеграції у послугу. Зниження витрат на залучення клієнтів (клієнти залишаються в екосистемі назавжди).	Мультиплікативний ефект для класичного базового бізнесу компанії.

Джерело: побудовано автором на основі запропонованих стратегічних заходів.

Для обґрунтування стратегічної значущості проєкту «Smart Service» необхідно провести оцінку очікуваних результатів за ключовими бізнес-показниками. Очікується, що впровадження цифрового моніторингу дозволить ТОВ «ЕБМ-ПАПСТ Україна» не лише диверсифікувати дохід, а й суттєво покращити операційні метрики взаємодії з клієнтами (табл. 2.12).

Таблиця 2.12 – Прогнозні вигоди від впровадження стратегії «Smart Service» для ТОВ «ЕБМ-ПАПСТ Україна»

Показник	Стан до впровадження	Очікуваний результат (через 1 рік)	Очікувана вигода
Частка сервісних доходів у структурі прибутку	< 5%	12–15%	Зростання у 3 рази; стабільний рекурентний дохід
Коефіцієнт утримання клієнтів (CRR)	65%	85–90%	Зниження відтоку клієнтів завдяки «vendor lock-in»
Час реакції на технічну несправність	24–48 год.	< 2 год. (дистанційно)	Підвищення лояльності преміум-сегмента
Кількість аварійних (позапланових) виїздів	100% (реактивно)	< 20% (предиктивно)	Оптимізація витрат на сервісну логістику
Конверсія повторних продажів обладнання	Середня	Висока	Прямий вплив на продаж нових енергоефективних вентиляторів

Джерело: розроблено та розраховано автором.

Наведені оцінки свідчать, що найбільшою вигодою для підприємства є трансформація взаємовідносин із клієнтом: перехід від разових транзакцій до довгострокового партнерства. Збільшення частки сервісних доходів до 15% дозволить ТОВ «ЕБМ-ПАПСТ Україна» сформувати фінансовий «запас міцності» на випадок стагнації ринку нового будівництва. Крім того, перехід на предиктивне обслуговування (прогнозування поломок) дозволяє знизити витрати на термінову логістику та аварійні виїзди інженерів. Це не тільки максимізує прибуток самого підприємства, а й забезпечує клієнтам економію на потенційних збитках від простою обладнання, що є ключовим аргументом для виправдання преміальної націнки на продукцію ebm-papst.

Для кількісної оцінки ефективності даної моделі необхідно порівняти прогнозні фінансові результати з обсягом необхідних інвестицій. Розрахунок ключових показників окупності проєкту за перший рік впровадження представлено у таблиці 2.13.

Таблиця 2.13 – Прогнозні показники ефективності проєкту «Smart Service»

Показник	Значення, тис. грн
Сукупні початкові інвестиції (CAPEX)	240,0
Прогнозний річний чистий прибуток від послуги	447,7
Чистий економічний ефект (за рік)	207,7

На основі представлених даних проведемо розрахунок коефіцієнта рентабельності та строку окупності:

1. Рентабельність інвестицій (ROI):

$$ROI = (447,7/240,0) * 100\% = 186,5\%$$

Даний показник свідчить, що кожна інвестована гривня принесе підприємству 1,86 грн чистого прибутку вже протягом першого року реалізації, що підтверджує високу доцільність проєкту.

2. Строк окупності (Payback Period):

$$PBP = (240,0/447,7) * 12 \text{ міс.} = 6,4 \text{ місяці.}$$

Таким чином, запропонована стратегія «Smart Service» демонструє надзвичайно високу фінансову життєздатність. Завдяки низькому порогу входу (використання готової інфраструктури материнської компанії) та стабільному потоку абонентських платежів, проєкт стає повністю самоокупним вже через 6-7 місяців роботи. Це дозволяє ТОВ «ЕБМ-ПАПСТ Україна» не лише диверсифікувати доходи, а й створити фінансовий резерв для подальшого технологічного розвитку без залучення зовнішнього кредитування.

На основі представленої економічної моделі можна зробити обґрунтований висновок, що основним фінансовим результатом від реалізації цієї ініціативи є суттєва та якісна трансформація структури доходів ТОВ «ЕБМ-ПАПСТ Україна». Завдяки переходу на модель підписки в форматі програмного забезпечення як послуги, компанія створює для себе надійний фінансовий резерв, який не буде залежати від коливань у будівельному секторі. Навіть у періоди значного сезонного спаду або призупинення нових проєктів через військові ризики, підприємство гарантовано отримуватиме стабільні щомісячні платежі за безперервний моніторинг вже функціонуючих систем. Це дозволить без труднощів покривати всі поточні адміністративні витрати та підтримувати

рентабельність на високому рівні. Крім того, виникне додатковий синергетичний ефект у вигляді збільшення продажу самих вентиляторів, оскільки клієнти будуть зацікавлені в придбанні преміального обладнання для інтеграції його в цю зручну та безпечну екосистему.

Для забезпечення повної керованості процесу стратегічної трансформації та уникнення хаосу під час впровадження інновацій, пропонується детальний поетапний план розгортання системи «Smart Service». Зважаючи на специфіку B2B-сектору та складність інженерних рішень, загальний часовий горизонт реалізації проєкту розрахований на шість місяців. Цей період є абсолютно оптимальним та реалістичним, оскільки він закладає достатньо часу не лише на технічну підготовку, але й на глибоке юридичне оформлення договорів та якісне бета-тестування програмного забезпечення в українських реаліях перед його масштабним комерційним запуском.

Таблиця 2.14 Календарний план-графік впровадження стратегічної ініціативи (Діаграма Ганта)

Етап реалізації / Місяць впровадження	1	2	3	4	5	6
1. Технічний етап: Локалізація та тестування хмарного ПЗ спільно з IT-відділом материнської компанії.	X	X				
2. Юридичний етап: Розробка комерційних договорів SLA, вирішення питань кібербезпеки та захисту даних.		X	X			
3. Кадровий етап: Навчання інженерів аналізу Big Data, тренінги для менеджерів з продажу послуг.			X	X		
4. Етап «Бета-тестування»: Безкоштовний пілотний запуск системи на 2-3 лояльних об'єктах.				X	X	
5. Комерційний запуск: Офіційна презентація послуги на ринку, запуск маркетингової кампанії, старт продажів.						X

Джерело: побудовано автором.

Оцінюючи представлений календарний план-графік, можна зробити висновок про високу ступінь його реалістичності та логічної послідовності. Найбільшим стратегічним досягненням такого покрокового планування є те, що комерційний запуск та масштабна маркетингова кампанія розпочинаються

виключно після повного завершення етапу закритого бета-тестування на базі реальних лояльних клієнтів компанії. Це дозволить розробникам своєчасно виявити та виправити будь-які технічні помилки чи збої в алгоритмах ще до того, як продукт стане масовим, що вбереже бездоганну ділову репутацію бренду ebm-rapst від можливих збитків. Крім того, паралельне проведення юридичного та кадрового етапів дозволить суттєво зекономити час і підготувати менеджерів з продажу до роботи з новим цифровим продуктом ще до моменту його офіційного релізу.

Водночас, визнаючи об'єктивну ситуацію, слід відзначити, що реалізація будь-якої інноваційної стратегії завжди пов'язана з високим рівнем невизначеності. Це особливо помітно в умовах сучасної макроекономічної нестабільності та воєнного стану в Україні. Тому для забезпечення стабільності проєкту важливо розробити детальну карту ризиків (див. табл. 2.15). Ідентифікація можливих технологічних, комерційних та форс-мажорних загроз на етапі планування допоможе керівництву підприємства діяти не спонтанно, а заздалегідь створити ефективні превентивні заходи та стратегії для мінімізації негативного впливу на бізнес.

На основі проведеного аналізу карти ризиків можна стверджувати, що запропонована стратегія сервісизації бізнесу ТОВ «ЕБМ-ПАПСТ Україна», хоча і супроводжується певними об'єктивними загрозами, є цілком керованою та підлягає ефективній мінімізації. Найбільший виклик на сьогодні становлять макроекономічні форс-мажори, зокрема пов'язані з нестабільністю енергетичної системи країни та безпековими чинниками. Проте завдяки своєчасному впровадженню автономних джерел живлення, використанню резервних каналів зв'язку та гнучкому плануванню графіків виїздів сервісних бригад, негативний вплив цих факторів може бути суттєво нівельований.

Технологічні ризики успішно нейтралізуються за рахунок використання захищеної ІТ-інфраструктури та серверів материнського концерну, що гарантує конфіденційність даних замовників. Своєю чергою, ризик низького сприйняття нової послуги ринком усувається завдяки адаптивній маркетинговій політиці,

яка передбачає впровадження безкоштовних тестових періодів для демонстрації реальної економічної вигоди клієнтам.

Таблиця 2.15 Карта ризиків впровадження системи «Smart Service» та заходи щодо їхньої нейтралізації

Вид ризику	Ймовірність / Рівень загрози	Сутність ризику	Стратегія пом'якшення (Мінімізація ризику)
Технологічний (Кібербезпека)	Середня / Високий	Хакери або збої на серверах можуть призвести до витоку даних клієнта або тимчасової втрати контролю над вентиляцією.	Використання виключно захищених європейських серверів ebm-papst. Багаторівневе шифрування даних. Локальне резервне копіювання.
Комерційний (Ринковий)	Висока / Середній	Психологічна неготовність українських клієнтів платити постійну абонентську плату за вентилятори (сприйняття послуги як нав'язаної).	Надання безкоштовного пробного періоду (3-6 місяців) для нових клієнтів, щоб вони на власні очі побачили фінансову вигоду від системи.
Кадровий	Середня / Середній	Відсутність на ринку праці менеджерів, які вміють продавати складні цифрові IT-послуги в симбіозі з фізичним обладнанням.	Розробка жорстких скриптів продажу, постійне корпоративне навчання, залучення зовнішніх IT-консультантів на етапі запуску.
Макроекономічний (Форс-мажор)	Висока / Високий	Тотальні блекаути (відключення електроенергії) або руйнування телекомунікаційної інфраструктури клієнтів через військові дії.	Обладнання систем моніторингу автономними джерелами живлення та незалежними каналами зв'язку (наприклад, окремими LTE-модулями).

Джерело: побудовано автором.

Таким чином, узагальнюючи результати всього другого розділу, можна зробити фінальний висновок: проєкт переходу на модель «Smart Service» демонструє високий рівень стратегічної життєздатності та фінансової доцільності. Розрахований короткий термін окупності (до 7 місяців) та високий показник ROI підтверджують, що трансформація ТОВ «ЕБМ-ПАПСТ Україна»

з постачальника обладнання у високотехнологічного сервісного партнера є найбільш оптимальним вектором розвитку підприємства в поточних умовах.

ВИСНОВКИ

У процесі написання кваліфікаційної роботи було проведено комплексне дослідження теоретичних основ та практичних аспектів формування конкурентної стратегії ТОВ «ЕБМ-ПАПСТ Україна». За результатами проведеної роботи сформовано низку ключових висновків.

У першому розділі було з'ясовано, що в умовах глобальної цифровізації та високої турбулентності ринку наявність чітко артикульованої конкурентної стратегії є критичною умовою виживання бізнесу. Для підприємств, що спеціалізуються на реалізації складного інженерного обладнання, найбільш ефективною визначено стратегію сфокусованої диференціації. Вона дозволяє компанії уникати виснажливої цінової конкуренції, акцентуючи увагу споживачів на унікальних технологічних перевагах та мінімізації сукупної вартості володіння продуктом (ТСО) протягом усього життєвого циклу його експлуатації.

У другому розділі було здійснено детальний стратегічний аналіз діяльності ТОВ «ЕБМ-ПАПСТ Україна». Встановлено, що підприємство є фінансово стійким офіційним представництвом німецького концерну ebm-papst Group, яке успішно капіталізує концепцію «GreenTech» на вітчизняному ринку. Проведений PESTEL-аналіз та оцінка за моделлю 5 сил Портера виявили, що попри стабільну прибутковість, компанія перебуває під тиском критичних макроекономічних ризиків: логістичних обмежень воєнного стану, волатильності валютного курсу та жорсткого демпінгу з боку азійських виробників бюджетного сегменту. Головним недоліком існуючої стратегії визначено її транзакційний характер (залежність від разових продажів), що створює фінансову нестабільність у періоди падіння темпів нового будівництва в країні.

Для нівелювання виявлених загроз та вдосконалення конкурентної позиції компанії було розроблено та обґрунтовано впровадження інноваційної сервісної моделі «Smart Service». Сутність пропозиції полягає у переході від простої реалізації обладнання до надання комплексних послуг предиктивного моніторингу на основі IoT-технологій. Це дозволяє компанії створити «блакитний океан» у сфері інтелектуального сервісу, гарантуючи клієнтам (дата-

центрам, промисловим об'єктам) безперебійність бізнес-процесів та захист від аварійних зупинок.

Економічне обґрунтування запропонованих заходів підтвердило їх високу доцільність. Розраховано, що впровадження системи потребує помірних інвестицій у розмірі 240 тис. грн, які спрямовуються в інтелектуальний капітал та адаптацію ПЗ. Проєкт демонструє надзвичайно високу рентабельність інвестицій (ROI на рівні 186,5%) та короткий строк окупності - 6,4 місяці. Реалізація цієї ініціативи забезпечить ТОВ «ЕБМ-ПАПСТ Україна» формування стабільного джерела рекурентного доходу та суттєве підвищення лояльності клієнтів (ефект lock-in), що є запорукою довгострокової фінансової стабільності та технологічного лідерства на ринку України.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Дикань В. Л., Шраменко О. В. Конкурентна стратегія підприємства: Конспект лекцій. Харків: УкрДУЗТ, 2017. 58 с.
2. Дегтярьова І. Б., Харченко М. О. Стратегія підприємства. Суми: Сумський державний університет, 2016. 80 с.
3. Букліб. Стратегія підприємства. URL: <https://buklib.net/books/25987/>
4. Мізюк Б. М., Тучковська І. І. Конкурентні стратегії торговельних підприємств та їх альтернативи. *Торгівля, комерція, підприємництво*. 2012. Вип. 14. С. 12–15.
5. Копчак, Ю., Лобунець, Т., Луковський, Р. SWOT-аналіз як важливий інструмент у розробці стратегії бізнесу. *Економіка та суспільство*, 2024. №61. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-61-146>
6. Мініна О. В., Іванова Н. В. Стратегія. Чернігів, 2021. 39 с.
7. Крикавський Є. В., Патора-Висоцька З. Ланцюг вартості Портера (конструкція, деконструкція, реконструкція) та управління за цінностями. *Маркетинг і менеджмент інновацій*. 2015. № 2. С. 121–133.
8. Офіційний сайт групи компаній ebm-papst. URL: <https://www.ebmpapst.com/de/en/products/axial-fans.html>
9. Шершньова З. Є. Стратегічне управління : підручник. 2-ге вид., перероб. і доп. Київ: КНЕУ, 2004.
10. Фатхутдінов Р.А., Осовська Г.В. Управління конкурентоздатністю організації. Київ: Кондор, 2009. 470 с.
11. Сумець О. М. Стратегічний менеджмент / Харківський національний університет внутрішніх справ; Кременчуцький льотний коледж. Харків, 2021.
12. Саєнко М. Г. Стратегія підприємства : підручник. Тернопіль : Економічна думка, 2006.
13. Портер М. Конкурентна стратегія: Методика аналізу галузей і діяльності конкурентів / пер. з англ. А. Олійник. Київ : Наш Формат, 2020. 424
14. Портер М. Конкурентна перевага: як досягати стабільно високих результатів / пер. з англ. Київ : Наш Формат, 2019.

15. Тищенко О.М. Стратегічне управління. Харків, ХНАДУ. 2016. 252 с.
16. Омеляненко Т.В. Операційний менеджмент: навч. посіб. Київ: КНЕУ.
17. Управління конкурентоспроможністю підприємства: Навч. посіб. / С.М. Клименко, Т.В. Омеляненко, Д.О. Барабась, О.С. Дуброва, А.В. Вакуленко. Київ: КНЕУ, 2008. 520 с.
18. Кулиняк Ю. І. Проблеми визначення сутності конкурентної стратегії організації. Вісник Національного університету «Львівська політехніка». 2011. № 714
19. Опендатабот. URL: <https://opendatabot.ua/c/32373159?from=search>.
20. Ансофф І. Стратегічний менеджмент / пер. з англ. Київ : КНЕУ, 2006.
21. Дикань В. Л., Зубенко В. О. Забезпечення конкурентоспроможності підприємства. Харків: УкрДАЗТ, 2008.
22. Довгань Л. Є., Каракай Ю. В., Артеменко Л. П. Стратегічне управління : навч. посіб. Київ: Центр учбової літератури, 2011.
23. Іванов Ю. Б., Орлов П. А., Іванова О. Ю. Конкурентні переваги підприємства: оцінка, формування та розвиток. Харків: ІНЖЕК, 2008.
24. Ігнат'єва І. А. Стратегічний менеджмент: теорія, методологія, практика. Київ: ЦУЛ, 2013
25. Офіційний сайт компанії Ziehl-Abegg: веб-сайт. URL: <https://www.ziehl-abegg.com>
26. Внутрішня звітність про реалізацію продукції ТОВ «ЕБМ-ПАПСТ Україна» за 2023-2025 рр.
27. Кім Ч., Моборн Р. Стратегія блакитного океану. Як створити безконкурентний ринковий простір і позбутися конкуренції / пер. з англ. Київ: Наш Формат, 2017. 38 с.
28. Остервальдер О., Піньє І. Побудова бізнес-моделей: Настільна книга стратега і новатора / пер. з англ. Київ: Наш Формат, 2017. 45 с.
29. Кравчук, І., Лавриненко, С., Зелінська, А. Діджиталізація бізнес-процесів: інноваційна складова менеджменту підприємств. *Економіка та суспільство*, 2023. №58. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-58-19>

30. Ковтун О. І. Стратегія підприємства: навч. посіб. Львів: Видавництво ЛТЕУ, 2017. 4