

**МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ**  
**КИЇВСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ ЛІНГВІСТИЧНИЙ УНІВЕРСИТЕТ**

Кафедра менеджменту і маркетингу

**КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА МАГІСТРА**  
**на тему «Удосконалення адміністрування бізнес-процесами організації**  
**(на прикладі ТОВ «Роберт Бош Лтд»)»**

*Допущена до захисту*  
«\_\_\_» \_\_\_\_\_ року

Студентки групи М01-18  
факультету економіки і права  
освітньо-професійної програми  
управління та адміністрування  
бізнес-процесами  
спеціальності 073 Менеджмент  
Федорової Х.О.

*Завідувач кафедри*  
*Менеджменту і маркетингу*  
\_\_\_\_\_ Смагін В.Л.

Науковий керівник:  
доктор економічних наук,  
професор Смагін В.Л

Національна шкала \_\_\_\_\_  
Кількість балів \_\_\_\_\_  
Оцінка ЄКТС \_\_\_\_\_

## ЗМІСТ

ВСТУП.....	5
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНІ ЗАСАДИ АДМІНІСТРУВАННЯ БІЗНЕС-ПРОЦЕСІВ ОРГАНІЗАЦІЇ.....	9
1.1. Сутність адміністрування в сучасних організаціях.....	9
1.2. Бізнес-процеси підприємства: сутність та підходи її адміністрування.....	13
1.3. Взаємодія адміністрування бізнес-процесів в сучасних організаційних структурах.....	19
РОЗДІЛ 2. Аналіз ефективності адміністрування бізнес-процесами на ТОВ «Роберт Бош ЛТД».....	22
2.1. Місія, напрямки та основні показники діяльності підприємства.....	22
2.2. Моніторинг цільового ринку та стратегічний аналіз розвитку компанії.....	37
2.2. Аналіз ефективності адміністрування бізнес-процесами організації в ТОВ «Роберт Бош Лтд».....	48
РОЗДІЛ 3. НАПРЯМИ УДОСКОНАЛЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ АДМІНІСТРУВАННЯ БІЗНЕС-ПРОЦЕСАМИ ТОВ «РОБЕРТ БОШ ЛТД» ...	60
3.1. Напрями удосконалення адміністрування бізнес-процесів в ТОВ «Роберт Бош ЛТД».....	60
ВИСНОВКИ.....	70
РЕЗЮМЕ.....	74
RESUME.....	75
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....	76
ДОДАТКИ.....	79

**КИЇВСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ ЛІНГВІСТИЧНИЙ**  
**УНІВЕРСИТЕТ**

Факультет, відділення **ЕКОНОМІКИ** і **ПРАВА**  
Кафедра **менеджменту** і **маркетингу**  
Ступінь **вищої освіти** **МАГІСТР**  
Спеціальність **073 МЕНЕДЖМЕНТ**

**ЗАТВЕРДЖУЮ**  
**Завідувач кафедри**  
**менеджменту і маркетингу**  
**В.Л. Смагін**  
“\_\_\_” \_\_\_\_\_ 20\_\_ року

**З А В Д А Н Н Я**  
**НА КВАЛІФІКАЦІЙНУ РОБОТУ СТУДЕНТУ**

Федорової Христини Олександрівни

1. Тема роботи: «Удосконалення адміністрування бізнес-процесами організації» (на прикладі ТОВ «Роберт Бош Лтд»)  
керівник роботи: Смагін Володимир Леонтійович, доктор економічних наук, професор

затверджені наказом Київського національного лінгвістичного університету від «06» листопада 2018 року №12-40 – с.

2. Строк подання студентом роботи 19 листопада 2019 року. Вихідні дані до роботи: мета дипломної роботи – є визначення шляхів удосконалення адміністрування бізнес процесами в умовах корпорації ТОВ «Роберт Бош ЛТД»; об’єкт дослідження – є адміністрування бізнес процесами організації ТОВ «Роберт Бош ЛТД»

3. Зміст розрахунково-пояснювальної записки (перелік питань, які потрібно розробити): визначити теоретичні засади бізнес-процесів підприємства; охарактеризувати методичний інструментарій оцінювання адміністрування бізнес-процесів підприємства; провести аналіз ефективності адміністрування бізнес-процесів в ТОВ «Роберт Бош Лтд»; здійснити експрес-аналіз фінансового стану та стратегічний аналіз розвитку підприємства; запропонувати альтернативні заходи з підвищення адміністрування бізнес-процесів в ТОВ «Роберт Бош Лтд»; окреслити організаційний план впровадження запропонованого.

4. Дата видачі завдання 30 листопада 2018 року.

## КАЛЕНДАРНИЙ ПЛАН

з/п	Назва етапів виконання кваліфікаційної роботи магістра	Строк виконання етапів	Примітка
1	Затвердження теми кваліфікаційної роботи	06.11.2018	
2	Затвердження завдання на кваліфікаційну роботу і плану кваліфікаційної роботи	до 30.11.2018	
3	Підготовка і подання науковому керівнику вступу та I-го розділу кваліфікаційної роботи	до 28.05.2019	
4	Підготовка і подання науковому керівнику II-го розділу кваліфікаційної роботи	до 21.10.2019	
5	Підготовка і подання науковому керівнику III-го розділу кваліфікаційної роботи, висновків і резюме	до 06.11.2019	
6	<b>Подання на кафедру остаточного тексту кваліфікаційної роботи в паперовому і електронному варіанті, заяви студента про допуск до захисту, висновку наукового керівника і відгуку від підприємства (організації) – бази дослідження</b>	<b>19.11.2019</b>	
7	Попередній захист кваліфікаційних робіт на кафедрі та прийняття за результатами перевірки робіт рішення про допуск їх до захисту у екзаменаційній комісії з атестації здобувачів ступеня вищої освіти «магістр»	21.11.2019	
8	Передавання кафедрою примірника кваліфікаційних робіт у паперовому і електронному варіанті у бібліотеку для внесення їх до репозитарію КНЛУ та подання примірника кваліфікаційних робіт разом із повним пакетом необхідних документів деканові факультету економіки і права	02.12.2019	
9	Захист кваліфікаційних робіт в екзаменаційній комісії з атестації здобувачів ступеня вищої освіти «магістр»	16.12.2019– 28.12.2019	

Студент \_\_\_\_\_

(підпис)

**Федорова Х.О.**

(прізвище та ініціали)

Керівник роботи \_\_\_\_\_

(підпис)

**Смагін В.Л.**

(прізвище та ініціали)

## ВСТУП

В сучасних умовах невизначеності, складності та мінливості головним завданням підприємства стає швидке реагування на зміни і впровадження відповідних заходів в організації і здійсненні підприємницької діяльності. Аналіз ринку і потреб споживачів, дослідження змін в їх потребах та поведінці стали основними, стратегічно важливими процесами підприємства, що визначають усю подальшу його діяльність щодо створення продукту, його виробництва, доведення до споживача й одержання прибутку. Також одним із таких важливих факторів є розвинена та удосконалена система адміністрування бізнес процесами організації, що дозволяє компаніям займати та утримувати досить значну частку ринку, як в середині країни так і поза її межами, допомагає сформувати досить високі прибутки за відносно низьких витрат і задовольняти бажання споживачів. Тема магістерської роботи є актуальною доки на ринку буде присутня конкуренція між виробниками товарів та послуг, що ведуть боротьбу за увагу споживача, що є основою розвитку будь-якої компанії. Отже, якщо система адміністрування бізнес процесами організації є удосконаленою та розвинутою, то це дає змогу підприємству бути конкурентоспроможним та підвищує кінцевий результат роботи на полі ринкової економіки.

Більшість підприємств не враховують необхідність покращення адміністрування бізнес процесів. Внаслідок цього компанії, у яких налаштоване управління ними, виштовхують їх з ринку. Особливо це помітно в період кризи, коли ринок припиняє зростати або скорочується. Тоді обсяги продажів швидше за всіх втрачають підприємства, які не мають чіткого плану дій.

**Актуальність обраної теми.** На сьогоднішній день вивчення питання удосконалення адміністрування бізнес процесами є актуальним і відіграє важливу роль в системі управління організації. Важливим завданням у діяльності будь-якого підприємства є організація ефективної системи управління, яка може забезпечити необхідну конкурентоспроможність в умовах ринкової економіки. Саме система менеджменту є центральною на підприємстві, удосконалюючи адміністрування бізнес процесів можна забезпечити компанію швидку реакцію

на мінливі умови ринку, з допустимими (мінімальними) затратами. Питання магістерської дипломної роботи, а саме «Методи покращення управління бізнес-процесами організації» було розкрито та досліджено на Міжнародній науково-практичній конференції «AD ORBEM PER LINGUAS. ДО СВІТУ ЧЕРЕЗ МОВИ». Також тема «Адміністрування бізнес-процесами організації» була досліджена на конференції «Управлінські науки в сучасному світі».

Дослідженню теоретичних і практичних аспектів питання покращення управління бізнес-процесами організації було присвячено значну кількість наукових праць таких відомих вітчизняних і зарубіжних вчених, як: в діяльності підприємств було присвячено ряд наукових праць, зокрема таких відомих вітчизняних та зарубіжних вчених, як: М. Хаммер, Д. Чампі, М. Портер, П. Друккер, Б. Андерсен, М. Робсон, Ф. Уллах, М.Пеппард, Г.Роуланд, Т. Дейвенпорт, О. Ареф'єва, І.Мельник, Н. Степанова ін. Однак частина аспектів проблеми залишається дискусійними і потребує подальших досліджень. Але деякі питання сутності бізнес-процесів та широкого застосування процесно-орієнтованого підходу до управління підприємствами залишаються недослідженими, тому що економічна трансформація вимагає створення нових підходів та рішень. Не зважаючи на суттєву кількість зацікавлених науковців та дослідників до питання визначення сутності та удосконалення адміністрування бізнес-процесів, комплексний підхід до зазначених питань у науковій літературі відсутній. Для вирішення поставлених питань потрібно комплексно розглянути сутність процесного підходу до адміністрування, особливості бізнес-процесів підприємства та способи їх удосконалення.

**Об'єктом** дослідження є адміністрування бізнес процесами організації ТОВ «Роберт Бош ЛТД»

**Предметом** дослідження в дипломній роботі є теоретичні і практичні аспекти адміністрування бізнес процесами компанії в сучасних умовах.

**Метою** дипломної роботи є визначення шляхів удосконалення адміністрування бізнес процесами в умовах корпорації ТОВ «Роберт Бош ЛТД».

Для досягнення поставленої мети, поставлені такі **завдання**:

- визначити теоретичні засади бізнес-процесів підприємства;
- охарактеризувати методичний інструментарій оцінювання адміністрування бізнес-процесів підприємства;
- дослідити місію, напрямки та основні показники діяльності ТОВ «Роберт Бош Лтд»;
- провести аналіз ефективності адміністрування бізнес-процесів в ТОВ «Роберт Бош Лтд»;
- здійснити експрес-аналіз фінансового стану та стратегічний аналіз розвитку підприємства;
- запропонувати альтернативні заходи з підвищення адміністрування бізнес-процесів в ТОВ «Роберт Бош Лтд»;
- окреслити організаційний план впровадження запропонованого.

**Методи дослідження.** Для досягнення поставленої у роботі мети застосовувалися такі методи: абстрактно-логічний, аналізу та синтезу; системного аналізу; порівняльного аналізу; графічний та економіко-статистичні методи, аналізу з метою проведення оцінки ефективності маркетингової діяльності ТОВ «Роберт Бош Лтд» на ринку українських товарів.

У процесі наукового пошуку планується використовувати **методологію наукових досліджень** за двома рівнями пізнання:

- теоретичний – формування та розвиток наукових гіпотез та теорій, висунення наукової новизни, законів та виведення з них наслідків розвитку подій.
- емпіричний – дослідження методом спостереження конкретних явищ, проведення експерименту та групування класифікацій та опис результатів дослідження.

Серед методів теоретичного характеру будуть використовуватися аналіз і синтез – для з'ясування та уточнення сутності понять «бізнес-процеси», «адміністрування бізнес-процесами», індукція та дедукція – для обґрунтування визначення методичних підходів до обґрунтування адміністративної діяльності

підприємства на ринку країни; формалізація – відображення отриманого знання формалізованою мовою, виведення висновків проведеного дослідження.

Емпіричний рівень дослідження складається з двох етапів. На першому етапі відбувається процес отримання фактів. Першоджерелом є реальна дійсність: події на підприємстві, діяльність людей, соціальних груп, партій, бізнес-процеси підприємства, зокрема, досліджуваного ТОВ «Роберт Бош Лтд».

Серед емпіричних методів слід зосередитись на таких: спостереження, порівняння, опитування – для систематизації необхідної інформації на підприємстві; статистичний аналіз – для вивчення тенденцій теперішнього стану ринку теормообладнання та використання інноваційних заходів у їх діяльності; економічний аналіз – для виявлення потреби та готовності підприємства до впровадження нової системи адміністрування бізнес-процесами підприємства; графічний – для наочного перегляду статистичної інформації та схематичного відображення теоретичних та практичних засад проведеного дослідження.

Теоретичною та методологічною базою наукового дослідження є матеріали науково-практичних конференцій, монографії та науково-аналітичні статті вітчизняних та зарубіжних авторів з проблематики підвищення адміністрування бізнес-процесами організації.



# РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНІ ЗАСАДИ АДМІНІСТРУВАННЯ БІЗНЕС-ПРОЦЕСІВ ОРГАНІЗАЦІЇ

## 1.1. Сутність адміністрування в сучасних організаціях

Ділове адміністрування, на практиці все частіше називають бізнес-адмініструванням, з розвитком економіки, заслуговує суттєвого значення на всіх стадіях існування бізнесу, починаючи від започаткування до розвитку і зростання, від періодів підйому до моментів спаду. Сучасні тенденції в світовій економіці вимагають іншого підходу до організації адміністрування на підприємствах, змушуючи керівників знаходити інші важелі досягнення результатів бізнесу. Новітній менеджмент, який знаходиться під впливом глобалізаційних процесів, враховує не лише ситуацію на внутрішніх ринках і потреби внутрішніх споживачів і інвесторів, а й інших географічних ринків і залежить від можливостей інвестиційного процесу і рівня складності ресурсного забезпечення. Тому менеджмент організації повинен відрізнятись універсалізмом і глобальним поглядом на процеси в організації. При цьому необхідно враховувати як рішення стосовно однієї проблеми чи задачі вплине на інші сфери діяльності організації. Попит на впровадження бізнес-адміністрування в середовище організації обґрунтований необхідністю розуміння принципів бізнесу, основних цілей організації на підставі правильного визначення пріоритетів в поєднанні з всебічним розвитком особистих навиків учасників управлінської команди у форматі реального бізнес-середовища.

Термін «бізнес-адміністрування» включає в себе два поняття, які, напочатку не можуть бути поєднаними у процесі функціонування суб'єктів господарювання в ринкових умовах. Бізнес, якщо його розглядати як підприємництво означає економічну діяльність суб'єкта в умовах ринку, що приносить дохід від реалізації продукції, товарів, робіт, послуг. В управлінні термін адміністрування означає професійну діяльність менеджерів організації, що спрямована на втілення в життя рішень керівництва, тобто реалізацію

поставлених задач і пошук оптимальних шляхів їх вирішення. Однак, бізнес охоплює ширше пояснення ніж підприємництво, що характеризує сферу діяльності суб'єкта господарювання і його економічні інтереси (промисловий, торговельний, сільськогосподарський, фінансовий, банківський, сфера послуг), величину та обсяг діяльності. Крім того, якщо суб'єктом підприємництва є саме підприємство, то суб'єктами бізнесу виступають не лише підприємства, але й споживачі продукції і послуг, державні установи, що здійснюють регуляторні і контролюючі функції, працівники підприємств [1]. В свою чергу адміністрування це один зі способів менеджменту в організації, що сприяє досягненню поставлених цілей. Тому адміністрування в бізнесі – це діяльність, спрямована на системний підхід до покрокової та узгодженої організації всіх процесів господарської діяльності та аспектів функціонування підприємства з метою ритмічної роботи організації, задоволення потреб споживачів та дотримання високих темпів зростання обсягів реалізації, формування та дотримання позитивного іміджу підприємства, ефективного використання всіх видів ресурсів, взаємодії з громадськими, профспілковими та державними установами, забезпечення мотивації удосконалення професіоналізму та умов для кар'єрного зростання працівників в процесі досягнення цілей діяльності організації та зростання вартості компанії. Принципами такого виду адміністрування виділяють: системність; процесний підхід; розмежування функцій і повноважень; оперативність; можливість оцінки і контрольованість параметрів діяльності всіх учасників; орієнтація на зміну конкурентного середовища і розвиток технологій. Системність означає цілісного організму, що складається з множини елементів з усталеними взаємозв'язками між ними та створенні такого середовища всередині компанії, яке робить ці зв'язки якомога спеціалізованими і результативними, виключаючи дублювання, повторюваність функцій, надмірне документування та громіздку звітність. Основними системними параметрами в бізнес-адмініструванні є простота, надійність, вимірюваність результатів роботи. Організацію (корпорацію, суб'єкт підприємницької діяльності, компанію і т. п.) можна розглядати сукупність

декількох систем: виробничо-технологічну (охоплює виробничу діяльність підприємства, впровадження і використання технологій, машин і обладнання, контроль якості продукції і послуг); соціально-психологічну (охоплює принципи кадрової політики на підприємстві, мотивацію персоналу, побудову ієрархії управління, стимулювання професійного зростання, загальний психологічний клімат в колективі, формування філософії компанії та виховання у персоналу почуття спільної мети компанії); організаційну (характеризує підприємство, як структурну ланку галузі, господарства регіону, економіки країни або міжнародної економіки і визначає його як систему з певною організаційною структурою, яка визначає характер зв'язків всередині організації між виробництвом або процесом надання послуг та управлінням, між організацією в цілому та зовнішніми контрагентами); інформаційну (характеризує підприємство як суб'єкта накопичення великого обсягу інформації про споживачів, партнерів, працівників, фінансово-господарські операції, інформаційних зв'язків між елементами структури підприємства, суб'єкта і об'єкта електронних комунікацій, користування системами бізнес-комунікацій для створення ефективної підприємницької структури) [2]; фінансово-економічну (визначає підприємство як суб'єкт господарювання, окрему економічну одиницю, фінансову систему із внутрішніми і зовнішніми грошовими потоками, принципами бюджетування, податкового планування). Тому, системний підхід в бізнес-адмініструванні забезпечує участь всіх підрозділів суб'єкта господарювання у вирішенні стратегічних і тактичних задач бізнесу, дозволяє чітко визначити завдання і очікувані результати від прийняття бізнесрішень на кожному етапі і визначити ефективність кожної із вищезгаданих систем в процесі досягнення цілей. Процесний підхід ґрунтується на сприйнятті діяльності організації, як сукупності процесів від маркетингу, планування, до продажу і післяпродажного обслуговування. Всі процеси мають наступні характерні риси: наявність керівника процесу, який несе відповідальність за здійснення і результати процесу; ресурси (матеріальні, фінансові, інформаційні, трудові і т.д.); визначення параметрів процесу (показників, за якими керівник

може визначити ефективність здійснення процесу); портрет споживача процесу, що є кінцевим споживачем результатів процесу; входи процесу (початкові складові), які в результаті процесу перетворюються у виходи процесу, враховуючи те, що виходи одного процесу можуть бути входами для іншого; виходи процесу, продукція, послуга, ін формація, задля якої існує процес; — мережа процесів організації – об'єднання взаємопов'язаних і взаємоузгоджених процесів організації в єдину систему [3]. Розмежування функцій і повноважень спрямоване на результативну взаємодію відділів, підрозділів організації, межі відповідальності, рівні стимулювання і заохочення, виключення дублювання функцій управління, контролюючих функцій, документування і звітів. Оперативність визначається вмінням Власників, керівного складу та менеджерів організації на підставі об'єктивної ринкової інформації швидко реагувати на зміни зовнішніх параметрів функціонування бізнесу і відповідати на виклики мінливого конкурентного середовища, перерозподіляти ресурси, пріоритетність задач, методи досягнення цілей, акцентувати повноваження. Ефективність бізнес – адміністрування визначається можливістю оцінки і контрольованості параметрів діяльності всіх учасників господарських процесів в організації. Чітко встановлені функціональні обов'язки, терміни виконання, кількісні та якісні характеристики поточних і кінцевих результатів діяльності, встановлення об'єктивного, зрозумілого і прозорого порядку заохочень і є надійним і переконливим інструментом гарантованого досягнення задач організації. В сучасних умовах стрімкої динаміки впровадження інформаційних технологій та використання Інтернету в процесі функціонування підприємством, орієнтація на зміну конкурентного середовища і розвиток технологій, є не тільки вимогою часу, а й поштовхом для виходу на нові ринки, шляхом швидкого отримання і донесення інформації про продукцію або послуги. Зростання швидкості обміну інформацією всередині організації, та безпосередньо організації із зовнішніми контрагентами, дає змогу в процесі бізнесадміністрування відсортувувати, фільтрувати не обхідну інформацію, і, аналогічно пазлу, складати чітку картину поточної ситуації для подальшого прийняття рішень. Підприємства України

поступово займають стабільні позиції на міжнародних ринках. В свою чергу, зарубіжні компанії намагаються проникнути на ринок України. Тому бізнес-адміністрування потрібно також орієнтувати на міжнародний менеджмент. Попит на професіоналізм у цій галузі зі знаннями у базовій теорії на суворим практичним спрямуванням стає запорукою успішного функціонування організацій на внутрішніх ринках і глобальному бізнес-середовищі. Висновки Розуміння сутності, принципів бізнесадміністрування організацій в ринкових умовах дає з однієї сторони чітке уявлення про складність задач, які постають перед підприємствами в сучасних умовах господарювання, а з іншої, – дають змогу використати бізнес-адміністрування, як інструмент менеджменту для функціонування малих підприємств України за умов фінансової кризи, обмеженості матеріальних і фінансових ресурсів, входження у світову економічну систему як рівноправних і професійних партнерів і достойних конкурентів [4].

## **1.2.Бізнес-процеси підприємства: сутність та пдходи її адміністрування**

Термінологія процесного підходу ще до кінця не утвердилася, існує велика кількість визначень або інтерпретацій поняття «бізнес-процес». Узагальнюючи теоретичні розробки у сфері процесного управління, найбільш влучним можна вважати таке визначення, в якому міститься не тільки виконання будь-яких функцій, але обов'язкове досягнення цілей і створення цінності для споживачів. Бізнес-процеси підприємства мають утворювати єдину систему, спрямовану не лише на отримання прибутку, а й на задоволення потреб споживачів, створення споживчої цінності виробленого товару.

Установлено, що бізнес-процесу незалежно від його ролі в ланцюжку створення цінностей підприємства притаманні основні елементи [2]. Будь-який

бізнес-процес має власника, відповідального за його виконання, а також такі елементи, як вхід, вихід, ресурси і результати (рис. 1.1.).

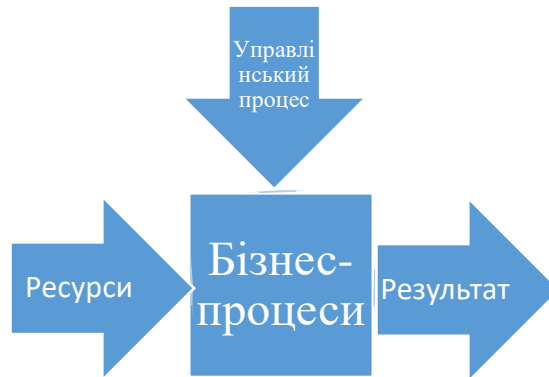


Рис. 1.1. Модель бізнес-процесу [2]

Поняття бізнес-процесу організацій включають в себе широкий спектр різних за своєю природою процесів, що пояснює відсутність усталеного визначення бізнес-процесу. В даний час існує багато визначень поняття бізнес-процесу, які описують бізнес-процес з різних точок зору (табл.1.1)

Табл1.1.

#### Підходи до визначення поняття бізнес-процес

Автори	Визначення
Б. Андерсен	Бізнес-процес це деяка логічна послідовність пов'язаних дій, які перетворюють вхід в результати або вихід [1, с. 74].
В.Горлачук і І.Яненко	Бізнес-процес є систематизованим, послідовним виконанням логічно пов'язаних та взаємозалежних завдань з використанням ресурсів[2, с. 263]..
Еріксон	Бізнес-процес як ланцюг логічно пов'язаних, повторюваних дій, в результаті яких використовуються ресурси підприємства
М. Хаммер та Дж. Чампі	Бізнес-процес – має початок (вхід), певну кількість стадій діяльності і результат роботи, що отримується на виході.
М.Робсон, Ф.Уллах	Бізнес-процес – це потік роботи, що переходить від однієї людини до іншої, а для великих процесів, ймовірно, від одного відділу до іншого.
М. Портером і В. Міллером	Бізнес-процес визначається через точки входу і виходу, інтерфейси та організаційний устрій, частково включають устрій споживача послуг (товарів в яких відбувається нарощування вартості виробленої послуги чи товару) [8, с. 77].

Розуміння бізнес-процесу за Б. Андерсеном базується на формальному виокремленні основних складових процесу, що включають такі поняття, як «вхід», «процес», «вихід», «управління», «постачальник процесу», «клієнт процесу».

Визначення за В.Горлачук і І.Яненкова вважають, забезпечує виробничу діяльність, з метою створення продукції, яка має споживчі цінності для клієнта.

Трактування Еріксона охначає для переробки об'єкта (фізично чи віртуально) з метою досягнення певних вимірних результатів, або продукції для задоволення внутрішніх і зовнішніх споживачів [7, с. 24].

Згідно стверджень М. Хаммера та Дж. Чампі, вхід – це ні що інше, як початок процесу, відповідно вихід – це результат виконаної роботи [5, с. 66].

М.Робсон, Ф.Уллах вважають, що процеси можна описати на різних рівнях, але вони завжди мають початок, певну кількість кроків посередині і чітко окреслений кінець [4, с. 27].

М. Портер і В. Міллер вважають що бізнес-процес визначається через точки входу і виходу, інтерфейси та організаційний устрій, частково включають устрій споживача послуг (товарів в яких відбувається нарощування вартості виробленої послуги чи товару) [8, с. 77].

Усі визначення об'єднує насамперед акцентування уваги на тому, що бізнес-процеси є безперервними, мають певні входи (постачання ресурсів, виникнення ідеї нового продукту, послуги тощо) і виходи у вигляді продукту, що задовольняє потреби споживачів.

Узагальнюючи вищезазначене, можна зазначити, що бізнес - процес являє собою спланований алгоритм взаємопов'язаних дій чи потоків роботи, який підлягає систематичним змінам під впливом факторів зовнішнього і внутрішнього середовища, в якому задіяні всі ресурси організації, спрямований на задоволення попиту споживачів і максимізацію прибутку. Цей процес має початок (вхід), певну кількість стадій діяльності і результат роботи, який отримується на виході.

Не кожен процес, що здійснюється на підприємстві, можна назвати бізнес-процесом, навіть якщо цей процес призводить до створення продукту, що представляє цінність для споживача. Відмінною особливістю бізнес-процесу є його бізнес-спрямованість, тобто він відображає певний напрям господарської діяльності, результатом якого є отримання прибутку. Виробнича діяльність підприємства, метою якої є реалізація виготовленого продукту, є бізнес-процесом, якщо в результаті продажу виробленої продукції підприємство отримує прибуток, оскільки метою створення будь-якого комерційного підприємства є отримання прибутку. Отже, бізнес-процес являє собою сукупність видів діяльності підприємства, результатом яких буде отримання прибутку.

Вважається, що підприємство має близько двадцяти ключових бізнес-процесів, від виконання яких залежить його успіх на ринку. А загальна кількість бізнес-процесів підприємства може досягати кількох сотень. Основними групами бізнес-процесів зазначені у табл.1.2.

Табл.1.2

#### Характеристика основних груп бізнес-процесів підприємства

Групи бізнес-процесів	Характеристика
Основні	Процеси, орієнтовані на виробництво продукції або надання послуг, що представляють цінність для клієнта і забезпечують одержання доходу для організації
Запбезпечуючі	Процеси, які призначені для забезпечення виконання основних бізнес-процесів та функціонування інфраструктури через забезпечення ресурсами всіх бізнес-процесів організації
Допоміжні	Процеси, які охоплюють увесь комплекс функцій управління на рівні кожного бізнес-процесу та бізнес-системи у цілому
Розвитку	Процеси, які забезпечують розвиток або вдосконалення діяльності, що дає змогу створити ланцюг цінності в основному та допоміжних процесах на новому рівні показників, а також націлені на отримання прибутку в довгостроковій перспективі

Діагностика бізнес-процесів необхідна, якщо періодично виникають такі проблеми у діяльності підприємств: конфлікти інтересів між відділами і співробітниками; – зриви термінів поставки товару або надання послуги; надмірна завантаженість співробітників; обсяги реалізації зростають набагато повільніше, ніж розміри заробітної плати; обсяги продажів падають за зростання



ринку збуту; собівартість продукції (послуг) значно перевищує заплановану; – продукція (послуга) не відповідає потрібним вимогам якості тощо. Мета діагностики – отримати уявлення про систему бізнес-процесів «як є», тобто про ті ланцюжки дій, які прийняті в організації на момент дослідження. Ця картина наявних бізнес-процесів дає змогу визначити вимоги до результату роботи кожної ланки в ланцюжку бізнес-процесів і, відповідно, показники ефективності кожної операції. Отриманий опис показників ефективності, своєю чергою, дає змогу робити висновки про проблеми в наявній системі бізнес-процесів і шукати заходи щодо їх усунення. Іншими словами, діагностика бізнес-процесів проводиться для визначення неефективних послідовностей операцій і пошуку рішень щодо оптимізації таких послідовностей для збільшення продуктивності праці, мінімізації витрат, підвищення якості товарів і сервісу, визначення меж відповідальності між структурними підрозділами тощо. Показники за якими можна провести оцінку ефективності бізнес-процесів зазначені у таблиці 1.3.

Табл.1.3

## Показники ефективності бізнес-процесів підприємств

Джерело	Характеристика
[3]	Показники процесу; показники продукту процесу; задоволеність клієнтів процесу; вартісні; технічні; часові
[4]	Якісні: суб'єктивні оцінки експертів і керівників. Кількісні (співвідношення планових і фактичних; у порівнянні з еталонними): технічні, вартісні, витрати ресурсів і часу
[5]	Результативність, ефективність, продуктивність, тривалість, вартість, адаптованість
[7]	Складність, процесність, контрольованість, ресурсоемність, урегульованість

Отже, бізнес-процес являє собою послідовних, цілеспрямованих і регламентованих видів діяльності, у якій за допомогою управлінського впливу і ресурсів входи процесу перетворюються у виходи – результати процесу, що представляють цінність для споживачів. Процесний підхід – це управління компанією на основі бізнес-процесів, які описані, регламентовані, знаходяться на постійному контролі і піддаються коригуванню у разі виявлення помилок

виконання або відхилень від результатів. Діяльність будь-якого підприємства можна представити як сукупність бізнес-процесів виробничого і невиробничого характеру. При цьому не існує будь-якого стандартного переліку бізнес-процесів, тому кожне підприємство повинно розробляти свої власні бізнес-процеси на основі організації активного, стабільного і збалансованого механізму управління. Нині існує безліч типів і видів бізнес-процесів.

Табл 1.4

Цілі, принципи і методи вдосконалення управління бізнес-процесами підприємств [1; 2]

Цілі	
Мінімізація витрат; скорочення втрат робочого часу, ресурсів, тривалості процесу, витрат праці; оптимізація організаційної структури, скорочення функцій; підвищення якості продукції (послуг) тощо	
Принципи	
Мінімальна кількість учасників процесу; єдиний контроль над бізнес-процесом, скорочення кількості узгоджень; паралельне виконання управлінських функцій; типізація процесів; спрощення процесів (зменшення кількості «входів», об'єднання робіт тощо); автономність процесів; усунення розривів у технологічному ланцюжку; створення максимальної кількості можливих варіантів реалізації процесу тощо	
Методи	
1. Безперервне вдосконалення: детальний і системний розгляд наявного процесу для пошуку можливих шляхів його вдосконалення або, якщо це необхідно, кардинального перепроєктування	2. Методика швидкого аналізу рішення: увага концентрується на певному процесі під час одно- або дводенної наради групи вдосконалення процесу для визначення способів покращення цього процесу протягом наступних 90 днів
3. Реінжиніринг BPR: радикальне перепроєктування бізнес-процесів для покращення ключових показників результативності (витрати, якість, результативність тощо)	4. Бенчмаркінг: порівняльний аналіз процесів господарювання конкретного підприємства з еталонними процесами підприємств, що виконують такі самі або подібні процеси, проте функціонують краще, для покращення поточної діяльності

Ефективне управління процесами в організації передбачає їх постійне поліпшення й оптимізацію, тому дуже важливе формування системи вдосконалення бізнес-процесів. На основі дослідження встановлено, що нині наявні декілька інноваційних підходів до управління бізнес-процесами: методика швидкого аналізу рішення, бенчмаркінг, методологія безперервного удосконалення, реінжиніринг, поєднання функціонального і процесного підходів [1; 2; 6] (табл. 1.4).

В сучасних умовах мінливого бізнес-середовища, підприємства, організаційна побудова яких базується на функціонально-ієрархічних засадах, не в змозі забезпечити адекватне оперативне реагування на швидкоплинні зміни і впровадження відповідних заходів в організації і здійсненні підприємницької діяльності. За таких умов ведення бізнесу більш дієвим слід вважати процесний підхід до управління, який є одним із небагатьох способів для підприємства залишатися конкурентоспроможним. Саме тому функціонування підприємств відзначаються необхідністю застосування процесного підходу до управління ними. Основним об'єктом процесного підходу до управління є бізнес-процес, який являє собою спланований алгоритм взаємопов'язаних дій чи потоків роботи, який підлягає систематичним змінам під впливом факторів зовнішнього і внутрішнього середовища, в якому задіяні всі ресурси організації, спрямований на задоволення попиту споживачів і максимізацію прибутку. Цей процес має початок (вхід), певну кількість стадій діяльності і результат роботи, який отримується на виході. Підприємство може мати багато різних бізнес-процесів, які групують в такі великі групи: основні, забезпечуючі, управлінські та бізнес-процеси розвитку.

### **1.3. Взаємодія адміністрування бізнес-процесів в сучасних організаційних структурах**

Ринкові трансформації, які відбуваються останнім часом у суспільно-економічній системі, а саме високий рівень конкуренції, тиск кризових факторів на всі рівні економіки, висока непередбачуваність змін у зовнішньому середовищі, змушують організації постійного пошуку нових більш ефективних інструментів і методів управління, спрямованих на досягнення та зміцнення конкурентних переваг на ринку та стабільну їх діяльність у довгостроковій перспективі. Опираючись на це, важливим завданням стає необхідність переорієнтації на новітню та високотехнологічну модель вдосконалення та розвитку бізнес-процесів, що відбуваються на підприємстві. Саме

адміністрування бізнес-процесами підприємства в рамках реалізації стратегії розвитку дозволяє знайти напрями оптимізації та досягнення гнучкості у діяльності організацій. З метою забезпечення ефективності бізнес-процесів необхідно адмініструвати ними. Використання різноманітних механізмів та адміністрування в цілому повинно здійснюватися на основі гнучких технологій, які мають здатність забезпечити процес адаптації бізнеспроцесів до мінливих умов функціонування.

Аналіз розвитку діяльності компаній свідчить про необхідність впроваджувати структурно-якісну оптимізацію бізнес-процесів. Ідея полягає у впровадженні інноваційних технологій і досягнення максимальної якості бізнес-процесів з використанням таких методів, які дозволять встановлювати баланс між задоволенням споживачів і конкуруючими силами з одного боку та показниками ефективності бізнес-процесів з іншого [1, с. 173]. По своїй етимології, поняття «адміністрування бізнес-процесами» означає цілеспрямовану діяльність суб'єктів управління з використанням сукупності методів і засобів впливу на об'єкти управління для досягнення поставлених стратегічних цілей, а саме: створення конкурентоспроможності продукції (послуг, робіт) здатної задовольняти зовнішніх і внутрішніх споживачів й забезпечити стабільний розвиток підприємству в умовах динамічного ринкового середовища. В той же час управління бізнес-процесами є складним процесом реалізації і вироблення суб'єктом управління управлінських рішень щодо забезпечення високого рівня ефективності бізнес-процесів, що відображається в результатах діяльності підприємства та задоволеності споживачів. Опираючись на надані визначення поняття «управління бізнес-процесами», основних етапів стратегічного управління підприємством, що наводяться в науково-економічній літературі, та теорії прийняття управлінських рішень, розроблено концептуальну модель прийняття управлінських рішень та управління бізнеспроцесами на підприємстві [5, с. 74].

У свою чергу, під бізнес-процесами слід розуміти систему безперервних, взаємопов'язаних, відповідним чином упорядкованих і керованих дій, що є

елементом механізму формування доданої вартості (споживчої цінності) через перетворення організаційних ресурсів, зосереджених на досягненні однієї комплексної цілі, спрямованих на забезпечення продуктивності та ефективності організації в цілому і забезпеченні донесення доданої вартості (споживчої цінності) до цільового ринку через бізнес-модель підприємства [6, с. 125].

Розуміння сутності, принципів та функцій бізнес-адміністрування як складової системи адміністрування організацією в сучасних умовах дає змогу сформулювати чітке уявлення про складність задач, які постають перед підприємствами сьогодні, та дає можливість використати бізнес-адміністрування як інструмент менеджменту для функціонування вітчизняних підприємств за умов кризових явищ, обмеженості матеріальних і фінансових ресурсів, входження у світову економічну систему як рівноправних партнерів та конкурентів. Таким чином, побудова та функціонування системи бізнес-адміністрування відбувається на основі розглянутих вище принципів та функцій, а також шляхом здійснення процесу адміністрування всього комплексу робіт, який спрямований на формування і здійснення управлінської дії, що забезпечує необхідний рівень ефективності діяльності підприємства [9, с. 55]. Сьогодні бізнес-адміністрування повинно забезпечувати координацію діяльності та синхронність виконання всіх робіт в системі адміністрування сучасним підприємством.

## **РОЗДІЛ 2. Аналіз ефективності адміністрування бізнес-процесами на ТОВ «Роберт Бош ЛТД»**

### **2.1. Місія, напрямки та основні показники діяльності підприємства**

ТОВ «Роберт Бош Лтд» було засновано Робертом Бошем у 1886р. в місті Штутгарт, Німеччина, як майстерню точної механіки та електротехніки. Компанія має особливу структуру, яка гарантує групі компаній Бош підприємницьку свободу та дозволяє використовувати велику частку коштів на інвестування забезпечуючи довгострокове планування діяльності [67].

Компанія ТОВ «Роберт Бош Лтд» є дочірньою компанією всесвітньо відомого концерну “Robert Bosch”, що є одним з найбільших виробників споживчих товарів виробничого призначення (автозапчастини, опалювальне устаткування, електроінструмент тощо). Концерн є інтернаціональною компанією, що має виробничі і збутові підрозділи на чотирьох континентах планети. У концерні працює більш 220 000 чоловік [16].

Група компаній Бош налічує більш, ніж 440 дочірніх підприємств розташованих приблизно в 70 країнах світу. Разом з партнерами у сферах продажу та обслуговування підприємство представлене майже в 150 країнах світу. Інноваційність компанії є основною метою компанії та її розвитку в майбутньому. Сектор наукових досліджень та розробок налічує 55800 працівників більш, ніж в 120 містах по всьому світу. Стратегічна мета компаній групи Бош складається з створення послуг та продуктів у сфері Інтернету речей.

Компанія Bosch здійснює свою діяльність в усіх регіонах України через регіональні філії в Одесі, Львові та Дніпрі.

Організаційно-правовий вид діяльності – акціонерне товариство (92% акціонерного капіталу Robert Bosch GmbH належить благодійному фонду Robert Bosch Stiftung GmbH. Контрольним пакетом голосуючих акцій володіє Robert

Bosch Industrietreuhand KG та являється власником на підставі довірчого управління. Всі інші акції належить родині Бош (рис.2.1)

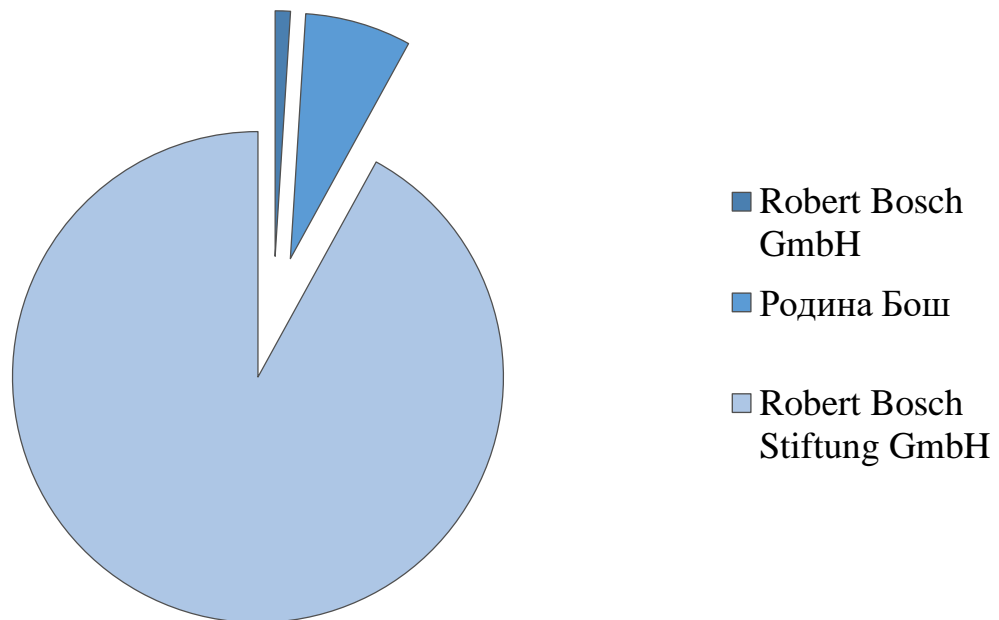


Рис.2.1. Розподіл акцій компанії ТОВ «Роберт Бош Лтд» , %

*Джерело: Складено автором на основі[16]*

Форма власності – товариство з обмеженою відповідальністю (в Україні зареєстроване у 1993 році, здійснює збут, сервісну підтримку, навчання фахівців і користувачів усіх товарних груп)

Підприємство знаходиться за адресою: 02000, Україна, м. Київ, пр. П. Тичини 1в, офіс А701.

Web-сайт: <http://www.bosch.ua>

Місія компанії: “Винайдено для життя”.

У 2015 році в компанії працювало більше 375 тис. робітників, які забезпечили продажі на 61 млрд.євро.

Діяльність Групи компаній Bosch ведеться за чотирма основними бізнес-напрямами [35]:

- рішення для мобільності: Компанія являється постачальником автозапчастин, що сприяє досить безпечному, чистому та економічному водінню.

- промислові технології: Даний сектор включає такі підрозділи, як “Приводи та системи управління”, а також “Пакувальну техніку”.
- споживчі товари: Бізнес-сектор пропонує широкий спектр продукції та рішень по напрямкам “Електроінструменти” та “Побутова техніка”.
- будівельні технології та енергетика: Даний сектор пропонує широкий спектр продукції та рішень в таких областях, як опалення, вентиляція, кондиціонування і системи безпеки.

Основна складова успіху компанії – інновації, присутність на міжнародних ринках та диверсифікація виробництва. Сьогодні компанія інвестує в продукцію, направлену на захист навколишнього середовища та збереження природних ресурсів

Сектор НДДКР налічує 55800 співробітників в більш, ніж 120 містах світу. Стратегічна мета групи – створення послуг та продуктів у сфері інтернет речей. За рахунок цього, підприємство підвищує якість життя кожного споживача та підтверджує свою інноваційність [35].

ОСУ компанії побудована по продуктовому принципу. Основними товарними групами, що визначають специфіку підрозділів представництва є [16]: автозапчастини; електроінструмент; опалювальна техніка. Незважаючи на падіння обороту в Україні, компанія продовжує політику «завоювання довіри» у покупця. Основою діяльності компанії як у світі, так і в Україні, є принцип B2B («бізнес бізнесу»). Основна діяльність ТОВ «Роберт Бош Лтд» в Україні полягає в реалізації власної продукції дилерам, які напряду контактують з кінцевими споживачами. Досліджуване підприємство приділяє особливу увагу цінностям в компанії. Більшість з них залишилися з часів формування компанії та дотримуються і сьогодні. Наведені нижче цінності демонструють основні методи ведення бізнесу компанії: професійна етика у будь-яких ділових відносинах з суб'єктами господарювання, а саме: інвесторами, партнерами, суспільством та співробітниками.



Компанія ТОВ «Роберт Бош Лтд» розробила власні цінності, яких дотримуються і в Україні [35]:

1. Орієнтація на майбутнє та результат. Дії компанії спрямовані на результат, що гарантує майбутнє. Компанія створює міцну основу для соціальних ініціатив та благодійного фонду
2. Відповідальність та стійкий розвиток. Компанія відповідально відноситься до своєї діяльності, беручи до уваги інтереси суспільства та навколишнього середовища
3. Ініціатива та рішучість. Компанія діє з власної ініціативи, усвідомлюючи відповідальність за діяльність, і послідовність в досягненні цілі.
4. Відкритість та довіра. Компанія своєчасно та відкрито інформує про важливі події.
5. Чесність. Взаємна чесність по відношенню одне до одного та до ділових партнерів є умовою корпоративного успіху.
6. Надійність, достовірність, законність. Компанія виконує свої обіцянки та поважає права і закони, кожного дня дотримується їх в здійсненні своєї робочої діяльності.

Важливим елементом механізму господарювання є організаційний механізм, центральним елементом якого є структура організації, або організаційна структура. Організаційна структура ТОВ «Роберт Бош ЛТД» наведена на рис. 2.2

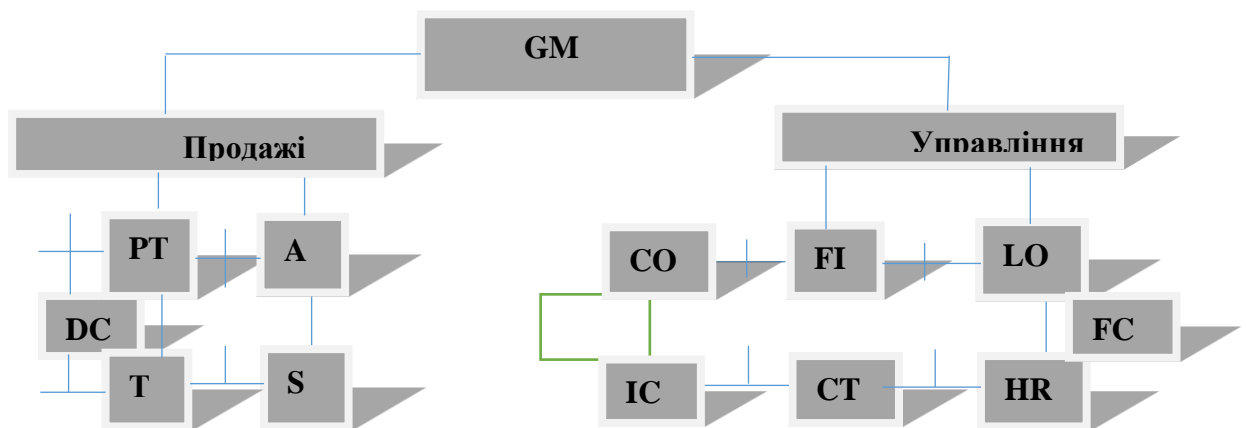


Рис.2.2. Організаційна структура ТОВ «Роберт Бош ЛТД» .

Позначення підрозділів і відділів:

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

Товариство має власний баланс та є власником належного йому майна, включаючи майно, що передане товариству його учасниками. Товариство, у відповідності з чинним законодавством України, має право від свого імені:

- укладати угоди, брати в оренду, купувати рухоме та нерухоме майно і транспортні засоби;
- продавати, відчужувати, давати в оренду, передавати на договірних засадах, а також з балансу на баланс рухоме і нерухоме майно та транспортні засоби, що належать Товариству;
- володіти, користуватись та розпоряджатись різного роду немайновим правами; бути позивачем, відповідачем, третьою особою у суді, включаючи господарські та третейські суди;
- здійснювати будь-які юридично необхідні дії у відповідності до правих встановлених чинним законодавством України [11].

Основний показник ефективності діяльності будь-якої компанії є прибуток. Він формується з надходжень від діяльності підприємства після матеріальних затрат (також прирівняних до них) та затрат на оплату праці.

На основі даних Звіту про фінансові результати, у табл. 2.1. розглянемо формування доходів компанії ТОВ "Роберт Бош Лтд" протягом 2017-2019рр.

За результатами таблиці, можемо побачити, що чистий дохід від реалізації продукції з року в рік зростає. Так, станом на 2018р. Він збільшився на 32,7% порівняно з 2017 роком, та зріс на 33,43% у 2019р. у порівнянні з 2018р., а саме на 231015 грн та 313368 грн відповідно.

Таблиця 2.1

## Формування доходів підприємства ТОВ «Роберт Бош Лтд»

№ з/п	Показники	2017, т.грн	2018, т.грн	2019, т.грн	Абсолютне відхилення, +/-		Відносне відхилення, %	
					2018/2017	2019/2018	2018/2017	2019/2018
1	Чистий дохід від реалізації продукції	706478	937493	125086	231015	313368	32,70	33,43
2	Інші операційні доходи	33034	45457	30486	12423	-14971	37,61	-32,93
3	Інші доходи	1085	19519	31826	18434	12307	169,99	63,05
4	Разом доходи	740597	1002469	1313173	261872	310704	35,36	30,99
5	Собівартість реалізованої продукції (товарів, робот, послуг)	515964	644538	847921	128574	203383	24,92	31,55
6	Інші операційні витрати	83769	113928	43446	30159	-70482	36,00	-61,87
7	Інші витрати	75815	73686	38898	-2129	-34788	-2,81	-47,21
8	Разом витрати	675548	832152	930265	156604	98113	23,18	11,79
9	Фін.рез-ти до оподаткування	-115930	-63706	85857	52224	149563	45,05	234,77
10	Чистий прибуток	-116445	-64304	83747	52141	148051	44,78	230,24

Інші операційні доходи підприємства становили в 2017 р. 33034 та у 2018 р. збільшилися на 12423, але у 2019 р. в порівнянні з 2018 р. сталося зменшення на -14971, тобто на -32,93%.

Крім того, інші звичайні доходи мають тенденцію збільшення з року в рік, так у 2018 році в порівнянні з 2014 роком, вони підвищились на 169,9% та на 63,05% у 2019 р. у порівнянні з 2018 р., в абсолютних значеннях відхилення становило 18434 грн та 12307 грн відповідно.

Разом доходи підприємства «Роберт Бош Лтд» в 2017 р. склали 740597 грн. Зростання в 2018 р. становило 35,36%, а в 2019р. – 30,99%.

Собівартість реалізованої продукції підприємства в аналізованому періоді щороку зростала. В 2018 р. вона зросла на 24,92%, у 2019 р. – на 31,55% і становила 847921 тис. грн.

Інші операційні витрати у 2019 році зменшились на -70482 тис.грн. у порівнянні з 2018р., це на -61,87% менше.

Інші витрати підприємства зменшувались кожного року, 2017 р. вони становили 75815 тис.грн та в 2018 р. зменшились на -2,81%, а саме -2129 тис.грн. Значне зменшення інших витрат підприємства відбулося 2019 року, а саме на -47,21%.Фінансові результати до оподаткування та чистий прибуток збільшувались з року в рік, так прослідковувалася тенденція до зменшення збитків. У 2019 році підприємство перестало бути збитковим та його прибуток становив 83747 тис.грн., це на 230,24% більше, ніж у 2018 році.

Прослідкуємо динаміку доходів, витрат та чистого прибутку ТОВ «Роберт Бош Лтд» на рисунку 2.3. З аналізу можемо побачити, що в 2017-2019 рр. динаміка зростання доходів підприємства була позитивною.

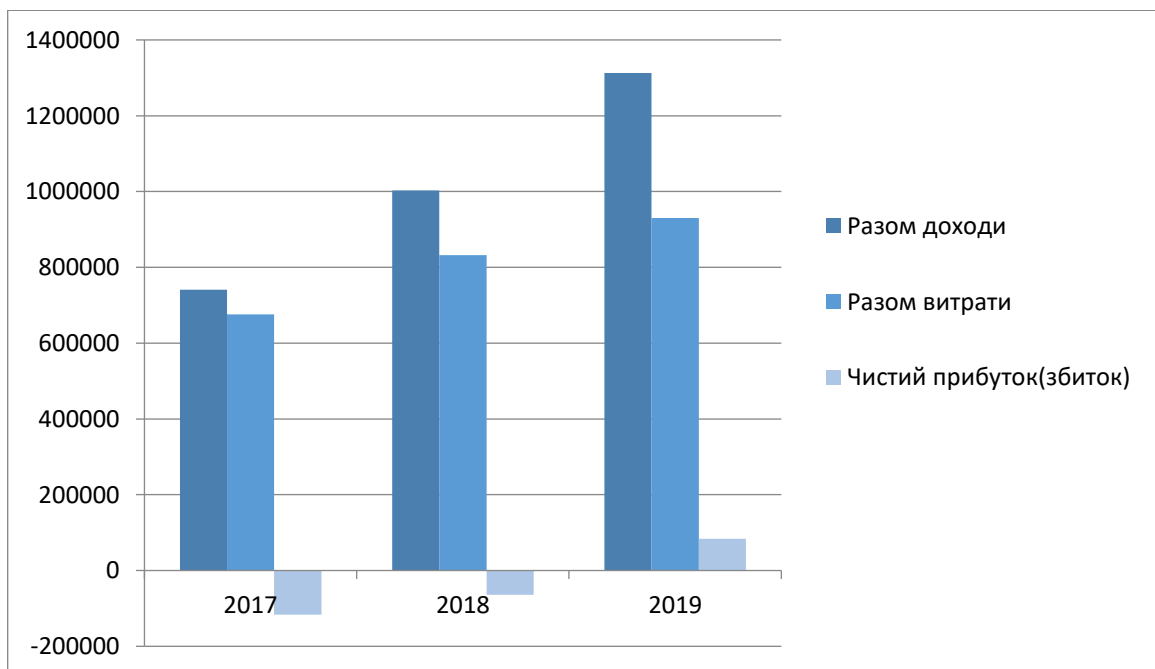


Рис.2.2. Динаміка доходів, витрат і чистого прибутку ТОВ «Роберт Бош Лтд» у 2017-2019рр., тис.грн.

В даному періоді динаміка загальних витрат підприємства була змінною. В 2018 р. при зростанні операційних витрат на 36 % дохід зріс дещо більше – на 44,78 %. Показовим є 2019 р., коли витрати зменшилися на 47,21%, дохід зріс на 230,24%, в результаті чого ТОВ «Роберт Бош Лтд» перестало бути збитковим.

В здійсненні господарської діяльності підприємство використовує різні види майна в матеріальній та нематеріальній формі, в свою чергу, майно, як актив підприємства поділяють на оборотні та необоротні активи. Контролюючи активи підприємство може отримувати вигоду від їх використання.

Аналізуючи співвідношення між необоротними і оборотними активами, можна зробити висновки про прискорення чи сповільнення засобів підприємства у досліджуваному періоді.

Загальноприйнято, що структура активів компанії визначається його діяльністю та сильно впливає на структуру фінансових ресурсів.

В табл. 2.2 проведено аналіз активів підприємства за 2017-2019рр.

Таблиця 2.2.

Складові активів підприємства ТОВ «Роберт Бош Лтд»

Показники	2017		2018		2019		Відхилення	
	тис.грн	%	тис.грн	%	тис.грн	%	тис.грн	%
Необоротні активи	22400	7,97	11910	4,77	29607	8,99	-17697	22
Оборотні активи	258490	92	237944	95,2	299522	91	-61578	77
Усього активи	280890	100	249854	100	329129	100	-79275	100

Отже, найбільшу питому вагу в активах підприємства займають оборотні активи, у 2017 році вони дорівнюють 258490 тис грн., у 2018 році – 237944 тис.грн., у 2019 році – 299522 тис.грн., що у відсотках дорівнює: 92,03%, 95,23% та 91,01% відповідно. Як можемо побачити, з кожним роком даний показник зростає, це означає, що діяльність компанії на ринку України зростає через збут продукції диллерам.

Основні засоби є матеріально-технічною базою виробництва, фундаментом його вдосконалення і розвитку. Саме тому необхідно розглянути їх структуру в динаміці та прослідкувати ефективність використання (табл. 2.3).

Таблиця 2.3.

Динаміка показників використання основних засобів підприємства  
ТОВ «Роберт Бош Лтд»

Показники	Роки			Абсолютне відхилення, +/-		Відносне відхилення, %	
	2017	2018	2019	2018/2017	2019/2018	2015/2014	2019/2018
Вартість ОЗ, грн	28251	28135	43728	-116,00	15593,00	-0,41	55,42
у т.ч.:будівлі і споруди, грн	533	699	533	166,00	-166,00	31,14	-23,75
машини та обладнання, грн	4786	4694	7263	-92,00	2569,00	-1,92	54,73
транс. засоби, т.грн	13038	12351	21005	-687,00	8654,00	-5,27	70,07
Інструменти, грн	8655	8839	12825	184,00	3986	2,13	45,10
МНМА, грн	1239	1282	1837	43,00	555,0	3,47	43,29
Частка машин і обладнання у загальній сумі основних засобів, %	16,94	16,68	16,61	-0,26	-0,07	-1,53	-0,42
Частка основних засобів в активах, %	0,62	0,73	0,78	0,12	0,04	18,70	5,46
Коефіцієнт зносу основних засобів	0,13	0,10	0,11	-0,03	0,01	-22,50	11,96

Отже, проаналізувавши дані цієї таблиці, можемо визначити, що переважно до основних засобів підприємства ТОВ «Роберт Бош ЛТД.» відносяться будівлі та різноманітне обладнання та машини, транспортні засоби та інший інвентар.

Частка машин та обладнання у загальній сумі у 2018 р. зменшилася на - 1,53% в порівнянні з 2014 роком, та на -0,42% у 2019 р. в порівнянні з 2018 р.

Частка основних засобів в активах підприємства збільшується, це є позитивним фактором, адже, підвищується виробничий потенціал компанії.

Коефіцієнт зносу основних засобів з кожним роком зменшується, це є позитивним фактором, так як рівень фізичного зносу основних фондів спадає. В таблиці 2.4. проаналізовано динаміку показників рентабельності підприємства ТОВ «Роберт Бош Лтд».

Від'ємна рентабельність означає, що підприємство отримує збиток, що одержується з кожної гривні коштів, що вкладені у компанію.

Будь-яке визначення показника рентабельності – це відносний показник, який буде означати відношення суми отриманого результату до одного з показників.

Показники майнового стану ТОВ «Роберт Бош Лтд» свідчить, що фінансовий стан підприємства в 2019 р. значно покращився про це свідчать дані табл. 2.4.

Таблиця 2.4

## Динаміка показників майнового стану ТОВ «Роберт Бош Лтд»

№ з/п	Показник	Роки			Відхилення, +/-
		2017	2018	2019	
1	Частка статутного фонду у власному капіталі	1,60	0,77	1,91	1,14
2	Обсяг чистих активів, грн	-59626	-123930	148748	272678
3	Обсяг перманентного (постійного) капіталу, грн	194256	307492	148748	-158744
4	Обсяг власних оборотних коштів, грн	37226	112020	119141	7121
5	Обсяг чистих оборотних коштів, грн	52604	47722	119141	71419

Отже, з таблиці видно, що обсяг активів збільшився більше, ніж в половину за один рік і в 2019 році становив 148748 тис.грн., також відбулося незначне збільшення обсягу власних оборотних коштів на 7121 тис. грн у 2019 році в порівнянні з 2018 роком.

Обсяг чистих оборотних коштів у 2019 році збільшився на 71419 тис.грн, що є позитивним фактором.

Обсяг постійного капіталу зменшився дещо більше, ніж в половину та становить у 2019 році 148748 тис.грн.

Фінансова стійкість підприємства тісно пов'язана із його платоспроможністю. Аналіз фінансової стійкості дає змогу підприємствам визначати свої фінансові можливості на перспективу.

Визначення фінансової стабільності має в своїй основі аналіз оцінки фінансової стійкості компанії, а також відповідності фінансово-господарської діяльності підприємства цілям його статутної діяльності.

Фінансово стійка компанія – це та, що має змогу забезпечувати витрати та запаси, своєчасно розраховуватись за своїми зобов'язаннями.

Показники фінансової стійкості проаналізовано в табл. 2.5.

Таблиця 2.5.

Динаміка показників фінансової стійкості ТОВ «Роберт Бош Лтд»

№ з/п	Показник	Роки			Відхилення, +/-
		2017	2018	2019	
1	Коефіцієнт автономії	0,21	0,50	0,45	-0,05
2	Коефіцієнт перманентного капіталу	0,69	1,23	0,45	-0,78
3	Коефіцієнт довгострокового залучення позикових коштів	0,40	0,49	0,00	-0,49
4	Коефіцієнт фінансового ризику	5,71	3,02	1,21	-1,81
5	Коефіцієнт фінансової стабільності	0,18	0,33	0,82	0,49
6	Коефіцієнт маневреності власних коштів	0,88	0,96	0,80	-0,16

Отже, коефіцієнт автономії характеризує незалежність підприємства від позикових джерел фінансування, нормативного значення коефіцієнт набирає у 2018 році = 0,5, але у 2019 році він зменшився на 0,05 одиниць, що означає втрату підприємством цієї незалежності.

Коефіцієнт перманентного капіталу характеризує частку постійного капіталу у загальному обсязі джерел фінансування підприємства та набирає значення 0,75. Даний показник є нестабільним, що свідчить про високі стрибки постійного капіталу компанії.



Коефіцієнт довгострокового залучення позикових коштів показує частку позикових коштів, що припадає на довгострокове залучення. Збільшення характеризує підвищення інвестиційної діяльності за рахунок довгострокових кредитів. У 2019 році даний коефіцієнт дорівнює нулю, це означає, що підприємство провело інвестиційну діяльність за власні кошти і не брало довгострокові кредити.

Коефіцієнт фінансового ризику характеризує ступінь покриття позиковими коштами власного капіталу та його показник має зменшуватись. Протягом 2017-2019 року виходячи з таблиці даний показник зменшується, це є позитивним фактором.

Коефіцієнт фінансової стабільності показує ступінь покриття позикових джерел власним капіталом. Хоча він з роками і збільшується, але не перевищує нормативного значення, а саме, даний коефіцієнт менший одиниці (у 2019 році він набуває позначки 0,82 одиниці).

Коефіцієнт маневреності власних коштів показує, що кожного року компанія з власних коштів фінансує оборотні кошти, а саме 0,88; 0,96 та 0,80 частину у 2017 році, 2018 році та 2019 році відповідно, що задовільняє нормативне значення коефіцієнта.

Отже, можемо зазначити, що підприємство бази практики має нестійкий фінансовий стан, тобто запаси й витрати забезпечуються за рахунок довгострокових позикових джерел, власних коштів, та короткострокових кредитів і позик, а значить за рахунок усіх основних джерел формування запасів і витрат.

Більш детально розглянемо показники ліквідності, що дозволять оцінити можливість компанії сплатити короткострокові зобов'язання при реалізації всіх оборотних коштів. та платоспроможності у табл.2.6, щоб визначити стан підприємства протягом 2017-2019 років на основі балансу ТОВ «Роберт Бош Лтд» та зробимо відповідні висновки.

Таблиця 2.6

## Динаміка показників ліквідності та платоспроможності

## ТОВ «Роберт Бош Лтд»

№ з/п	Показник	Роки			Відхилення, +/-
		2017	2018	2019	
1	Коефіцієнт платоспроможності	0,76	0,64	1,66	1,02
2	Коефіцієнт абсолютної ліквідності	0,23	0,10	0,09	-0,01
3	Коефіцієнт поточної ліквідності	1,26	1,25	1,66	0,41
4	Коефіцієнт мобільності оборотних активів	0,19	0,08	0,06	-0,02

Отже, коефіцієнт платоспроможності за нормативного значення  $\geq 1$  характеризує покриття позикового капіталу поточними активами, а значить, щопротягом 2017-2018 рр., компанія не покривала позиковий капітал, адже,  $K_{пл} < 1$ , але в 2016 році значення  $> 1$  і дорівнює 1,66 одиниць, що є позитивним фактором.

Коефіцієнт абсолютної ліквідності показує частку поточних зобов'язань, що можуть бути погашені протягом кількох днів, нормативне значення повинне бути  $\geq 0,2$ , але дана умова задовольняється лише у 2017 році і дорівнює 0,23 та зменшується з року в рік і в 2019 році дорівнює 0,09 одиниць. Це є негативним фактором, підприємство у 2019 році негайно може погасити лише 9% своїх зобов'язань. Це свідчить про те, що таку незначну частину короткострокових зобов'язань компанія може погасити за рахунок власних коштів (готівки). Чим більше значення, тим більша гарантія того, що борг буде погашено. Отже, ТОВ «Роберт Бош Лтд» має низьку гарантію погашення боргів своїми коштами, але при невеликому значенні коефіцієнта компанія може бути платоспроможною, якщо зможе збалансувати приплив та відплив коштів за обсягами та термінами.

Саме через це ніяких загальних нормативів і рекомендацій щодо цього показника не існує. Коефіцієнт поточної ліквідності характеризує сукупність покриття поточних зобов'язань оборотними коштами, нормативне значення  $\geq 2$ , а отже підприємство не в змозі це зробити, адже, кожного року даний коефіцієнт менший 2. Для підвищення значення поточної ліквідності необхідно працювати

в напрямку підвищення суми оборотних активів і зниження суми поточних зобов'язань.

Коефіцієнт мобільності оборотних активів показує частку найбільш ліквідних активів у структурі оборотних коштів. Нормативне значення для цього показника також немає, якщо оптимізувати структуру активів, то можна буде підвищити значення показника. Реалізація невикористаних основних засобів, неефективних довгострокових інвестицій та інших необоротних активів дозволить підвищити значення показника, але щоб здійснити дані дії, необхідно дослідити їх економічну доцільність.

Отже, в компанії є проблеми з платоспроможністю, тому її потрібно покращувати, адже, це веде до зниження довіри споживача, кредиторів, постачальників, інвесторів та до фінансових втрат.

В таблиці 2.7 проаналізовано динаміку показників рентабельності підприємства ТОВ "Роберт Бош Лтд".

Таблиця 2.7

## Динаміка показників рентабельності ТОВ «Роберт Бош Лтд», %

№ з/п	Показники	Роки			Відхилення, +/-
		2017	2018	2019	
1	Рентабельність активів	*	*	29,66	53,66
2	Рентабельність власного капіталу	*	*	61,23	131,29
3	Рентабельність виробництва	93,01	46,89	52,12	5,23
4	Рентабельність реалізованої продукції	3,19	8,54	10,07	1,53
5	Рентабельність витрат	3,29	9,34	11,19	1,85

\*- рентабельність в дані роки є від'ємною

Отже, рентабельність активів, яка показує скільки припадає чистого прибутку на одиницю інвестованих в активи коштів та має тенденцію збільшення з року в рік була від'ємною протягом двох років 2017 р. та 2018 р., а у 2019 р. збільшилася на 53,66% та становила -45,89%, -24,0% та 29,66% відповідно, це є позитивним фактором.

Рентабельність власного капіталу показує скільки припадає чистого прибутку на одиницю власного капіталу, від'ємні показники протягом двох

років ( 2017 р. та 2018 р.) свідчать про те, що підприємство ТОВ «Роберт Бош Лтд» отримувало не прибуток, а збиток, але ситуація покращилася в 2019 році, рентабельність зросла на 131,29% та сягнула показника 61,23% в порівнянні з 2018 роком.

Рентабельність виробництва показує скільки припадає чисто-го прибутку на одиницю вартості виробничих фондів та з таблиці можемо спостерігати, що у 2018 році показник зменшився в порівнянні з 2017 роком, але у 2019 р. знову підвищився на 5,23%, а саме дорівнював 52,12%. Це є позитивним фактором.

Рентабельність реалізованої продукції показує скільки припадає прибутку від реалізації на одиницю виручки, ми бачимо, що з року в рік даний показник збільшується, що є позитивною тенденцією.

Рентабельність витрат показує скільки прибутку від реалізації припадає на одиницю витрат на виготовлення і реалізацію продукції. Дана рентабельність зростає, у 2019 р. показник сягнув позначки 11,19%, що на 1,85% більше, ніж у 2018 році, це є позитивною тенденцією.

Отже, у пункті було сформовано місію та гловні цілі компанії, а саме: орієнтація на майбутнє та результат, відповідальність та стійкий розвиток, ініціатива та рішучість, відкритість та довіра, чесність, надійність, достовірність, законність, культурна різноманітність.

Проаналізувавши формування доходів підприємства та динаміку доходів, витрат та прибутку можемо сказати, що підприємство покращило свою роботу. Також було розглянуто динаміку складових активів підприємства ТОВ «Роберт Бош Лтд» протягом 2017-2018 рр., динаміку показників використання основних засобів підприємства протягом 2017-2019 рр. та динаміку показників рентабельності підприємства за аналогічний період.

Отже, можемо підсумувати, що компанія вийшла з кризи 2017 р.-2018 р., та отримує прибуток, а не збиток. Всі проаналізовані показники покращилися та свідчать про позитивну діяльність підприємства, а саме: показники рентабельності, показники використання основних засобів, складові активів ТОВ «Роберт Бош Лтд».

## **2.2. Моніторинг цільового ринку та стратегічний аналіз розвитку компанії**

Наступним кроком стане дослідження ринку функціонування обраного підприємства. Негативними факторами, що присутні на українському ринку термотехніки є:

- нестабільне законодавство(збільшення ставок податків);
- можливість зміни митних ставок та зборів (практика показала, що мається пряма залежність між оборотом та ставками мита);
- тіньовий імпорт(несе негативний вплив на імідж товаровиробника та цінову кон'юктуру);
- конкурентна боротьба з боку товарів-конкурентів;
- висока еластичність цін на товари;
- умови функціонування продукції, що призводять до зменшення якісних параметрів продукції та знижують термін експлуатації газового водонагрівача.

Обсяг продажів на ринку опалювальної техніки зростає декілька років поспіль. Найближчі роки збільшуються обсяги будівництва котеджів, житлових комплексів та інших споруд, оскільки, в даних видах будівництва застосовується здебільшого автономне опалення, то використовуються газові котли, а, отже, збільшується на них попит та обсяги продажу.

Для отримання технологічної пари та гарячої води для будь якого типу підприємств основним засобом теплоподачі є котли. Ринок України надає широкий асортимент даної продукції, як вітчизняних так і імпорتنних виробників.

Загальна кількість продажів устаткування для автономного опалення на українському ринку становить кілька сотень тисяч комплектів щорічно. Але в порівнянні, наприклад, з Францією, за такий самий період країна виробляє тільки на внутрішньому ринку таку кількість обладнання.

Останнім часом на вітчизняних підприємствах скоротилося виробництво котлів великої та середньої потужності. Збільшилася частина використання імпортних комплектуючих та конкуренція з їх сторони поширилася. Сьогодні, досить багато вітчизняних компаній виробляють газові водогрійні та парові котли. Велика частина з них виготовляє тільки котли, а автоматику закупають у вигляді комплектуючих. Досить відомими виробниками є: ЗАТ «Житомирремхарчомаш», ТОВ «Азовмаш-терм», ТОВ «Теплові системи», ВАТ «Красилівський машинобудівний завод», ВАТ «Промсантехніка», ЗАТ «Маяк», ДП «Чернівецький металообробний завод». Товари імпортних виробників досить широко поширені на вітчизняному ринку термотехніки. В Україні їх налічують близько 15, серед найбільших є такі німецькі фірми як: Vaillant, Bosch, Viessman, Rielio, Wolf та інші. Саме німецьке виробництво котлів викликає довіру споживача, адже, вони мають високу якість, економічність, надійність та екологічність. Також в Україні працюють такі європейські компанії, як: Mora, Dakon, Protherm, Moravia, італійські компанії: BAXI, Ariston, Fondital, Ferroli, Veretta та французькі De Dietrich і Saunier Duval. (рис.2.7)

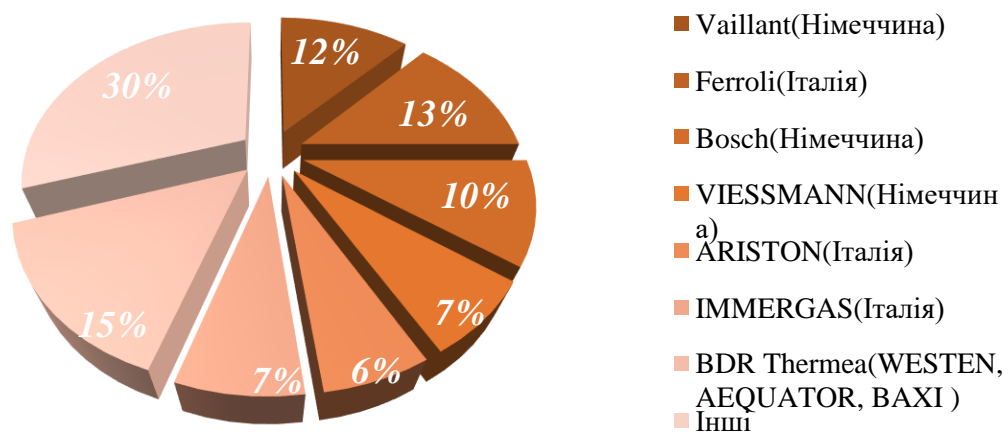


Рис.2.3. Частка ринку найбільших імпортних виробників ринку опалювального обладнання у 2018 р.[16]

На ринку опалювальної техніки України присутні такі відомі бренди як: Viessmann, Vaillant, Bosch. Останнім часом зміцнили свої позиції італійські

виробники, такі як Hermann, Immergas, Beretta, Ferroli. Час від часу на ринок виходять дрібні і маловідомі виробники, але не затримуються більше 2-3 років.

Аналіз ринку та його тенденцій є невід’ємною частиною функціонування відділу термотехніки Bosch. Сьогодні взаємозв’язані події не можна розглядати ізольовано одна від одної, а заплановані дії повинні враховувати як найбільше можливих сценаріїв в майбутньому. Це дозволить бути підготовленими та вчасно відреагувати, або навіть передбачити, спрогнозувати зміни системи, умови ринку, запити дилерів, попит.

Для оцінки зовнішнього середовища функціонування компанії, проведемо PEST аналіз (табл 2.8).

Таблиця 2.8

## PEST-аналіз середовища функціонування ТОВ «Роберт Бош ЛТД»

(P) Політика	(E) Економіка
нестабільна політична ситуація; впровадження державної програми енергозбереження для фізичних осіб; застарілі технічні стандарти; слабкий захист прав власності;	економічна нестабільність в країні; девальвація національної валюти; спад економічної активності бізнес-суб’єктів; «цінові війни» на ринку опалювальної техніки;
(S) Соціокультурні	(T) Технологічні
виїзд кваліфікованого персоналу за межі країни; вимушена міграція населення Криму та Сходу країни; призупинення темпів росту ринку.	поява дешевих альтернативних варіантів опалювальної техніки; зростання витрат на обладнання, будівництво та обслуговування;

На ринку опалювальної техніки України присутні такі відомі бренди як: Viessmann, Vaillant, Bosch. Останнім часом зміцнили свої позиції італійські виробники, такі як Hermann, Immergas, Beretta, Ferroli . Час від часу на ринок виходять дрібні і маловідомі виробники, але не затримуються більше 2-3 років.

На фоні вищезгаданих виробників позиції відомих брендів зміцнюються. Деякі східноєвропейські виробники мають в Україні складське виробництво, що дозволяє зменшити вартість продукції. У випадку комерційно успішних проектів, дозволяє їм збільшити частку ринку та мати перспективні зміцнення

позицій. Також, виробництво допомагає краще навчити сервісні служби. Продавці іноземного опалення очікують поліпшення кон'юктури.

Даний сегмент ринку котлів досить динамічний, обсяги продажів кожного року зростають на 12-15% та досягають більш ніж 80 тис.шт. Реалізація котлів на інших видах палива збільшуються здебільшого на 3-4% кожного року.

Енергоощадливе опалювальне обладнання цікаве більше для корпоративних клієнтів. Великі площі приміщень зумовлюють більшу економію коштів. Попит на газові котли збільшується, адже, відбувається масовий перехід з боку промислових підприємств та офісів на автономне опалення. Перейшовши на автономне опалення офіси зменшують витрати на тепло в 1,5-2 рази. На промислових об'єктах затрати на встановлення «енергоощадливого» котла повертаються за два-три сезони.

Різниця в цінах між вітчизняними старими котлами та сучасними інноваційними котлами західної марки може становити декілька тисяч євро за загального кошторису котельної 100 тис.євро. Отже, ринкова частка іноземних брендів може зрости з 25 до 35%, в той час як вітчизняних скоротитися до 65%, внаслідок підвищення ціни на газ.

Особливостями більшої частини вітчизняних котлів є низький рівень ефективності та технічного виконання за низьких цін (150\$-250\$). Якщо ціна на газ в Україні ще збільшиться, то позиції вітчизняного виробника можуть послабитися без розширення асортименту продукції, що випускається.

Наприклад, значним попитом, за даними продавців іноземної опалювальної техніки, користуються настінні двоконтурні котли, що забезпечують гаряче водопостачання та обігрів.

Саме настінні котли більш популярні, бо вони компактні, заощаджують житлову площу та мають кращий вигляд, ніж напольні, а також вони коштують дешевше, ніж комплект «котел-водонагрівач».

Опитування експертів визначило, що найбільш перспективним на даний момент є виробництво модельного ряду одно- та двоконтурних, настінних та підлогових котлів з достатнім застосуванням комплектуючих імпортних фірм.



В Україні існує кілька таких підприємств - «Колві» та «Провітерм» у Києві, «Укрінтерм» у Білій Церкві, «Маяк» у Змієві (Харківська обл.).

Фактори, що можуть мати негативний вплив на рішення щодо реалізації проекту з встановлення або модернізації котельного обладнання (з використанням обладнання «Bosch») на об'єкті:

- висока вартість обладнання;
- сильні конкуренти на ринку;
- корупційні схеми та непрозорість проведення тендерів.

Серед основних конкурентів «Bosch» у промислову сегменті можна виділити наступних: ТМ «Vaillant», ТМ «Ferrolі», аналіз їхніх переваг наведений в табл.2.9/

Таблиця 2.9

Аналіз конкурентних переваг ТОВ «Роберт Бош Лтд» та основних його конкурентів

Конкурентні переваги ТОВ «Роберт Бош Лтд»:	Конкурентні переваги ТОВ «Vaillant»:	Конкурентні переваги ТОВ «Ferrolі»:
прозорість участі у тендерах для партнерів; широкий асортимент обладнання; значна кількість реалізованих об'єктів; високий рівень консультування, ведення переговорів; сервісна підтримка і обслуговування;	концентрація діяльності на монтажників; стратегія мультибренду; впізнаваність бренду; сильний продуктовий портфель; сильні позиції та портфоліо продуктів;	нижча ціна, у порівнянні з «Bosch» і «Vaillant»; прямі поставки кінцевому споживачу; достатній асортимент обладнання;

Підприємство функціонує на конкурентному ринку, співвідношення “ціна-якість” відповідає продукції підприємства та повністю задовольняє потреби кінцевих споживачів. Для більш детального аналізу ситуації на підприємстві, проведемо SWOT-аналіз, який охарактеризує сильні та слабкі сторони, а також можливості та загрози департаменту термотехніки.

Наступним етапом дослідження буде детальний розгляд результатів проведеного SWOT – аналізу на табл. 2.10.

Таблиця 2.10

## Результати SWOT-аналізу проекту

<p>Сильні сторони:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• відома торгова марка;</li> <li>• устаткування адаптоване до українських стандартів;</li> <li>• сильна маркетингова політика;</li> <li>• широка мережа дистрибуції і сильних партнерів у регіонах;</li> <li>• наявність кваліфікованого персоналу (технологи, інженери, робітники);</li> </ul>	<p>Слабкі сторони:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• велика частина сірого імпорту;</li> <li>• демографічна ситуація;</li> <li>• наявність товарів – замінників;</li> <li>• розвиток інфляції</li> <li>• незначна кількість конкурентів;</li> <li>• навчання персоналу;</li> <li>• мотивація персоналу;</li> </ul>
<p>Можливості:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• зростання доходів населення України;</li> <li>• сильний розвиток сектора;</li> <li>• участь у будівництві і реконструкції;</li> <li>• нові стандарти будівництва дають можливість оснащувати багатоповерхові будинки автономним опаленням;</li> <li>• пільгові умови для національного виробника (наприклад, для участі в тендерах);</li> </ul>	<p>Загрози:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• розвиток українського виробника-конкурента</li> <li>• ризик збільшення митних зборів</li> <li>• збільшення сірого імпорту</li> <li>• нестабільна економічна ситуація</li> <li>• неякісні комплектуючі</li> <li>• сертифікація продукції</li> </ul>

На ринку України попит на якісну термотехніку продовжує рости. Приріст обсягу продажів на 10 % у 2016 році відбувся за рахунок збільшення реалізації імпортного газового устаткування та очікується ріст попиту на 5-10 % у рік.

Одним з досить відомих методів класифікацій напрямів діяльності підприємства є матриця БКГ. За допомогою неї можна скласти так званий рейтинг товарів компанії за критерієм прибутковості. Такий поділ діяльності та класифікація на групи допомагає визначити правильну стратегію дій та стратегію фінансування, щоб бути конкурентоздатною, лідируючою у своєму сегменті компанією та досягти прибутковості напрямку товарів чи послуг.

Наступна таблиця (табл.2.11) демонструє вихідну інформацію (виручка та частка ринку) для розрахунку матриці БКГ для всіх видів продукції департаменту термотехніки ТОВ Роберт Бош Лтд.

Таблиця 2.11

Вихідні дані для побудови матриці БКГ для ТОВ «Роберт Бош Лтд»

Вид продукції	Виручка, млн.грн.		Частка ринку,%	
	2016	2015	Bosch	Vaillant
Газові опалювальні котли	55,4	40,4	32	28
Електробойлера	51,6	39,3	31	29
Твердопаливні котли	7,5	13,2	11	15
Газові проточні водонагрівачі	17,2	16,6	18	21

Розрахуємо темп зростання ринку (Т) за формулою:

$$T = \frac{Q_{2016}}{Q_{2015}} * 100 - 100 \quad (2.1)$$

$$\text{Газові опалювальні котли} = \frac{55,4}{40,4} * 100 - 100 = 37,1\%$$

$$\text{Електробойлера} = \frac{51,6}{39,3} * 100 - 100 = 31,3\%$$

$$\text{Твердопаливні котли} = \frac{7,5}{13,2} * 100 - 100 = -43,2\%$$

$$\text{Газові проточні водонагрівачі} = \frac{17,2}{16,6} * 100 - 100 = 3,61\%$$

Розрахуємо відносну частку ринку(V) за формулою:

$$V = \frac{ЧР_{BOSCH}}{ЧР_{VAILLANT}} \quad (2.2)$$

$$\text{Газові опалювальні котли} = \frac{32}{28} = 0,88$$

$$\text{Електробойлера} = \frac{31}{29} = 1,07$$

$$\text{Твердопаливні котли} = \frac{11}{15} = 0,73$$

$$\text{Газові проточні водонагрівачі} = \frac{18}{21} = 0,86$$

Отже, нанесемо дані на матрицю БКГ, кожне коло відповідає за окремий сегмент ринку, а діаметр кола відповідає загальному обсягу ринку. На рис. 2.8 ми зможемо наглядно побачити у якому квадранті знаходиться той чи інший вид продукції та визначимо подальшу стратегію дій для кожного.

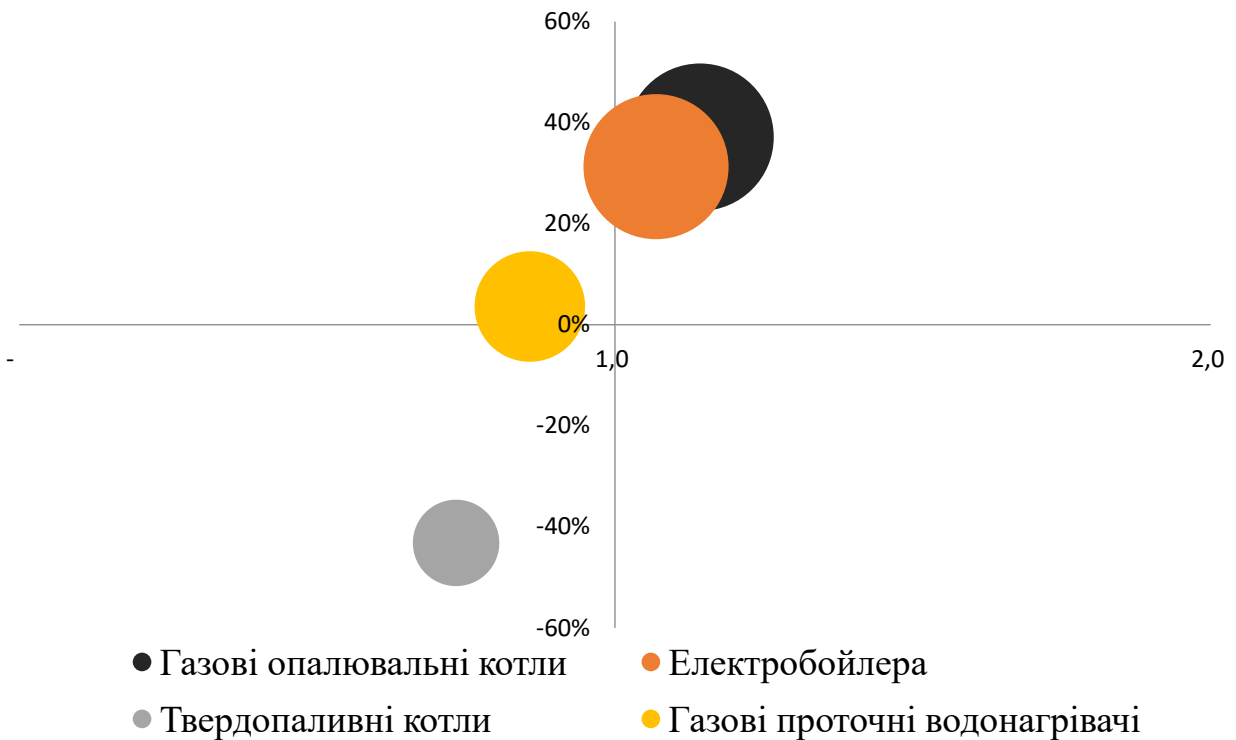


Рис.2.4. Матриця БКГ для компанії ТОВ «Роберт Бош Лтд»

*Джерело: Створено автором на основі наведених вище розрахунків*

Електробойлера та газові опалювальні котли потрапили в квадрант зірки, тобто, це означає, що вони є лідерами ринку та надають високий рівень збуту товару, як наслідок, зростаючий прибуток і вкладення значних інвестицій у їх розвиток. Для даних сегментів ринку необхідно застосовувати стратегію “збільшення частки ринку”, тобто утримувати та в подальшому збільшувати частки ринку, прибутки та витратити кошти на НДДКР.

Газові проточні водонагрівачі та твердопаливні котли потрапили в квадрант собаки, це означає, що дані сегменти ринку надають низькі прибутки, низький темп зростання ринку та низьку рентабельність, як правило від собак позбавляються, але в нашому випадку керівництву необхідно звернути увагу на дані сегменти та зменшити витрати на нього, в якому випадку компанія зможе отримувати прибуток від даного продукту. Потрібно застосувати стратегію

“збирання врожаю”, тобто отримувати максимальний прибуток навіть коли частка ринку зменшується.

Також було б доцільно розглянути матрицю Мак-Кінсі. Побудуємо матрицю «Мак-Кінсі» за таким порядком:

Першим етапом буде оцінка привабливості ринку, для цього необхідно:

1. Вибрати критерії оцінки ринку, їх необхідно помістити в таблицю (2.17) та кожному привласнити вагу, яка відповідає значущості показника спираючись на цілі підприємства. Сума ваги даних критерії повинна дорівнювати одиниці.

2. По кожному з обраних критеріїв необхідно дати оцінку від 1(непривабливий) до 5(дуже привабливий).

3.Потім перемножуємо вагу на оцінку по кожному критерію і отримуємо сумарну зважену оцінку ринку даної СОБ або рейтинг привабливості ринку як стратегічної зони господарювання. Рейтинг рангується від 1 (низька привабливість) до 5 (висока привабливість).

Другий етап складається з оцінки конкурентної позиції СОБ підприємства (табл.2.18). Для цього необхідно скористатися методикою наведеною вище.

Таблиця 2.12

Оцінка конкурентоспроможності ринку термотехнічного обладнання  
компанії ТОВ «Роберт Бош Лтд» у 2019 р

№ з/п	Критерії (чинники)	Вага	Оцінка	Зважена оцінка
<b>ГАЗОВІ ОПАЛЮВАЛЬНІ КОТЛИ</b>				
1	Відносна частка ринку	0,3	4	1,2
2	Відданість споживачів	0,2	5	1
3	Маркетингові переваги	0,2	4	0,8
4	НДДКР	0,15	4	0,45
5	Відносна кваліфікація керівників і працівників	0,15	5	0,6

Проведемо конкурентний аналіз за допомогою матриці конкурентних сил М. Портера [58, с.225].

Модель п'яти сил конкуренції Портера є досить розповсюдженою методикою та інструментом для проведення діагностики основних конкурентних сил, які здійснюють вплив на ринок. Можливо здійснити оцінку ступеня впливу

кожної та визначити характер конкурентної боротьби на ринку де здійснює свою діяльність досліджуване підприємство [38, с. 389].

Дана матриця показує, що конкуренція це не тільки гра двох або більше компаній, що давно працюють на ринку. Це гра між конкурентами, такими як: товари-замінники, споживачі, нові конкуренти, що тільки входять на ринок, всі вони відіграють різну роль в функціонуванні підприємства.

Існують різні фактори, що здійснюють вплив на середовище, ключовим є галузь де працює фірма. Стан конкуренції в даній галузі залежить від 5 сил Портера, а саме (рис.2.5).

1. Суперництво між продавцями діючих компаній.
2. Суперництво між фірмами, що пропонують товари-замінники.
3. Можливість появи нових конкурентів усередині галузі
4. Загроза постачальників товарів
5. Здатність споживача диктувати умови.



Рис. 2.5. Матриця «5 сил конкуренції Портера» для ТОВ «Роберт Бош Лтд»

*Джерело: складено автором*

Конкурентне середовище компанії ТОВ «Роберт Бош Лтд» формується під впливом таких складових конкурентних сил: Конкуренти на ринку опалювальної техніки, більшість імпорتنих компаній мають майже однакову частку ринку, що

і компанія “БОШ”, тому конкуренція на даному ринку досить висока. Конкуренція серед діючих компаній на ринку орієнтоване на досягнення найвигіднішого становища, що передбачає: продаж продукції за нижчими цінами, більший асортимент інноваційних продуктів, ніж у конкурентів, ефективної комунікаційної політики. Товарами-субститутами на даному ринку не виступає жоден продукт, хіба що теплообігрівачі, але без опалювальної техніки вони майже не допоможуть у холодну пору року, тому конкуренція від даних товарів є низькою. Загроза входу на ринок нових виробників-конкурентів досить низька, адже, бар’єри входу на ринок дуже високі, імпортні та вітчизняні виробники зайняли більшу частку на ринку опалювальної техніки та завоювали довіру споживачів. Загроза від постачальників середня, адже, в Україні виробництво відсутнє і товар завозять з-за кордону, тому можливі деякі проблеми такі як товар затримують на митниці або інші. Постачальники також можуть чинити тиск на ринок, тобто впливати на рівень конкуренції шляхом підвищення ціна на комплектуючі, зиження якості товару тощо. Стратегічними діями можуть бути: ретельний підбір постачальників, встановлення тривалих господарських зв’язків з постачальниками, постійний контроль їх дій тощо. Спроможність споживачів несе досить високу загрозу, адже, купівельна та економічна спроможність споживачів зменшується, а ціни мають зростаючий характер. Також вони можуть впливати на рівень конкуренції шляхом зміни запитів та переваг у споживчих характеристиках товарів. Стратгічні дії слід спрямовувати на дослідження поведінки споживачів, на мотивацію купівлі товарів компанії, на виявлення тенденції купівельної спроможності споживачів, активне формування попиту тощо.

Отже, можемо підсумувати, що компанія є конкурентоздатною, але існує проблема розвитку конкурентних сил вже існуючих конкурентів та зміна запитів споживачів. Тобто компанії потрібно робити все можливе, щоб утримувати свої позиції на ринку та покращувати їх, для цього треба реалізовувати правильні стратегії швидко та витрачаючи якомога менше ресурсів. Також, було

розглянуто ринок термотехніки України та проведено стратегічний аналіз підприємства.

Проаналізувавши зовнішнє та внутрішнє середовище підприємства було побудовано PEST-аналіз та SWOT-аналіз, де наведено політичні, соціокультурні, економічні та технологічні чинники впливу на підприємство, а також зазначено сильні, слабкі сторони компанії та її можливості і загрози.

Було проаналізовано основні конкурентні переваги ТОВ «Роберт Бош Лтд» та найбільших конкурентів.

Провівши дослідження було створено сітку оцінки ринку опалювального обладнання. А далі побудовано матрицю БКГ, котра допомогла визначитися з подальшою стратегією дій що до основних видів продукції компанії та матрицю п'яти сил Портера, що допомогло визначитися з основними загрозами функціонуванню підприємства та плануванню дій в подальшому.

## **2.2. Аналіз ефективності адміністрування бізнес-процесами організації в ТОВ «Роберт Бош Лтд»**

Дочірня компанія Бош Термотехніка Україна – один з найбільших світових виробників опалювальної та водонагрівальної техніки. Для забезпечення домашнього комфорту, всі рішення створюються за допомогою екологічних технологій та енергозберігаючих інновацій водонагрівальної та опалювальної техніки.

Bosch Термотехніка Україна об'єднує міжнародні та регіональні бренди: Bosch, Buderus та Junkers.

Bosch Термотехніка налічує цілий ряд екологічно чистих та енергозберігаючих систем: теплові насоси, підлогові та настінні котли, твердопаливні котли, сонячні теплові системи, промислові котли.

Компанія приймає рішення для покращення домашнього комфорту. Обладнання Бош Термотехніки працює на підвищення та забезпечення



максимальної енергоефективності, екологічності експлуатації, підвищенні рівня комфорту та відповідає високим вимогам теплопостачання.

Bosch як світовий виробник термотехніки пропонує великий вибір підлогових та настінних опалювальних установок, що ідеально підходять квартирам, багатоповерховим будівлям, житловим будинкам та бізнес-комплексам.

Аналіз компанії ТОВ «Роберт Бош Лтд» можна провести через призму аналізу маркетингового середовища, як одного з основних, на нашу думку, видів бізнес-процесів організацій, а саме операційного.

Компанія в організаційній структурі не має загального відділу маркетингу, це несе за собою деякі проблеми, а саме:

- питання ринкового середовища вирішуються не в повній мірі;
- порушена процедура розроблення асортиментної та цінової політики;
- порушена процедура проведення заходів зі стимулювання збуту продукції;
- не в повній мірі розроблена система рекламних заходів компанії та інші.

Функціональна модель побудови відділу маркетингу та збуту подана на рис. 2.6.



Рис. 2.6. Функціональна модель побудови відділу

Кожен підрозділ компанії повинен надавати інформацію що до своєї діяльності відділу маркетингу, у свою чергу даний відділ зобов'язаний надавати підрозділам інформацію, що необхідна для орієнтації на ринку. Цей аспект досить важливий, адже, він дозволяє департаменту термотехніки зокрема успішно досягати цілей та отримувати прибуток. Відділ маркетингу створений для того, щоб орієнтувати діяльність усіх підрозділів компанії на потреби ринку, вчасно коригувати їхню роботу та взаємодії між підрозділами з урахуванням інтересів споживачів та ринку.

Особливої актуальності дана модель роботи набуває коли маркетингові служби на підприємстві досить молоді та їх керівники не можуть поставити точні цілі, оцінити результат виконаної роботи та інше.

Головними завданнями відділу маркетингу ТОВ «Роберт Бош ЛТД» є наступні:

- оцінювання стану ринку та аналіз результатів комерційної діяльності компанії, і факторів, що впливають на роботу підприємства;
- прогнозування продажів та ринкової частки компанії;
- проведення ситуаційного ринкового аналізу;
- розробка стратегії ринкової діяльності на внутрішньому та зовнішньому ринках;
- розробка товарної і цінової політики;
- пошук каналів та методів просування продукції;
- забезпечення підприємства і всіх його підрозділів маркетинговою інформацією (інформацією про ринок).

Комплекс маркетингу – це такі засоби маркетингу, котрі підприємство використовує в сукупності для впливу на цільовий ринок. Він охоплює багато заходів, які може запровадити компанія для підвищення попиту на продукцію. Дані заходи діляться на чотири основні групи: розподілення, товар, ціна та просування продукту.

Компанія Bosch має дочірні підприємства в декількох країнах, таких як Китай, Бразилія, Індія, Японія, Румунія, Польща та Туніс. Глобальна мережа

продажів і виробництва розповсюджується в мінімум ста п'ятдесяти країнах і обслуговується майже 375 000 співробітників. Компанія має численні регіональні та дочірні компанії. В даний час Bosch працює у всьому світі. Більшість її заводів знаходяться в Німеччині, але також має свою мережу в інших країнах. Компанія Bosch здійснює свою діяльність в усіх куточках України через регіональні філії в Одесі, Львові та Дніпрі [55].

Головними перевагами компанії ТОВ «Роберт Бош Лтд» є те, що при розробленні устаткування використовуються найновітніші технології, воно має високу якість та досить просте у використанні та обслуговуванні. Компанія має досить широку сервісну мережу по всій Україні з основним відділом у Києві та велику дистрибуторську мережу.

Товарна політика ТОВ «Роберт Бош Лтд» вимагає зміни в тому випадку, якщо протягом тривалого періоду основний прибуток дають два-три види продукції; немає достатньої кількості видів продукції, що відповідають можливостям ринку й обсягу пропонованого попиту; обсяг продажів і прибуток підприємства постійно знижуються.

Товарна політика підприємства має бути важливим аспектом в роботі кожної компанії, що займається торгівлею. Одним з головних чинників прибуткової діяльності будь-якого підприємства є збалансований асортимент продукції. Оскільки, споживачі люблять вибрати для себе більш вигідний товар за співвідношенням ціна/якість та індивідуальними критеріями, то асортимент має бути широкий, щоб задовольнити кожного. Вирішенню питання кількості видів, широти функцій приладу та іншого може допомогти аналіз споживачів, вивчення їх психології, аналіз ситуації на ринку та результатів торгової діяльності.

Основу планування продуктового асортименту в компанії ТОВ «Роберт Бош Лтд» становлять такі принципи:

- аналіз та виявлення потреб споживачів, які не задоволені;
- виявлення особливостей поведінки споживачів у сегменті роботи підприємства;

- оцінка товарів-конкуrentів на технічні характеристики;
- оцінка відповідності товарів підприємства запитам споживачів;
- розробка рекомендацій зі збуту продукції, що включатиме в себе строки, графік введення нового або покращеного товару на ринок, заходи що до стимулювання збуту продукції або план проведення рекламної кампанії та інше.

Ряд інновацій дозволяють Bosch завжди залишатися в перших рядах виробників термотехніки і представляти на ринку прилади, що максимально задовольняють споживача з погляду комфорту, економії і надійності. Нижче приводиться характеристика найбільш популярних видів опалювальної техніки.

За допомогою табл. 2.12 та 2.13 можемо спостерігати обсяги збуту найпопулярніших товарних одиниць департаменту термотехніки компанії ТОВ «Роберт Бош Лтд», а також виручку, яку отримувало підприємство від продажу даної продукції відповідно.

Таблиця 2.12

Динаміка обсягу збуту продукції департаменту термотехніки компанії  
ТОВ «Роберт Бош Лтд», шт.

Вид продукції	Обсяг товару			Відхилення, +/-
	2014	2015	2016	
Газові опалювальні котли	3 990	4 795	5 763	968
Електробойлера	11 658	18 144	24 880	6 736
Твердопаливні котли	884	784	435	- 349
Газові проточні водонагрівачі	3 988	4 890	5 324	434
Всього	20 520	28 613	36 402	7 789

Отже, можемо спостерігати значне зменшення збуту твердопаливних котлів, майже в 2 рази, а саме -349 шт., газові проточні водонагрівачі збільшились у порівнянні з 2015 роком на 434 шт. Значне збільшення показують електро бойлери та газові опалювальні котли, +6736 шт. та +968 шт. відповідно.

Таблиця 2.13

Динаміка обсягу виручки продукції департаменту термотехніки компанії  
ТОВ «Роберт Бош Лтд», грн.

№ з/п	Вид продукції	Виручка			Відхилення
		2014	2015	2016	
1	Газові опалювальні котли	39 800 432	40 456 889	55 450 773	14 993 884
2	Електробойлера	29 457 223	39 370 691	51 633 079	12 262 388
3	Твердопаливні котли	14 499 234	13 269 061	7 530 233	- 5 738 828
4	Газові проточні водонагрівачі	15 740 121	16 607 096	17 002 454	395 358
5	Всього	99 497 010	109 703 737	131 616 539	21 912 802

Отже, виручка компанії збільшилася на 21 млн.грн., а саме: газові опалювальні котли та електробойлера займають значну частину цього збільшення, 14 млн та 12 млн. грн відповідно. Виручка від продажу твердопаливних котлів зменшилася на 5 млн.грн, а газові проточні водонагрівачі показують незначне збільшення, лише на 395 358 тис.грн.

Компанія Bosch дотримується різної стратегії ціноутворення для різних категорій продуктів торгової марки Bosch. Для клієнтів департаменту термотехніки, ціни фіксуються залежно від відносин із замовником, а також кількістю товарів, куплених замовником. Це також залежить від можливостей переговорів клієнта та того, наскільки важливим він є для компанії.

Визначення розміру бюджету як певного відсотка від продажів є більш просунутим методом. Зазвичай рекламний бюджет складає від 1,5% до 3% від загального обсягу продажів для промислових товарів. Компанія може встановлювати певний відсоток як від минулорічних продажів, так і від прогнозу продажів на наступний рік.

В останньому випадку важлива точність прогнозу. На деякі групи товарів може бути % вище середнього, але тоді якісь товари не отримують нічого. Можна збільшити ціни і за рахунок цього збільшити бюджет, але цінова конкуренція, швидше за все, не дасть використовувати перевагу від посиленого просування.

Продукція компанії Роберт Бош Лтд має німецьку якість, основними покупцями товарів компанії є споживачі середнього та вище середнього класів. Ключовими чинниками ціноутворення є сприйняття товару споживачами, щоб сформувати у них уявлення про цінність продукції використовуються нецінові елементи комплексу маркетингу, а саме: рекламу, репутацію, довіру і повагу до постачальника.

Ключові фактори успіху компанії дають змогу тримати лідерські позиції у галузі, бути улюбленим брендом серед споживачів. Щодо якості продукції та відповідності стандартам, можна не сумніватися, адже на кожній фабриці та локальних офісах це правило чітко дотримуються.

Наявність локальних брендів дає змогу отримати додаткові конкурентні переваги, а з іншого боку, зменшити ризики, пов'язані з імпортом/експортом, зміною попиту і смаків споживачів

Основними способами комунікації зі споживачами ТОВ «Роберт Бош ЛТД» як виробника наведені в табл. 2.14.

Таблиця 2.14

#### Основні способи комунікацій ТОВ «Роберт Бош ЛТД» зі споживачами

Реклама	Інтернет-комунікації	Стимулювання організації продажів	Суспільні зв'язки
публікації в пресі; передачі по радіо і телебаченню; публікації в довідниках і щорічниках; використання свого торгового знаку і реклами на різноманітних публічних заходах; участь у виставках;	На Web-сайті компанії розміщено детальну інформацію про товари; Інтерактивне спілкування з споживачем;	Лотереї; Організація презентацій продажів громадських місцях; Буклети;	Комюніке різноманітні публікації в пресі; Річні звіти; Благодійність; Спонсорство шефство; Виставки, ярмарки і салони;

З вищенаведеного, можемо побачити, що компанія має широкий асортимент опалювальної продукції, орієнтованої на споживача з використанням інноваційних технологій в галузі енергозбереження. Компанія здійснює збут товарів виключно через посередників. Регіональна мережа збуту подана на рис.

2.7. Як бачимо з рисунку, компанія має мережу збуту на всій території України, але в даний час існують проблеми зі збутом на тимчасово окупованих територіях.

Потенційними споживачами опалювального обладнання є покупці в двох сегментах: побутовому та промисловому. В побутовому сегменті, це жителі міста, села та селища, що проживають у будинках з відсутнім центральним гарячим водопостачанням, до яких відносяться користувачі вже встановлюваного опалювального обладнання та споживачі, що тільки заселяють здані об'єкти будівництва. В той час, в промисловому сегменті споживачами є особи, що живуть в будинках з центральним водопостачанням та мають проблеми з доступом до гарячої води.



Рис. 2.7. Регіональна мережа компанії ТОВ «Роберт Бош Лтд» у 2019 р. [16]

Як бачимо з рисунку, компанія має мережу збуту на всій території України, але в даний час існують проблеми зі збутом на тимчасово окупованих територіях.

Потенційними споживачами опалювального обладнання є покупці в двох сегментах: побутовому та промисловому. В побутовому сегменті, це жителі міста, села та селища, що проживають у будинках з відсутнім центральним гарячим водопостачанням, до яких відносяться користувачі вже встановлюваного опалювального обладнання та споживачі, що тільки заселяють

здані об'єкти будівництва. В той час, в промисловому сегменті споживачами є особи, що живуть в будинках з центральним водопостачанням та мають проблеми з доступом до гарячої води.

Промисловий сегмент включає об'єкти з обладнання, що перевищує 100 кВт, геліосистеми більше ніж на 30 колекторів або замовлення вартістю більше ніж 50 тис. євро без НДС (відповідно до принципів сегментування ринку «Bosch»).

Обладнання, що належить до промислового ринку збуту: парове котельне обладнання (від 175 до 55 000 кг пари/год); обладнання для водогрійної котельної (від 650 до 38000 кВт); системи відводу тепла (отримання енергії з надлишкового тепла);

Основна складова успіху компанії – інновації, присутність на міжнародних ринках та диверсифікація виробництва. Сьогодні компанія інвестує в продукцію, направлену на захист навколишнього середовища та збереження природних ресурсів Bosch Термотехніка пропонує цілий ряд провідних енергоефективних та екологічно-чистих систем: підлогові та настінні котли, теплові насоси, сонячні теплові системи, твердопаливні котли, теплоелектростанції, промислові котли. Компанія приймає рішення для покращення домашнього комфорту. Обладнання Бош Термотехніки працює на підвищення та забезпечення максимальної енергоефективності, екологічності експлуатації, підвищенні рівня комфорту та відповідає високим вимогам теплопостачання.

На рисунку 2.8. зображена взаємодія підприємства з посачальниками матеріально-технічних ресурсів, споживачами, банками тощо. Основними гравцями у каналі дистрибуції (табл.2.15) є: загальні дистриб'ютори(DO) та технічні дистриб'ютори (TDO).



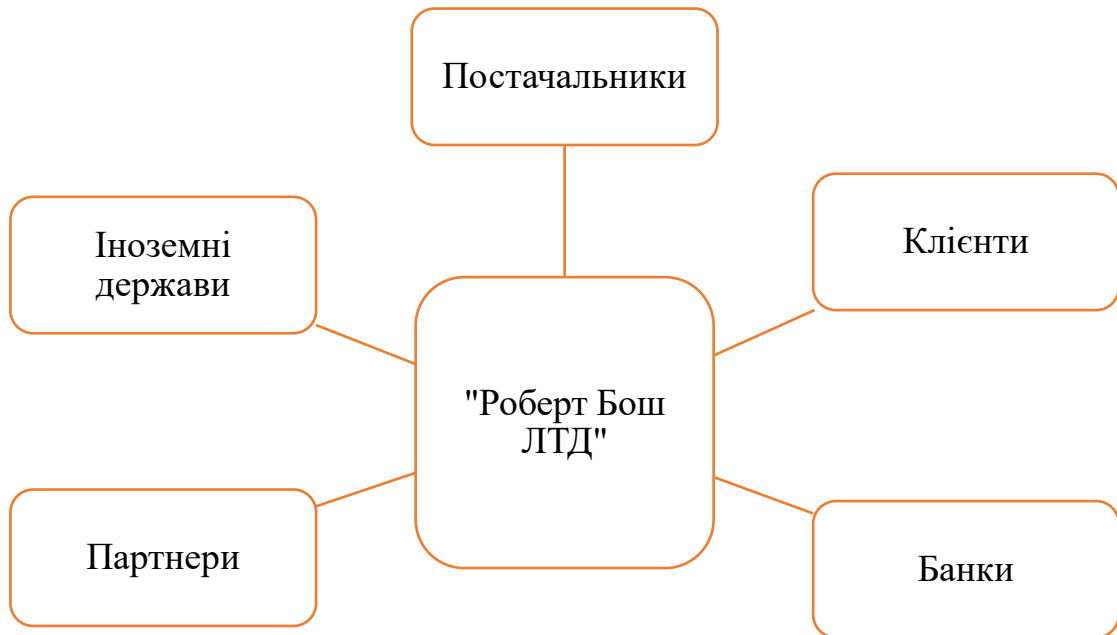


Рис. 2.8. Місце ТОВ «Роберт Бош Лтд» у виробничо-господарському комплексі регіону

Дилери здійснюють основну закупівельну діяльність оптом з метою подальшого розповсюдження товарів з кінцевими споживачами.

Таблиця 2.15

Особи, що приймають рішення що до розповсюдження товарів з кінцевими споживачами ТОВ «Роберт Бош Лтд»

Особа, що приймає рішення	Роль	Які рішення приймає	Що для нього важливо в роботі з постачальником
Директор, комерційний директор	Керівник. Загальне керівництво, пошук великих замовлень, переговори по ним.	Стратегічні: умови співпраці з клієнтом / постачальником.	Знижка, бонуси, відстрочення
Активний менеджер - оптові продажі	Пошук замовлень, проектів та їхній подальший супровід	При наявності продуктів від декількох постачальників дуже часто самостійно робить вибір на чийсь користь	Лояльність постачальника, можливе заохочення. PULL збоку постачальника. Оперативність у роботі та тих. підтримка збоку постачальника
Пасивний менеджер - роздрібні мережі	Обслуговування клієнтів в торгових точках, офісах продажів.	Може схилити покупця у виборі певного товару	Наявність маркетингових інструментів. Бажана лояльність постачальника.

В більшості випадків дистриб'ютори працюють з товарами масового попиту, продаж яких не зазнає великих витрат з боку продавця. Основною метою для них є максимальне покриття ринку, як географічне, так і величина складу, кількість продуктових груп тощо.

Технічні дистриб'ютори – це компанії котрі здійснюють оптову закупівлю продукції у фірми-виробника для подальшого поширення її до кінцевого споживача. Такі компанії додатково мають ресурси та кваліфікацію для надання консультаційних послуг по налаштуванню, програмуванню та післяпродажного використання опалювального обладнання. Дистриб'ютори ТДО мають досить вузьку спеціалізацію та їх основна цінність - технічна компетентність і знання специфіки ринку, куди продається обладнання.

Компанія ТОВ «Роберт Бош ЛТД» була однією з перших, хто направлено впровадив політику для каналу дистрибуції. Впровадження даної політики дало помітні результати і диференціювало компанію ТОВ «Роберт Бош ЛТД», як лідера в каналі з широкою пропозицією для сегменту середнього цінового та елітного будівництва. З моменту впровадження політики пройшло більше 10 років, за цей час більшість компаній виробників помітно зміцнили свої позиції в каналі.

На даний момент видно наступні прогалини в існуючій політиці:

- при наданні комерційних умов партнеру враховується, в основному, тільки його обсяг продажів. не береться до уваги географічний фактор, додані цінності партнерів;
- з боку ТОВ «Роберт бош ЛТД» немає стимулювання партнера, продавати всі доступні продуктові групи компанії;
- як партнерам, так і самим співробітникам ТОВ «Роберт бош ЛТД» не зовсім зрозуміла внутрішня структура - який відділ за що відповідає. виникають ситуації, коли продукт-менеджер відповідає не тільки за технічні питання, але і активно залучається для вирішення комерційних і логістичних питань;

- немає чітких інструментів і правил мотивуючих партнерів виконувати взяті на себе зобов'язання.

Отже, підприємство не має загального маркетингового відділу, відділ маркетингу департаменту термотехніки компанії ТОВ «Роберт Бош Лтд» працює, як окрема функціональна одиниця. Було проаналізовано ефективність маркетингової діяльності з використанням маркетинг міксу. Маркетинг мікс складається з чотирьох компонент, а саме: просування, продукт, місце та збут. Всі ці складові було проаналізовано.

До товарного асортименту компанії входять: газові опалювальні котли, твердотопливні котли, електробойлери, газові проточні водонагрівачі, теплові насоси, геліосистеми.

Було проаналізовано основні способи комунікацій зі споживачами, такі як: реклама, інтернет-комунікації, стимулювання та організація продажів і суспільні зв'язки. Для клієнтів департаменту термотехніки, ціни фіксуються залежно від відносин із замовником, а також кількістю товарів, куплених замовником. Це також залежить від можливостей переговорів клієнта та того, наскільки важливим він є для компанії. Визначення розміру бюджету як певного відсотка від продажів є більш просунутим методом. Зазвичай рекламний бюджет складає від 1,5% до 3% від загального обсягу продажів для промислових товарів. Отже, можемо сказати, що маркетингова діяльність компанії ТОВ «Роберт Бош Лтд» є ефективною, але має певні недоліки, які були наведені вище.

## **РОЗДІЛ 3. НАПРЯМИ УДОСКОНАЛЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ АДМІНІСТРУВАННЯ БІЗНЕС- ПРОЦЕСАМИ ТОВ «РОБЕРТ БОШ ЛТД»**

### **3.1. Напрями удосконалення адміністрування бізнес-процесів в ТОВ «Роберт Бош ЛТД»**

Стратегічним завданням у галузі теплообладнання та енергозберігаючих технологій є розробка єдиної стратегії і стратегії розвитку підприємства, що включає аналіз стану підприємства на ринку, його фінансово-господарської діяльності, виявлення ключових внутрішніх і зовнішніх проблем підприємства і розробку оптимальних способів їх вирішення. Цей комплекс питань є основним для будь-якого підприємства, але без установки на його рішення неможливо домогтися конкурентоспроможності на ринку. Як наслідок, з'являється велика кількість тактичних завдань, вирішення яких стає щоденним процесом.

Головними проблемами підприємства на ринку термотехніки України є велика частина сірого імпорту, надзвичайно великі інвестиції та низька мотивація і навчання персоналу. Існує також безліч загроз для повноцінної та ефективної роботи ТОВ «Роберт Бош Лтд», так є загроза розвитку українського виробника-конкурента, адже, вітчизняний виробник не стоїть на місці та намагається наздогнати імпортерів виробників. За рахунок нестабільної економічної ситуації в Україні можуть збільшитися розмір податків та митних зборів. Зі сторони постачальників можуть виникати проблеми з якістю комплектуючих та їх своєчасною доставкою в нашу країну.

Головними цілями для підвищення ефективності адміністрування бізнес-процесами компанії є:

- збільшення обсягу продажів (в т.ч. збільшення клієнтського потоку або збільшення числа замовлень);
- збільшення прибутку;
- збільшення частки ринку;
- лідерство в своєму сегменті.

Тому розробка та реалізація ефективної маркетингової стратегії допоможе підприємству ТОВ «Роберт Бош Лтд» досягнути цих цілей і закріпити своє положення на ринку.

Для спрямування подальших дій та вибору майбутньої стратегії необхідно побудувати матрицю Мак-Кінсі «привабливість – конкурентоспроможність» на основі проведеного дослідження у розділі 2.

Отже, розраховані результати по СБО ТОВ «Роберт Бош Лтд» вводимо в матрицю Мак-Кінсі «привабливість – конкурентоспроможність» і визначаємо майбутні стратегії (рис. 3.1)

Привабливість ринку	<i>висока</i>			<i>Газові опалювальні котли, електробойлера</i> Утримувати або посилювати лідерство на ринку
	<i>середня</i>		<i>Твердопаливні котли</i> Зростати або вийти з ринку	<i>Газові проточні водонагрівачі</i> Утверджувати лідерство на ринку
	<i>низька</i>			
		<i>низький</i>	<i>середній</i>	<i>високий</i>
		Конкурентоспроможність		

Рис. 3.1. Конкурентоспроможність підприємства за матрицею Мак-Кінсі

*Джерело: складено автором за власними розрахунками*

Результат аналізу матриці «привабливість – конкурентоспроможність» дозволяє сформулювати ряд рекомендацій. Зокрема:

– збільшити обсяг інвестиційних ресурсів для розвитку і підтримання видів діяльності у привабливих сферах господарювання – твердопаливні котли;

– такий сегмент як газові проточні водонагрівачі необхідно утверджувати на ринку шляхом заключення тендерів з диллерами та поставляти їх у великих кількостях;

– утримувати лідерство газових опалювальних котлів та електробойлерів неохідно за рахунок інвестицій в дані сегменти.

Перспективною стратегічною зоною господарювання є твердопаливні котли та газові проточні водонагрівачі.

Аналіз ринку термотехніки в Україні показав, що причинами негативних тенденцій є падіння обсягів продажів термообладнання всередині країни через зниження реальної купівельної спроможності споживачів.

Сьогодні в умовах посилення конкуренції та збільшення насиченості ринків грамотно обрана маркетингова стратегія багато в чому визначає успіх фірми на ринку, виводячи компанію на якісно новий рівень бізнесу.

Так для складання успішної маркетингової стратегії потрібно провести професійні маркетингові дослідження. Також, аналіз ситуації на ринку термотехніки особливо необхідний в умовах існуючої економічної кризи і, як наслідок, посилення конкурентної боротьби за споживача. Спираючись на дану інформацію, організація служби маркетингу та проведення якісного маркетингового дослідження є пріоритетним напрямком діяльності компанії ТОВ «Роберт Бош Лтд» для реалізації своєї стратегії.

Також, в сучасних умовах, компанії можна порекомендувати більш глибоке проникнення в мережу Інтернет, створення власного каналу, який в подальшому принесе більше продажів та отримання більшого прибутку.

Також було б доцільно здійснити пошук певних засобів та технологій для зниження собівартості продукції у зв'язку із підвищеною чутливістю споживачів до девальвації української валюти, що змушує їх не купувати даний продукт та шукати дешевшу альтернативу в компаній-конкурентів.

Конкуренція на ринку посилюється, витрати на рекламу продовжують зростати в основному, тому що телевізійні канали виставляють ціни з урахуванням дедалі більшої інфляції. Контролем над проведенням рекламної

кампанії буде здійснювати маркетинговий відділ, який для початку розробить саму кампанію і відзніме ролики. Ролик має зберігати елементи патріотизму, народних мотивів, враховуючи теперішній стан в країні та показуючи німецьку якість продукту.

Якщо рекламна кампанія пройде успішно, то це в короткостроковій перспективі забезпечить високий попит на продукцію ТОВ «Роберт Бош Лтд», в довгостроковій перспективі – збільшення аудиторії покупців. За рахунок цього продажі компанії також мають зрости.

Також важливим моментом є якісна організація служби сервісу - це збір і аналіз скарг і претензій, вироблення рекомендацій щодо підвищення якості товару, кінцевий моніторинг якості всього параметричного ряду продукту.

Перевагами такої концепції маркетингу фірми є наявність гнучкої системи зворотних зв'язків, що утворюють необхідне інформаційне поле, масовість даних про реакцію споживачів різного рівня на кожній стадії руху товару, на техніко-економічні параметри нових товарів і ефективність просування товару на ринок.

Також задля збільшення продажів компанія може здійснити стимулювання збуту, спрямоване на покупців, що полягає в пропозиції останнім відчутної комерційної вигоди, яка спонукає їх купувати товари. Саме акційні пропозиції часто привертають увагу споживачів і вони роблять вибір на користь вигідної пропозиції.

Для вдосконалення маркетингової стратегії, підприємство може застосувати такі заходи:

- розробка оригінальної стратегії, яку важко скопіювати конкурентам;
- впровадження інновацій в систему і методи управління, не тільки у виробництво;
- переконати трудовий колектив працювати як єдина команда, що має спільні цілі, досягнення яких призведе до задоволення потреб кожного працівника;
- розширення каналів розподілу продукції та ринків збуту;
- приділення уваги підвищенню кваліфікації персоналу;

- розвиток торгового маркетингу;
- вдосконалення маркетингових комунікацій;
- вдосконалення систем якості;
- подальше удосконалення маркетингової політики;
- збільшення потужності маркетингової збутової політики;
- вихід на нові сегменти ринку та на нові ринки;

Якщо обсяг продажів виявляється нижчим запланованого, можна вдатися до одного або декількох заходів:

- скоротити виробництво;
- посилити рекламу і заходи щодо просування товару;
- змінити ціни для стимуляції збуту;
- організувати професійно-технічну перепідготовку збутового персоналу;
- ввести поліпшення в систему стимулювання персоналу, зайнятого збутом;
- перевірити якість товару шляхом прискорених випробувань і внести необхідні вдосконалення (з неодмінним сповіщенням про це через рекламу і статті у журналах і газетах).

Якщо ж обсяг виробництва не встигає за зростанням попиту, можливі наступні заходи:

- збільшити масштаб виробництва;
- скоротити витрати на рекламу і стимулювання збуту [46].

Розглянемо цілі, які ставить перед собою підприємство на найближчий період – 2018-2020 рр. Вони подані у табл. 3.1.

Дана таблиця ілюструє збалансовану систему показників у розрізі 4-х проєкцій: фінанси, клієнти, внутрішні бізнес-процеси та навчання і розвиток. Це докладні цілі та показники, що матимуть основне значення у їх досягненні. Проте головною ціллю ТОВ «Роберт Бош Лтд» ставить собі збільшення обсягів продажу твердотопливних котлів хоча б на 10% у наступному періоді.



Таблиця 3.1.

Проектування збалансованої системи показників (BSC) для  
ТОВ «Роберт Бош Лтд» на 2018-2020 рр.

Проекція	Стратегічні цілі	Показники
Фінанси	1.Зниження собівартості виготовлення продукції на 5%	Собівартість товарної продукції, собівартість реалізованої продукції
	2. Зростання доходів підприємства на 15%	Доходи
	3. Зростання прибутку на 10%	Прибутковість підприємства, рентабельність продажу
	4.Забезпечення фінансової незалежності (коефіцієнт автономії)	Відношення власного капіталу підприємства до підсумку балансу
Ринок (клієнти)	1.Залучення нових клієнтів (на 50 нових клієнтів щорічно)	Кількість нових клієнтів щорічно
	2.Підвищення якості обслуговування нових та постійних клієнтів на 20%	Витрати на укладення угоди купівлі/продажу з постачальниками
	3.Пошук нових постачальників (у Європі)	Відсоток збільшення договорів з постачальниками
	4.Покращення іміджу та репутації	Обсяги продажу, включаючи нових клієнтів
Процеси (організація)	1.Збільшення обсягів виробництва товару на 10%	Обсяг виготовленої продукції в штуках
	2.Підвищення рентабельності операційних витрат	Відношення прибутку від операційної діяльності до операційних витрат за період
	3.Забезпечення темпів зростання продажів	Обсяг продажів
Персонал (навчання та розвиток)	1.Підвищення продуктивності праці на 30%	Відношення обсягу виробництва до середньооблікової чисельності працівників
	2.Підвищення кваліфікації кадрів на 40%	Кількість заходів з підвищення кваліфікації персоналу, витрати на навчання, стажування щорічно, відсоток кваліфікованих кадрів
	3.Зменшення ВПК на 2%	Відсоток плинності кадрів

Отже, зважаючи на те, що ринок термотехніки постійно розвивається та зростає, ТОВ «Роберт Бош Лтд» повинно здійснювати моніторинг проблем розвитку галузі та стрімко реагувати на виклики конкурентного оточення.

В даному розділі було зазначено, альтернативні шляхи вирішення проблем підприємства ТОВ «Роберт Бош Лтд», а особливо з підвищення ефективності адміністрування бізнес-процесами підприємства, проведено аналіз конкурентоспроможності-привабливості ринку та визначено, що найменш конкурентоздатною одиницею в портфелі компанії є твердотопливні котли.

Виходячи з матриці Мак-Кінсі було представлено шляхи вирішення проблем та сформовано збалансовану систему показників для ТОВ «Роберт Бош Лтд».

### **3.3. Організаційний план впровадження запропонованих заходів підвищення адміністрування бізнес-процесами організації в ТОВ «Роберт Бош Лтд»**

Заходи, які потрібно виконати на ТОВ «Роберт Бош Лтд», щоб проект став дійсністю, включають такі процеси: початок проекту; планування проекту; виконання проекту; здійснення контролю, внаслідок чого підприємство зможе оцінити ефект від впровадження.

Процес початку та процес закриття проекту є технічним рішенням, що до окремих станів та проекту в цілому, а також логічного завершення та переходу до наступних фаз виконання завдань проекту. Процес початку наступної фази пов'язаний з процесом планування та контролю проекту. Перші ставлять завдання, а другі дозволяють отримати спрямовані на прийняття відповідних управлінських рішень. Процес планування розпочинає здійснюватися після прийняття рішення про початок виконання проекту.

Головною метою проекту є конкретизація тієї частини бізнес-плану, в якій йде мова про реалізацію нововведень та доведення їх до рівня зіставленого календарного плану. Виконавці уточнюють витрати на виконання робіт, часові параметри та строки виконання проекту в цілому, визначаються підпорядковані особи, що будуть дотримуватися всіх законів та норм виконання проекту.

Досить важливим елементом є робота з оптимізації календарного плану проекту, що полягає в перерозподілі ресурсів з некритичних робіт на критичні роботи. Даний план допоможе компанії втілити проект в життя без ризиків забути виконати якусь роботу, тому що всі вони взаємопов'язані між собою та однаково важливі.

Також було створено матрицю відповідальності проекту, що зображена в табл.3.9 та допоможе забезпечити опис і узгодження структури відповідальності за виконання пакетів робіт кожного кваліфікованого спеціаліста. Вона являє

собою форму опису розподілу відповідальності за реалізацію робіт по проекту, із зазначенням ролі кожного з підрозділів в їх виконанні та допомагає в разі чого знайти відповідальну особу за той чи інший процес.

Таблиця 3.2

Матриця відповідальності проекту ротації рекламного ролику на телебаченні для ТОВ «Роберт Бош Лтд»

Назва роботи	Виконавці					
	Директор	Бухгалтер	Маркетолог	Сценарист	Оператор	Монтажер
1.1.Проведення маркетингових досліджень щодо доцільності реклами	П		В			
1.2. Розробка головної концепції ролика			В	П		
1.3. Прийняття остаточного рішення щодо доцільності реалізації проекту	В		П			
2.1. Створення відповідної документації для отримання дозволів на ротацію	В	П				
2.2. Реєстрація відповідних документів	П	В				
3.1. Пошук приміщення			В			
3.2. Написання сценарія			П	В		
3.3. Укладання угоди про оренду приміщення	В	П				
3.4. Пошук обладнання для зйомки			В			
3.5. Укладання угоди про оренду обладнання	В		П			
3.6. Художнє оформлення приміщення для зйомки відеоролика			В			
3.7. Зйомка відеоролика					В	
3.8.Монтаж відеоролика						В
4.1. Створення угоди	В					
4.2. Визначення часу та кількості ротацій на телеканалі	П		В			
4.3. Укладання договору про ротацію на телеканалі	В		П			

*\*Примітки: В-відповідальний за виконання роботи, П-приймає участь в роботі.*

Отже, з табл. 3.13 можемо побачити відповідальність осіб за кожний процес втілення проекту в життя.

В додаток, потрібно мати на увазі, що незалежно від вибору тієї чи іншої стратегії підприємство неминуче буде стикатися з певною сукупністю ризиків при здійсненні діяльності, а саме:

1. Ризики на стадії планування і організації:

- можливість не отримати дозвільні документи на провадження діяльності;
- ризик відмови від впровадження проекту;
- допущення вагомих помилок при розрахунку бюджету;
- ризик підібрати некваліфікований персонал.

## 2. Ризики на стадії реалізації:

- ризик виникнення непередбачених витрат;
- можливість недотримання орендарями умов договору;
- ризик невчасної підготовки приміщення для експлуатації (стороння організація);
- ризик не знайти підходящого приміщення в запланованому регіоні;
- ризик неправильних розрахунків бюджету;
- ризик несвоєчасного заключення договору з постачальником;
- ризик звільнення з роботи працівника.

## 3. Ризики на стадії завершення:

- ризик виготовлення неякісних товарів для продажу;
- ризик не відчуття ефекту від реклами на телебаченні;
- Порушення договору телеканалом та затримки в ротації рекламного ролику.

Виходячи із наведеного, можна зробити висновок, що дане підприємство має у своїй діяльності впроваджувати систему заходів інноваційного характеру, що досі не використовувались у діяльності, а саме – рекомендовані кроки, описані вище. Це зумовлено не однозначною ситуацією внутрішнього характеру (внутрішній аналіз), а також зовнішніми факторами, зокрема неконтрольованою поведінкою гіперконкурентів. До того ж, треба завжди робити поправку на виникнення того чи іншого ризику, в залежності від ситуації, що склалася.

Отже, підведемо підсумок, що запропонований нами заходи для компанії є не тільки оптимальним, а й таким, що перетворить діяльність компанії на високодохідну і перспективну у плані продажу більшої кількості товарів протягом наступних трьох років.

Було сформовано порядок та кількість робіт які необхідно виконати, побудовано матрицю відповідальності, щоб кожна особа розуміла за що вона відповідає та не було ніяких суперечок і порушень в роботі. Були наведені основні ризики на кожній стадії реалізації проекту, а саме на стадії планування та організації, реалізації та стадії завершення.

## ВИСНОВКИ

Наше дослідження було спрямоване на визначення поняття адміністрування бізнес-процесами та підвищення їх ефективності на підприємстві ТОВ «Роберт Бош Лтд». Для цього було визначено, що головним завданням в компанії є задоволення потреб як споживача так і фірми-виробника, першим – задоволення потреб, другим – високий прибуток. З цією метою було розглянуто об'єкт, суб'єкт, принципи, функції маркетингової діяльності та основну концепцію маркетингу, якою являється «маркетинг-міх», вона складається з таких основних компонентів, як: product (продукт, товар), price (ціна), place (місце, збут), promotion (просування). Другий підрозділ першого пункту демонструє нам методичний інструментарій оцінювання ефективності адміністрування, а саме підходи, що поділяються на такі види:

- кількісні – в основі лежить порівняння результатів дослідження та витрат на його здійснення;
- соціологічні – в основі лежить використання інструментів прикладної соціології;
- експертні – в основі лежать не досить точні експертні методи дослідження ефективності адміністративної діяльності;
- якісні методи – виконуються на проведенні конкретних напрямків маркетингової діяльності підприємства або його підрозділів.

Невід'ємною частиною ефективності адміністрування бізнес-процесів діяльності є маркетингова стратегія, її формування відіграє важливу роль у забезпеченні досягнення стратегічних цілей підприємства (фірми). Ефективність маркетингової стратегії є обов'язковою умовою формування МС. Для того, щоб розуміти ступінь досягнення основних маркетингових показників було запропоновано систему критеріальних показників оцінки ефективності маркетингової стратегії росту. В основу розрахунку інтегрального показника закладено темпи приросту ринкової частки фірми у зіставленні з темпами приросту ринкової частки основного конкурента і темпами приросту ринка, а

також приріст відносного прибутку. Даний підхід дозволяє оцінити ефективність маркетингової стратегії в динаміці.

Вибір нами подальших дій підприємства ґрунтувався на результатах аналізу зовнішнього та внутрішнього середовища ТОВ «Роберт Бош Лтд». В результаті аналізу зовнішнього середовища було виявлено, що на діяльність його впливають різні фактори, серед них - політичні, економічні, соціальні, технологічні. Компанія має максимізувати їх позитивний

Для діагностики ефективності маркетингової діяльності нами було сформовано місію та головні цілі компанії, а саме: орієнтація на майбутнє та результат, відповідальність та стійкий розвиток, ініціатива та рішучість, відкритість та довіра, чесність, надійність, достовірність, законність, культурна різноманітність та визначено, що основними напрямками діяльності підприємства є: автозапчастини, електроінструмент, опалювальна техніка.

Проаналізувавши формування доходів підприємства та динаміку доходів, витрат та прибутку можемо сказати, що підприємство покращило свою роботу. Розглянувши динаміку складових активів підприємства ТОВ «Роберт Бош Лтд» протягом 2017-2019 рр., динаміку показників використання основних засобів підприємства протягом 2017-2019 рр. та динаміку показників рентабельності підприємства за аналогічний період, можемо підсумувати, що компанія вийшла з кризи 2017 р. - 2018 р., та отримує прибуток, а не збиток. Всі проаналізовані показники покращилися та свідчать про позитивну діяльність підприємства.

Наступним кроком став аналіз організаційної структури обраного підприємства та визначили, що воно не має загального маркетингового відділу, відділ маркетингу департаменту термотехніки компанії «Роберт Бош Лтд» працює, як окрема функціональна одиниця.

Було проаналізовано ефективність маркетингової діяльності з використанням маркетинг міксу. Товарний асортимент компанії складається з: газових опалювальних котлів, твердопаливних котлів, електробойлери, газові проточні водонагрівачі, теплові насоси, геліосистеми.

Було визначено, що основними способами комунікації зі споживачами є: реклама, інтернет-комунікації, стимулювання та організація продажів і суспільні зв'язки. Для клієнтів департаменту термотехніки, ціни фіксуються залежно від відносин із замовником, а також кількістю товарів, куплених замовником. Це також залежить від можливостей переговорів клієнта та того, наскільки важливим він є для компанії.

Визначення розміру бюджету, як певного відсотка від продажів є більш просунутим методом. Зазвичай рекламний бюджет складає від 1,5% до 3% від загального обсягу продажів для промислових товарів. Також було проаналізовано місце підприємства у виробничо-господарському комплексі регіону. Отже, можемо підсумувати, що маркетингова діяльність компанії ТОВ «Роберт Бош Лтд» є ефективною, але має певні недоліки, які були наведені вище.

Провівши стратегічний аналіз підприємства було проаналізовано зовнішнє та внутрішнє середовище підприємства та побудовано PEST-аналіз і SWOT-аналіз, де наведено політичні, соціокультурні, економічні та технологічні чинники впливу на підприємство, а також зазначено сильні, слабкі сторони компанії та її можливості і загрози. Було проаналізовано основні конкурентні переваги ТОВ «Роберт Бош Лтд» та найбільших конкурентів (ТОВ «Vaillant» та ТОВ «Ferolli»). На основі дослідження створено сітку оцінки ринку опалювального обладнання. Побудувавши матрицю БКГ, котра допомогла визначитися з подальшою стратегією дій що до основних видів продукції компанії, матрицю Мак-Кінсі та матрицю п'яти сил Портра, що допомогло визначитися з основними загрозами функціонування підприємства та плануванню дій в подальшому.

Отже, зважаючи на те, що ринок термотехніки постійно розвивається та зростає, ТОВ «Роберт Бош Лтд» повинно здійснювати моніторинг проблем розвитку галузі та стрімко реагувати на виклики конкурентного оточення. Альтернативні шляхи вирішення проблем підприємства ТОВ «Роберт Бош Лтд», з підвищення ефективності адміністрування бізнес-процесами підприємства, проведено аналіз конкурентоспроможності-привабливості ринку та визначено,



що найменш конкурентоздатною одиницею в портфелі компанії є твердотопливні котли. Обравши заходи, було розраховано прогнозовані обсяги виручки та обсяги збуту, а також спрогнозовано стан матриці БКГ, вона показує, що кожен продукт буде знаходитись в квадранті зірки, тобто продукти є досить конкурентоздатними та приносять значний прибуток завдяки цьому. Лише газові проточні водонагрівачі будуть потребувати незначного збільшення інвестицій, тому що, вони переходять в квадрант знаки питання.

Щоб проект став дійсністю, необхідно виконати список робіт, які включають такі процеси: початок проекту, планування проекту, виконання проекту, здійснення контролю. Для цього було створено проектну команду, яка складається з таких осіб: директор проекту, бухгалтер, маркетолог, сценарист, оператор, монтажер відеоролика, які будуть працювати над створенням та втіленням у життя проекту ротації рекламного ролика на телебаченні. Список робіт ілюструє діаграма Ганта та матриця відповідальності проекту.

В додаток, потрібно мати на увазі, що незалежно від вибору тієї чи іншої стратегії підприємство неминуче буде стикатися з певною сукупністю ризиків при здійсненні діяльності, а саме: ризики на стадії планування і організації, ризики на стадії реалізації та ризики на стадії завершення. Отже, підведемо підсумок, що запропонований нами заходи для ТОВ «Роберт Бош Лтд» є не тільки оптимальним, а й таким, що перетворить діяльність компанії на високодохідну і перспективну у плані продажу більшої кількості товарів протягом наступних трьох років.

## РЕЗЮМЕ

У сучасному світі, тема вдосконалення адміністрування бізнес- процесами є досить актуальною і відіграє важливу роль в системі управління організації. Важливим завданням у діяльності будь-якого підприємства є організація ефективної системи управління, яка може забезпечити необхідну конкурентоспроможність в умовах ринкової економіки. Саме система адміністрування є центральною на підприємстві, удосконалюючи адміністрування бізнес процесів можна забезпечення компанії швидку реакцію на мінливі умови ринку, з допустимими (мінімальними) затратами. Об'єктом дослідження є адміністрування бізнес процесами організації ТОВ «Роберт Бош ЛТД», маючи на меті визначити шляхи удосконалення адміністрування бізнес процесами в умовах корпорації ТОВ «Роберт Бош ЛТД».

Після проведення аналізу формування доходів підприємства та динаміку доходів, витрат та прибутку можемо сказати, що підприємство покращило свою роботу. Розглянувши динаміку складових активів підприємства ТОВ «Роберт Бош Лтд» протягом 2017-2019 рр., динаміку показників використання основних засобів підприємства протягом 2017-2019 рр. та динаміку показників рентабельності підприємства за аналогічний період, можемо підсумувати, що компанія вийшла з кризи 2017 р. - 2018 р., та отримує прибуток, а не збиток. Всі проаналізовані показники покращилися та свідчать про позитивну діяльність підприємства. Зважаючи на те, що ринок термотехніки постійно розвивається та зростає, ТОВ «Роберт Бош Лтд» повинно здійснювати моніторинг проблем розвитку галузі та стрімко реагувати на виклики конкурентного оточення. Альтернативні шляхи вирішення проблем підприємства ТОВ «Роберт Бош Лтд», з підвищення ефективності адміністрування бізнес-процесами підприємства, проведено аналіз конкурентоспроможності-привабливості ринку та визначено, що найменш конкурентоздатною одиницею в портфелі компанії є твердотопливні котли. Обравши заходи, було розраховано прогнозовані обсяги виручки та обсяги збуту.

## RESUME

In the modern world, the topic of improving business process administration is quite relevant and plays an important role in the organization's management system. An important task in the activity of any enterprise is to organize an effective management system that can provide the necessary competitiveness in a market economy. The administration system itself is central to the enterprise; improving business process management can provide the company with a rapid response to changing market conditions, with allowable (minimal) costs. The object of the study is to administer the business processes of the organization of Robert Bosch LTD.

After analyzing the formation of the company's income and the dynamics of income, expenses and profit, we can say that the company has improved its performance. Considering the dynamics of the constituent assets of the company Robert Bosch Ltd during 2017-2019, the dynamics of indicators of the use of fixed assets of the enterprise during 2017-2019 and the dynamics of indicators of profitability of the enterprise for the same period, we can conclude that the company came out of the crisis in 2017. - 2018, but it is a profit, not a loss. All the analyzed indicators have improved and indicate the positive activity of the company. Given that the market for thermal engineering is constantly evolving and growing, Robert Bosch Ltd. should monitor the industry's development problems and respond rapidly to the challenges of a competitive environment. Alternative ways of solving the problems of the enterprise of Robert Bosch Ltd, to improve the efficiency of business process management of the enterprise, the analysis of the competitiveness-attractiveness of the market and determined that the least competitive unit in the company's portfolio are solid fuel boilers. After selecting the measures, the estimated revenue and sales figures were calculated.

## СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Андерсен Б. Бизнес-процессы. Инструменты совершенствования. / Пер. с англ. С.В. Ариничева/ Науч. ред. Ю.П. Адлер М.: РИА «Стандарты и качество», 2003. – 272 с. илл. – (Серия «Практический менеджмент»).
2. Ареф'єва О.В. (2009) Бізнес-процеси підприємств сфери послуг: фактори, формування, конкурентноспроможність. Європейського ун-ту, 96-100.
3. Балабаниць А. В. Збутова діяльність торговельних підприємств в умовах маркетингової орієнтації: автореф. дис.канд. екон. наук : 08.06.02 / А. В. Балабаниць. – Донецьк, 2012. – 20 с.
4. Васильков В. Г. Організація виробництва: Навчальний посібник - К. : КНЕУ, 2003 – 362с
5. Васильков В. Г. Василькова Н.В. Організація і управління процесами виробництва: Навчальний посібник/ В.Г. Васильков, Н.В. Василькова - К. : КНЕУ, 2011 – 503с.
6. Ветрова Є. Огляд ринку опалювальної техніки України. [Електронний ресурс]. Режим доступу: <http://dnrconsult.com.ua/index.php?option=com>
7. Гайдай Ю.В., Шеремета Я.І//Роль цінностей у формуванні корпоративної культури [Електронний ресурс]: – Режим доступу: <http://nauka.kushnir.mk.ua/?p=33213>
8. Гаркавенко С.С. Маркетинг: підручник. /С.С. Гаркавенко. - Лібра, 2007. – 720 с
9. Драган О. І. Управління конкурентоспроможністю підприємства: Теоретичні аспекти: монографія / О. І. Драган. – К.: ДАКККіМ, 2006. – 160 с.
10. Економіка підприємства: підручник: за загальною редакцією Г. О. Швиданенко - К. : КНЕУ, 2009 –816 с
11. Економіка та управління підприємством: Методичні вказівки до виконання практичних завдань з дисципліни «Економіка і управління підприємством» для студентів Інституту енергетики і систем керування / Укл.:

Люльчак З.С., Хтей Н.І., Карпій О.П. — Львів: Видавництво Національного університету «Львівська політехніка», 2008. — 67 с

12. Економічний аналіз фінансових результатів та фінансового стану підприємства [Електронний ресурс]: – Режим доступу: <http://library.if.ua/book/89/6245.html>

13. Звіт компанії Bosch 2016р. [Електронний ресурс]: - Режим доступу: [http://www.bosch.ua/media/ru/files/Bosch\\_today\\_2016\\_RUS~1.pdf](http://www.bosch.ua/media/ru/files/Bosch_today_2016_RUS~1.pdf)

14. Клименко С. М. Управління конкурентоспроможністю підприємства: Навч. посіб. / С. М. Клименко, Т. В. Омеляненко, Д. О. Барабась, О. С. Дуброва, А. В. Вакулєнко. – К.: КНЕУ, 2008. –520 с.

15. Небава М. І. Адлер О. О. Лєсько О. Й. /Організація виробництва : навчальний посібник - Вінниця : ВНТУ. 2011. - 131 с

16. Огляд характеристик газових котлів опалення. Рейтинг популярних виробників[Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://forins.ua/news/15918>

17. Ольшанская, О. М. Маркетинг: теория и практические исследования [Текст]: учеб. пособ. в 3 частях / О. М. Ольшанская, Е. М. Лобачева, В. В. Живетин, М. Б. Кузьмичева. — М.: Российский заочный институт текстильной и легкой промышленности, 2008. — Ч. 3. — 97 с

18. Офіційний сайт Бош: [Електронний ресурс]: – Режим доступу: <http://www.bosch.ua>

19. Перерва П.Г., проф. Погорєлов М.І. , Економіка підприємства: Підручник– Харків: 2005. - 691 с

20. Пилипенко А.А. Менеджмент: навчальний посібник / С.М. Пилипенко, А.А. Пилипенко, В.І. Отєнко. – Харків: ВИД. ХНЕУ, 2001. – 208 с

21. Робсон М. Практическое руководство по реинжинирингу бизнес-процессов / М. Робсон, М. Уллах. // М. : Юнити – Дана. – 2003. – 222 с.

22. Степанова Н. І. (2013) Реінжиніринг бізнес-процєсів як інструмент покращення економічного стану підприємств. Управління розвитком, №20, 22

23. Тоцький В.І., Лавренко В.В. Організаційний розвиток підприємства: Навчальний посібник - К. : КНЕУ, 2005 – 247с.
24. Хаммер М. (2000) Реінжиніринг корпорації: маніфест революції в бізнесі. СПб, 332-340
25. Ericsson E. Quality Institute. Business Process Management / Ericsson E. // Gothenburg Sweden. – 1993. – 170 p.
26. Peppard J. (1995) The Essence of Business Process Re-engineering. Prentice Hall, Hemel Hempstead, England, 220-226.
27. Porter M. How Information Gives You Competitive Advantage / M. Porter, V. Millar // Harvard Business Review – 1985. – 145 p.

## ДОДАТКИ

Додаток А

Таблиця А.1

**Перелік критеріальних показників оцінки ефективності адміністрування  
бізнес-процесів організації**

№ з/п	назва показника	Формула	Позначення
1	2	3	4
1	Ринкова частка підприємства ( $РЧ_n$ ) визначається	$РЧ_n = \frac{Q_{з.п.}}{MP} \cdot 100\%$	$Q_{з.п.}$ — обсяг збуту товарів підприємства на ринку $MP$ — місткість ринку.
2	Відносна ринкова частка підприємства ( $ВРЧ_n$ ):	$ВРЧ_n = \frac{РЧ_n}{РЧ_{нк}}$	$РЧ_{нк}$ — ринкова частка найсильнішого конкурента.
3	Індекс росту місткості ринку	$IP_{mp} = \frac{MP^t}{MP^{t-1}} \cdot 100\%$	$MP^t$ , $MP^{t-1}$ — відповідно, місткість ринку у звітному (t) та базовому (t-1) періодах.
4	Індекс росту ринкової частки підприємства	$IP_{pчn} = \frac{РЧ_n^t}{РЧ_n^{t-1}}$	$РЧ_n^t$ , $РЧ_n^{t-1}$ — відповідно, ринкові частки підприємства у звітному (t) та базовому (t-1) періодах.
5	Коефіцієнт інтенсивного росту ринкової частки підприємства	$KIP_{pчn} = \frac{IP_{pчn}}{IP_{mp}}$	
6	Абсолютний приріст ринкової частки підприємства	$РЧ_n = РЧ_n^{nn} - РЧ_n^{kn}$	$РЧ_n^{nn}$ , $РЧ_n^{kn}$ — відповідно, ринкова частка підприємства на початок і кінець періоду.
7	Коефіцієнт приросту ринкової частки підприємства в періоді:	$K_{npч} = \frac{\Delta РЧ_n}{\overline{РЧ_n}}$	$\Delta РЧ_n$ — приріст ринкової частки в періоді $\overline{РЧ_n}$ — середня ринкова частка підприємства в періоді
8	Середній коефіцієнт приросту ( $\overline{K}_{np.рч}$ ) ринкової частки підприємства:	$\overline{K}_{np.рч} = \frac{РЧ_n^{kn} - РЧ_n^{nn}}{T \cdot \overline{РЧ_n}}$	
9	Середній темп приросту ринкової частки підприємства ( $\overline{ТП}_{рч}$ ):	$\overline{ТП}_{рч} = \sqrt[T]{\frac{РЧ_n^{kn}}{РЧ_n^{nn}}}$	

Закігчення табл. А.1

	2	3	4
0	Середній коефіцієнт приросту ( $\overline{K}_{пр.мр}$ ) місткості ринку:	$\overline{K}_{пр.мр} = \frac{MP^{кп} - MP^{нп}}{T \cdot \overline{MP}_n}$	$MP^{кп}$ , $MP^{нп}$ — місткість ринку, відповідно, на початок і кінець періоду; $\overline{MP}_n$ — середня місткість ринку в періоді.
1	Динамічний коефіцієнт інтенсивного росту ринкової частки підприємства	$ДКІР_{рчп} = \frac{\overline{K}_{пр.рч}}{\overline{K}_{пр.мр}}$	
2	Середній темп приросту місткості ринку ( $\overline{ТП}_{мр}$ ):	$\overline{ТП}_{мр} = T \sqrt{\frac{MP^{кп}}{MP^{нп}}}$	$MP^{нп}$ , $MP^{кп}$ — відповідно, місткість ринку на початок і кінець періоду.
3	Середній темп приросту ринкової частки найсильнішого конкурента	$\overline{ТП}_{нк} = T \sqrt{\frac{РЧ_{нк}^{кп}}{РЧ_{нк}^{нп}}}$	$РЧ_{нк}^{нп}$ , $РЧ_{нк}^{кп}$ — відповідно, ринкова частка найсильнішого конкурента на початок і кінець періоду.
4	Середній темп приросту прибутку підприємства	$\overline{ТП}_{пр.п} = T \sqrt{\frac{\Pi_{пр}^{кп}}{\Pi_{пр}^{нп}}}$	$\Pi_{пр}^{кп}$ , $\Pi_{пр}^{нп}$ — відповідно, прибуток підприємства на кінець і початок періоду.
5	Середній темп приросту прибутку найсильнішого конкурента	$\overline{ТП}_{пр.нк} = T \sqrt{\frac{\Pi_{нк}^{кп}}{\Pi_{нк}^{нп}}}$	$\Pi_{нк}^{кп}$ , $\Pi_{нк}^{нп}$ — відповідно, прибуток найсильнішого конкурента на кінець і початок періоду.
6	Інтегральний показник оцінки ефективності маркетингової стратегії підприємства (ЕМС):	$ЕМС = \frac{\overline{ТП}_{рч}}{\overline{ТП}_{мр}} \times \frac{\overline{ТП}_{рч}}{\overline{ТП}_{нк}} \times \frac{\overline{ТП}_{пр.п}}{\overline{ТП}_{пр.нк}}$	$ЕМС > 1$ — маркетингова стратегія є ефективною $ЕМС < 1$ — маркетингова стратегія неефективна



--	--	--	--