

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
НАЦІОНАЛЬНИЙ ЛІСОТЕХНІЧНИЙ УНІВЕРСИТЕТ УКРАЇНИ
Навчально-науковий інститут екологічної економіки і менеджменту
Кафедра менеджменту та маркетингу

ДИПЛОМНА РОБОТА

магістра

на тему: **«Управління взаємодією підприємства
з міжнародними партнерами (за матеріалами
ТОВ «Торговий Дім "Електрон"»»**

Виконав

студент гр. МЗЕД - 61м
Заставний Н. І.

(підпис)

(прізвище, ініціали)

Науковий керівник

Динька П.К.

(підпис)

(прізвище, ініціали)

Рецензент

(підпис)

(прізвище, ініціали)

Львів – 2024 р.

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
НАЦІОНАЛЬНИЙ ЛІСОТЕХНІЧНИЙ УНІВЕРСИТЕТ УКРАЇНИ

НН Інститут _____ екологічної економіки і менеджменту _____
Кафедра _____ менеджменту та маркетингу _____
Освітньо-кваліфікаційний рівень _____ магістр _____
Спеціальність _____ 073 «Менеджмент» _____
Освітньо-професійна програма «Менеджмент організацій» _____

ЗАТВЕРДЖУЮ

**В.о. завідувача кафедри менеджменту
та маркетингу**

к.е.н, доцент Максимець О.В.

“ _____ ” _____ 2023 р.

**ЗАВДАННЯ
НА ДИПЛОМНУ РОБОТУ СТУДЕНТУ**

Заставному Назару Ігоровичу

(Прізвище, ім'я, по-батькові)

1.Тема роботи: «Управління взаємодією підприємства з міжнародними партнерами (за матеріалами ТОВ «Торговий Дім "Електрон"»»)

керівник дипломної роботи доцент, к.е.н. Динька П.К.

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

затверджена наказом по університету від “07” вересня 2023 р. № С-455

2. Термін подання студентом дипломної роботи 10 січня 2024 року

3. Вихідні дані до дипломної роботи: звітність підприємства, статистичні дані, нормативно-правова база, бази даних мережі Інтернет, аналітичні дослідження в Україні та за кордоном.

4. Зміст розрахунково-пояснювальної записки (розділи, які потрібно розробити)

Розділ 1. Теоретичні та методичні основи взаємодії підприємств з бізнес-партнерами. Розділ 2. Аналіз та оцінка діяльності ТОВ «ТОРГОВИЙ ДІМ «ЕЛЕКТРОН». Розділ3. Пропозиції щодо удосконалення управління взаємодією ТОВ «ТОРГОВИЙ ДІМ "ЕЛЕКТРОН"» з міжнародними партнерами.

5. Перелік графічного матеріалу 1. Формування цілісної стратегії при взаємодії підприємств з бізнес-партнерами. 2. Вплив війни на ланцюги постачання та збуту.

3. Основні перешкоди для розвитку бізнесу. 4. Основні показники фінансово-економічної діяльності. 5. Консолідовані фінансові результати діяльності концерну.

6. Імпорт комплектуючих ТОВ ТД "ЕЛЕКТРОН"» в динаміці. 7. Динаміка цільового імпорту для підприємств концерну. 8. Реєстрація та частка продажів електробусів за регіонами світу, 2015-2022 рр. 9. Соціальне, екологічне та економічне значення електричного транспорту. 10. Характеристика ринку електробусів у світі 11. Міжнародні професійні галузеві виставки - необхідний інструмент маркетингу партнерських відносин. 12. Основні причини, що впливають на результати роботи працівників Торгового дому 13. Характеристика стартапів, що забезпечують мобільними та інтелектуальними рішеннями безперебійну роботу електроавтобусів. Заходи та їх ефективність в забезпеченні партнерських відносин на міжнародному ринку.

6. Консультанти розділів роботи

Розділ	Прізвище, ініціали та посада консультанта	Підпис, дата	
		завдання видав	завдання прийняв

7. Дата видачі завдання 11.09.2023

Керівник роботи _____ доцент, к.е.н. Динька П.К.
(підпис)

КАЛЕНДАРНИЙ ПЛАН

№ з/п	Назва етапів дипломної роботи магістра	Термін виконання етапів роботи	Примітки
1.	Збір статистичного матеріалу та опрацювання літератури	07.09.2023 – 01.10. 2023	
2.	Написання теоретичного розділу	02.10.2023 – 15.10. 2023	
3.	Опрацювання статистичної інформації підприємства, її аналіз, написання аналітичного розділу	16.10.2023 – 01.11. 2023	
4.	Розробка заходів та написання проектного розділу	02.11.2023 – 02.12. 2023	
5.	Формування узагальнень та висновків, оформлення пояснювальної записки	03.12.2023 – 01.01. 2024	
6.	Підготовка виступу та оформлення графічного матеріалу	01.01.2024– 10.01. 2024	

Студент _____ Заставний Н. І.
(підпис, прізвище та ініціали)

Керівник роботи _____ Динька П.К.
(підпис, прізвище та ініціали)

УДК 338.241.2

Заставний Н.І. Управління взаємодією підприємства з міжнародними партнерами (за матеріалами ТОВ « Торговий Дім " Електрон"»)

Випускна робота магістра . – Львів: НЛТУ України, 2024. - 70 с.

РЕФЕРАТ

Мета дослідження в роботі магістра: дослідження змісту та економічної суті управління взаємодією підприємства з міжнародними партнерами, що підвищує ефективність діяльності підприємств на прикладі Торгового Дому «Електрон» та формування пропозицій щодо впровадження практичних інструментів взаємодії підприємств з міжнародними партнерами. Об'єктом дослідження є економічна та маркетингова діяльність при реалізації продукції ТОВ « Торговий Дім "Електрон"». Предмет досліджень – інструменти управління взаємодією підприємства з міжнародними партнерами. Методи дослідження: аналіз і синтез, логічне узагальнення, економіко - математичне моделювання та графічний методи.

Результати дослідження: досліджена сутність управління взаємодією підприємства з міжнародними партнерами, здійснений аналіз діяльності підприємства, запропоновані шляхи удосконалення управління взаємодією ТОВ « Торговий Дім "Електрон"» з партнерами на міжнародному ринку.

Результати досліджень дозволять ТОВ « Торговий Дім "Електрон"» покращити результати діяльності, вийти на ринок електроавтобусів спільно з іншими партнерами, укріпити своє ринкове становище. Запровадження запропонованих підходів сприятиме ефективності прийняття управлінських рішень.

Пояснювальна записка складається із трьох розділів, вступу, висновків, використаної літератури, додатків. Містить 15 таблиць, 15 рисунок та 41 використаних інформаційних джерел.

Ключові слова: партнерський маркетинг, міжнародний ринок, електроавтобуси, система стратегічних управлінських рішень, ринок.

ABSTRACT

The aim of the master's thesis is to explore the content and economic essence of managing the interaction between enterprises and international partners to enhance operational efficiency. The research focuses on the example of the Trade House "Electron," delving into the economic and marketing activities involved in the implementation of products by LLC "Trade House 'Electron'." The subject of the study is the tools for managing the interaction between enterprises and international partners, employing research methods such as analysis and synthesis, logical generalization, economic-mathematical modeling, and graphical methods.

The research delves into the essence of managing the interaction between enterprises and international partners, conducting an analysis of the company's activities. The study proposes ways to enhance the management of interaction between LLC "Trade House 'Electron'" and partners in the international market. The obtained results will enable LLC "Trade House 'Electron'" to improve its performance, enter the electric bus market collaboratively with other partners, and strengthen its market position. The implementation of the proposed approaches will contribute to the effectiveness of decision-making.

The explanatory note comprises three chapters, an introduction, conclusions, a bibliography, and appendices. It includes 15 tables, 15 figures, and references to 41 informational sources.

Keywords: partnership marketing, international market, electric buses, strategic management decision system, market.

ЗМІСТ

ВСТУП	7
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ТА МЕТОДИЧНІ ОСНОВИ ВЗАЄМОДІЇ ПІДПРИЄМСТВ З БІЗНЕС-ПАРТНЕРАМИ	10
1.1. Теоретичні підходи до взаємодії підприємств з бізнес-партнерами на основі маркетингу партнерських відносин	10
1.2. Методичні підходи до визначення та актуальність маркетингу взаємодії у формуванні ефективного партнерства на міжнародному ринку	16
Висновки до розділу 1	24
РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ ТА ОЦІНКА ДІЯЛЬНОСТІ ТОВ «ТОРГОВИЙ ДІМ «ЕЛЕКТРОН»	25
2.1. Основні напрями діяльності, історія та організаційна структура товариства	25
2.2. Оцінювання обсягів виробництва та реалізації продукції ТОВ «Торговий дім «Електрон»	28
2.3. Оцінювання ефективності використання ресурсів ТОВ ТД "ЕЛЕКТРОН"	29
2.4. Дослідження витрат ТОВ ТД "ЕЛЕКТРОН"	31
2.5. Оцінка фінансової діяльності та фінансового стану ТОВ ТД "ЕЛЕКТРОН"	32
Висновки до розділу 2.	33
РОЗДІЛ 3. ПРОПОЗИЦІЇ ЩОДО УДОСКОНАЛЕННЯ УПРАВЛІННЯ ВЗАЄМОДІЄЮ ТОВ « ТОРГОВИЙ ДІМ " ЕЛЕКТРОН"» З МІЖНАРОДНИМИ ПАРТНЕРАМИ.....	34
3.1. Дослідження діяльності Торгового дому в каналах забезпечення та збуту	34
3.2. Характеристика світового ринку електробусів, як важливої складової сталого розвитку міського громадського транспорту	42
3.3. Пропозиції щодо участі у міжнародній виставковій діяльності	51
3.4. Пропозиції щодо управління взаємодією підприємства з міжнародними партнерами	53
Висновки до розділу 3	59
ВИСНОВКИ.....	60
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....	63
ДОДАТКИ.....	Ошибка! Закладка не определена.

ВСТУП

В бізнесі успішна робота будь-якого, особливо великого та потужного промислового підприємства значно залежить від побудови ефективних зв'язків та партнерської взаємодії з бізнес-партнерами (постачальниками, партнерами, клієнтами, підрядниками, посередниками).

При цьому співпраця з міжнародними клієнтами дає можливість працювати над більш широким спектром проектів або робіт і дає доступ до більшої різноманітності, ніж будь-коли. У різних країнах можуть бути унікальні галузеві вимоги та бізнес-потреби, які можуть відкрити двері для захоплюючих і різноманітних проектних можливостей і дозволити вітчизняним підприємствам розвивати свої навички та бути частиною нового досвіду. Робота з глобальною клієнтською базою дає змогу B2B бізнесу розширювати портфоліо робіт, демонструвати ширший діапазон можливостей і підвищувати свій досвід. Зрештою, нові види взаємодії, які ми виконуємо, можуть значно допомогти залучити та утримати більш різноманітну клієнтську базу.

Розвиток і налагодження відносин з міжнародними клієнтами може значно диверсифікувати дохід будь-якого підприємства чи організації в Україні та отримати нові напрямки бізнесу.

Робота з міжнародними бізнес-партнерами (постачальниками, партнерами, клієнтами, підрядниками, посередниками) часто передбачає зіткнення з різними стилями роботи та методами спілкування та розуміння культурних нюансів. Врахування цих відмінностей дає цінну можливість підвищити адаптивність вітчизняного підприємства і гнучкість, дозволяючи практикувати нові навички. Робота з глобальними клієнтами чи постачальниками дає змогу відпрацьовувати нові навички, включаючи різні способи спілкування з клієнтами, розуміння міжкультурної комунікації, управління проектами в різноманітних умовах та адаптацію до різноманітних очікувань клієнтів.

Поняття партнерства в українській науці надзвичайно важливе, особливо в контексті трансформацій економіки. Це свідчить про те, що в сучасних умовах підприємства і організації не можуть опиратися на ізоляцію і самостійну діяльність. Замість цього, вони шукають можливості для співпраці та партнерства з іншими учасниками ринку для досягнення синергетичних ефектів.

Зв'язування процесів між підприємствами на різних рівнях каналів збуту або постачання може дійсно призвести до досягнення синергетичного ефекту. Суть синергетичного ефекту полягає в тому, що спільна діяльність партнерів призводить до створення додаткової вартості, яка більша, ніж сума окремих дій чи ефектів. Це може включати в себе зниження витрат, спільний доступ до ресурсів, розширення ринків збуту і так далі.

Дослідження відомих вчених України та за кордоном допомагають розкрити причини та особливості ефективного розвитку партнерських відносин. Наприклад, Майкл Портер і В. Ньюман в своїх дослідженнях акцентують на концепції конкурентних переваг і ролі партнерства у створенні цих переваг.

Україна, як і інші країни, може виграти від розвитку партнерства, особливо в умовах глобалізації та зростання конкуренції. Співпраця між підприємствами і організаціями може допомогти залучати нові можливості і ресурси, підвищувати конкурентоспроможність і забезпечувати сталість бізнесу. Таким чином, розуміння принципів та переваг партнерства є важливим кроком для розвитку сучасної української економіки.

Метою магістерської роботи є аналіз теоретичних та практичних підходів до взаємодії з клієнтами ТОВ «Торговий Дім "Електрон"» та обґрунтування пропозицій щодо формування партнерських відносин на основі маркетингу взаємодії (affiliate marketing) .

Відповідно до мети роботи магістра, вирішені завдання:

- означені теоретичні та практичні підходи до системи формування взаємодії компаній з бізнес-партнерами на міжнародному ринку

(постачальниками, партнерами, клієнтами, підрядниками, посередниками);

- визначити стратегічні практичні підходи до планування та активної співпраці з міжнародними партнерами, що допоможе ТОВ «Торговий Дім "Електрон"» розширити свою присутність на світових ринках і досягти нових рівнів успіху.

Об'єктом дослідження є система постачання та збуту ТОВ «Торговий Дім "Електрон"».

Предметом дослідження є практичні заходи оцінювання та обґрунтування пропозицій щодо формування партнерських відносин на основі маркетингу взаємодії (affiliate marketing) ..

Співробітництво між бізнес-партнерами, зокрема на міжнародному ринку, є необхідним фактором на всіх етапах розвитку ринкових взаємовідносин. Проблематика таких взаємовідносин суттєво пов'язана з рівнем зближення та взаємодії між партнерами, і переходи від одного рівня взаємодії до іншого формуються в залежності від ефективності застосування стратегій взаємодії та впливу різних чинників.

Актуалізація та важливість партнерства стає центральною проблемою для численних підприємств і організацій у зв'язку із динамікою та швидкозмінністю ринкових умов і взаємин. Ця ситуація зумовлює потребу в підприємствах та організаціях у розвитку важливих компетенцій та одночасній співпраці з партнерами на зовнішньому ринку на основі довгострокових відносин..

РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ТА МЕТОДИЧНІ ОСНОВИ ВЗАЄМОДІЇ ПІДПРИЄМСТВ З БІЗНЕС-ПАРТНЕРАМИ

1.1. Теоретичні підходи до взаємодії підприємств з бізнес-партнерами на основі маркетингу партнерських відносин

Взаємодія підприємств з бізнес-партнерами базується на певних теоретичних підходах та концепціях, що визнаються науковцями у світі. Серед основних концепцій необхідно виділити теорію ресурсів і здатностей, теорію транзакційних витрат, теорії інституціонального вибору, реляційного капіталу та стратегічного альянсу.

Теорія ресурсів і здатностей (Resource-Based View, RBV): вказує на важливість унікальних ресурсів і здатностей підприємства у взаємодії з партнерами. За цим підходом, співпраця між підприємствами призводить до створення спільних ресурсів, які можуть бути важливими для конкурентного переваги.

Теорія транзакційних витрат (Transaction Cost Economics, TCE): вибір між ринковою та ієрархічною взаємодією залежить від транзакційних витрат. Якщо транзакції дорогі та неодноразові, то взаємодія в ієрархічній структурі (наприклад, з партнерством) може бути вигідною.

Теорія інституціонального вибору (Institutional Choice Theory): вказує на вплив соціокультурних, юридичних і політичних чинників на вибір форми взаємодії з партнерами. Підприємство може вибирати своїх партнерів та стратегії відповідно до норм і правил, прийнятих у визначеному інституціональному середовищі.

Теорія реляційного капіталу (Relational Capital Theory): успішна взаємодія між підприємствами базується на розвитку довгострокових відносин і взаємної довіри. Реляційний капітал визнається важливим ресурсом для досягнення конкурентної переваги.

Теорія стратегічного альянсу (Strategic Alliance Theory): покладає наголос на важливості стратегічних альянсів, де підприємства співпрацюють для досягнення спільних цілей. Він аналізує різні типи альянсів, такі як франчайзинг, коаліції, спільні підприємства і т. д.

Ці теоретичні підходи надають різні відомості та інструменти для аналізу і розвитку взаємодії між підприємствами та їх бізнес-партнерами.

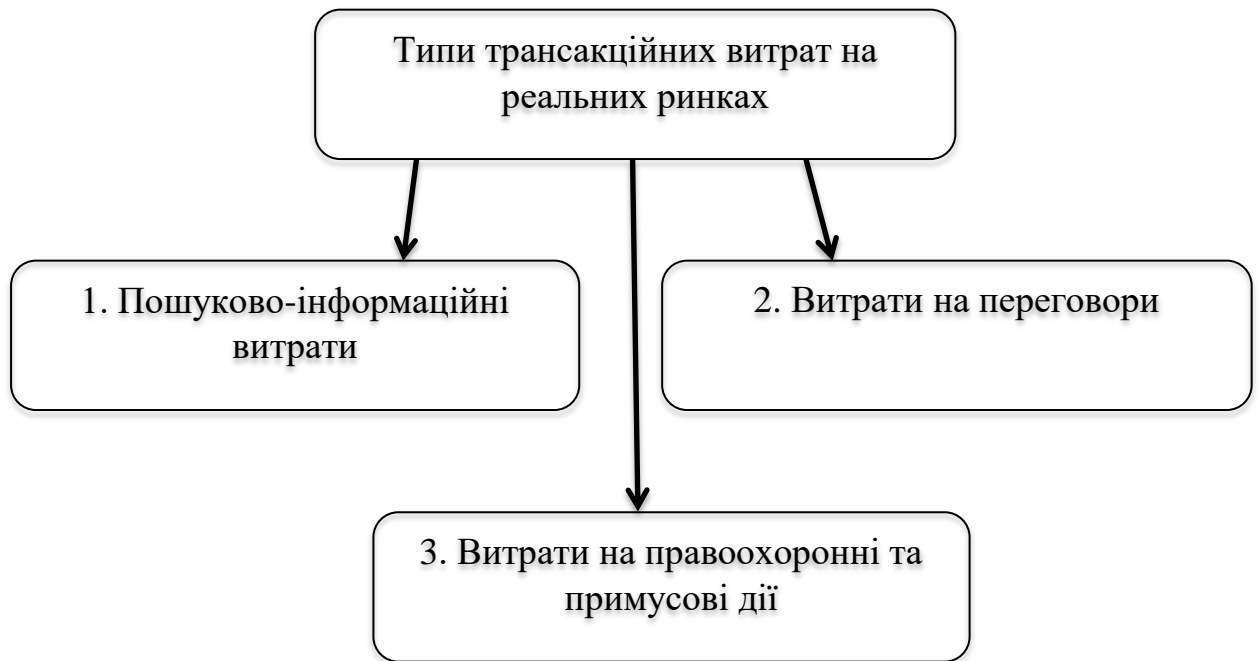
Погляд на основі ресурсів забезпечує концептуальну основу для оцінки стратегічної відповідності ресурсів у контексті країн, що розвиваються. Спочатку запропонований Біргером Вернерфельтом (1984), а пізніше розвинений і вдосконалений Джеєм Б. Барні (1991) та іншими вченими, погляд на фірму, заснований на ресурсах, знайшов значну підтримку в бізнес-літературі.

Основна передумова теорії, заснованої на ресурсах, полягає в тому, що конкурентна перевага є функцією ресурсів і можливостей фірми (Wernerfelt, 1984 ; Conner, 1991 ; Peteraf, 1993). Барні (1991) перерахував чотири атрибути ресурсів, які можуть створити конкурентну перевагу фірми: цінність, рідкість, недосконала імітація та відсутність заміності [1].

Цінні ресурси допомагають фірмі використовувати можливості та/або уникати загроз у навколишньому середовищі (Barney, 1991) і дозволяють їй розробляти та/або впроваджувати стратегії для підвищення ефективності та результативності (Capron and Hullan, 1999) [1].

Організації, які здійснюють інвестиції в конкретні стосунки, можуть об'єднувати ресурси унікальними способами для отримання реляційної ренти та отримання конкурентної переваги над організаціями, які не можуть цього зробити [1].

Трансакційні витрати – це понесені витрати, які не покладаються на жодного учасника транзакції. Це безповоротні витрати в результаті економічної торгівлі на ринку. В економіці теорія трансакційних витрат базується на припущенні про те, що на людей впливають конкурентні особисті інтереси [9].



*побудовано автором на основі [11]

Рис.1.1. Типи трансакційних витрат на реальних ринках

В таблиці 1.1 охарактеризовані відмінності між партнерським та трансакційним маркетингом.

Таблиця 1.1

Відмінності на основі витрат, ризиків та впливом між трансакційним та партнерським маркетингом

Трансакційний маркетинг	Партнерський маркетинг
Витрати взаємодії	
Трансакційні витрати: - на пошук інформації - на ведення переговорів - на контроль над дотриманням умов договорів; - витрати опортуністичної поведінки, їх мінімізація через механізми комплексу 4Р.	Витрати взаємовідносин (affiliate marketing): - витрати на підтримку взаємовідносин, - мінімізація витрат за рахунок встановлення довгострокових взаємовідносин.
Ризики та невизначеність	

Збільшення ризику, зростання невизначеності внаслідок постійного пошуку найбільш вигідної пропозиції з огляду на 4P	Зниження ризику, управління невизначеністю внаслідок встановлення довгострокових відносин
Орієнтація маркетингу	
Одиничні трансакції зі застосуванням концепція маркетинг-менеджменту (4P)	Довгострокові взаємовигідні відносини за рахунок взаємної лояльності та довіри
Часовий аспект	
Короткостроковий	Довгостроковий
Фокус	
Залучення нових клієнтів, продукт, ціна	Утримання клієнтів, відносини, сервіс

*Джерело: [1, 6, 11]

Безумовно, партнерський маркетинг важливий на ринку будь-якого продукту чи послуги, проте на ринку B2B необхідно окремо виділити його значущість. При цьому важливо відзначити ще дві відомі та актуальні концепції: теорію міжнародних бізнес –мереж та теорію культурної різноманітності.

Теорія міжнародних бізнес-мереж (International Business Network Theory): Ця теорія акцентує на важливості міжнародних бізнес-мереж та соціальних відносин між компаніями. Вона вивчає, як партнерства, коаліції та мережі впливають на доступ до ресурсів та можливостей на міжнародних ринках.

Теорія культурної різноманітності (Cultural Diversity Theory): Ця теорія розглядає вплив культурних різниць між партнерами на міжнародному ринку. Вона вказує на важливість розуміння та управління культурними аспектами у відносинах з партнерами.

Ці теоретичні підходи допомагають науковцям розуміти різні аспекти відносин з партнерами на міжнародному ринку та розробляти стратегії для їх оптимізації та успішності в глобальному бізнесі.

Узагальнено, маркетинг партнерських відносин (або партнерський маркетинг) – це стратегія маркетингу, в якій дві або більше організацій спільно працюють для досягнення спільних цілей і взаємної вигоди на ринку. Ця стратегія передбачає співпрацю, обмін ресурсами та взаємодію між партнерами з метою залучення клієнтів, покращення продажів, розвитку нових продуктів або послуг, а також спільного розвитку ринків. Важливим аспектом маркетингу партнерських відносин є те, що кожен партнер може внести свої ресурси, знання і навички в спільний проект.

Таблиця 1.2.

Підходи до розуміння та визначення партнерського маркетингу, або маркетингу партнерських відносин

№	Науковці	Визначення, підходи
1	Philip Kotler, Філіп Котлер [25]	Партнерські відносини - це "довготривала співпраця між двома або більше організаціями, яка призначена для спільного здійснення стратегічних завдань за допомогою обміну ресурсами та інформацією".
2	Ягдіш Шет і Рафі Сіралігамма [25]	Партнерські відносини - це "персоналізований відбір індивідуальних рішень щодо будівництва, управління і розвитку спільних активів та ресурсів між організаціями, які мають загальну ціль і розуміють, що ця ціль краще досягається спільними зусиллями, ніж окремо."
3	Джон М. Штілер [25]	Партнерські відносини - "стратегічне партнерство між двома організаціями, яке передбачає обмін ресурсами, досвідом та компетенціями з метою спільного досягнення успіху на ринку."

4	Callrail.com [40]	«Партнерський маркетинг — це співпраця, в якій два бренди працюють разом, щоб просувати продукти або послуги один одного. Ці дві компанії зазвичай достатньо схожі, щоб залучити пов'язану аудиторію, але достатньо різні, щоб кожна компанія могла залучити нових клієнтів для іншої».
Види партнерського маркетингу: ко-брендінгові ініціативи, впливовий маркетинг, спонсорство заходів, спільні рекламні акції, афілійований маркетинг і співпраця в продуктах.		
Переваги		
	Розширення охоплення	У партнерстві з іншою компанією чи організацією з подібною клієнтською базою чи цільовим ринком двоє (троє, четверо...) можуть використовувати сильні сторони один одного.
	Зменшення витрат та підвищення ефективності	Спільно користуючись ресурсами, компанії можуть досягти набагато більшого зі значно меншими витратами, ніж вони могли б самотійно.
	Добре для бренду	Особливо актуально, якщо співпрацювати з відомими організаціями.

Необхідно відмітити і дослідників, які внесли важливий внесок у розуміння та розвиток маркетингу партнерських відносин:

- Philip Kotler: відомий американський маркетинголог, який досліджував різні аспекти маркетингу, включаючи партнерські відносини.
- Jagdish Sheth: його дослідження засягають партнерські відносини та взаємодію між компаніями на ринку.
- Robert E. Morgan: вивчав маркетингові партнерські відносини та стратегії співпраці між компаніями.

➤ David L. Rogers: автор книги "The Network Is Your Customer," яка досліджує вплив соціальних мереж та мережевого маркетингу на партнерські відносини [1].

Отже, найбільш адаптованою формою маркетингової діяльності в умовах динамічних змін у зовнішньому середовищі, що характерно саме для промислового ринку, є маркетинг, що ґрунтується на партнерських відносинах (стосунках), які є на сьогодні важливим і в Україні, і у світі.

1.2. Методичні підходи до визначення та актуальність маркетингу взаємодії у формуванні ефективного партнерства на міжнародному ринку

Маркетинг взаємодії, також відомий як інтерактивний маркетинг, описує розуміння і використання інтерактивних засобів та технологій для спілкування з клієнтами, споживачами та іншими зацікавленими сторонами. Відомі у світі науковці надають такі визначення маркетингу взаємодії [8]:

Джеймс Ендлер визначає маркетинг взаємодії як "процес створення, комунікації та посилення вартості для споживачів за допомогою інтерактивних методів та каналів комунікації."

Дон Холдауей вважає маркетинг взаємодії "підходом до маркетингу, у якому фокус зміщений з продукту або послуги на споживача, і основна мета - це забезпечення споживача необхідною інформацією, спілкування з ним та реагування на його потреби[8]."

Давід Мічелл описує маркетинг взаємодії як "процес, у якому бренд взаємодіє зі споживачами на різних етапах їхнього шляху відкриття і сприйняття до відданості та відповідальності."

Філіп Котлер визначає маркетинг взаємодії як "інтеграцію різних елементів маркетингу, таких як реклама, збут, обслуговування клієнтів,

діяльність на ринку та інші, для досягнення більшої ефективності та спільної вартості для споживачів [8]."

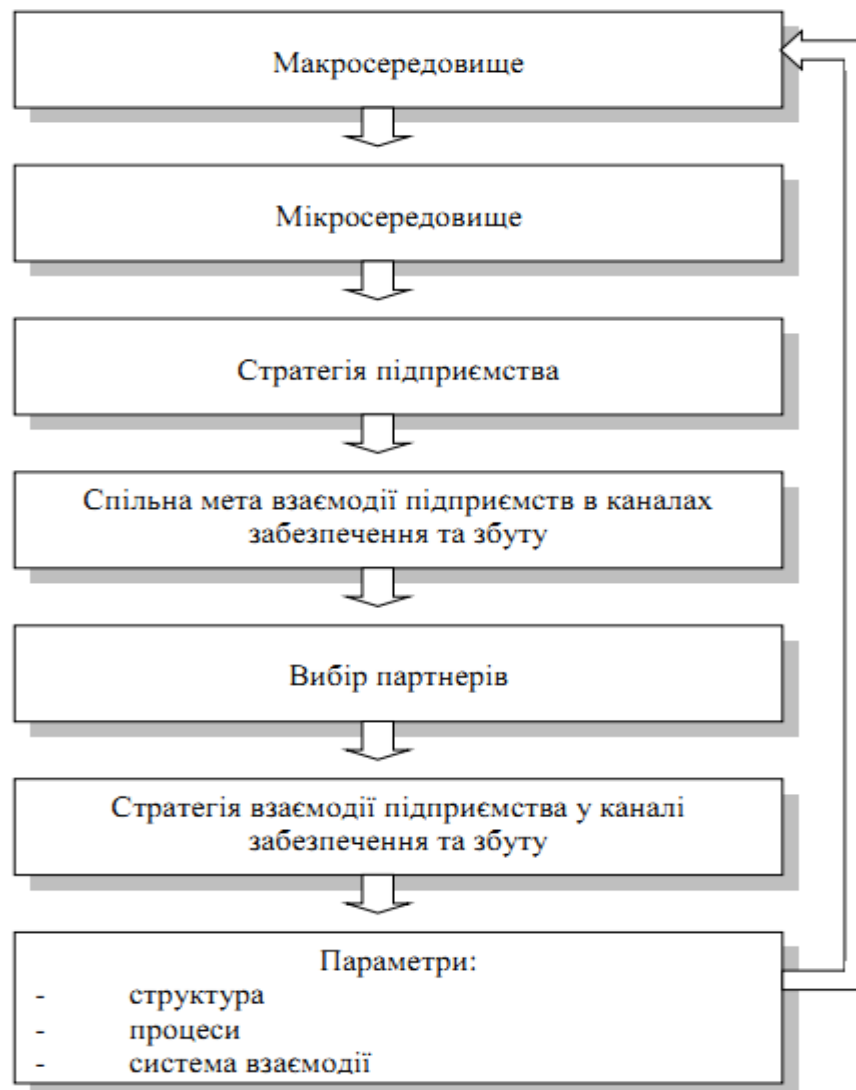


Рис. 1.2. Формування цілісної стратегії при взаємодії підприємств з бізнес-партнерами [6]

Оцінка діяльності підприємства в каналах збуту та забезпечення при здійсненні ЗЕД передбачає дотримання основних принципів, які спрямовані на забезпечення об'єктивності та ефективності аналізу та прийняття рішень:

- ✓ **Використання достовірних джерел:** оцінка діяльності компанії в каналах при здійсненні ЗЕД повинна базуватися на інформації, отриманій від достовірних джерел. Це є критично важливим для забезпечення ефективності та об'єктивності прийнятих рішень, оскільки від цього залежить успішність стратегічного керівництва.

- ✓ Уникнення дублювання та взаємозамінності показників: показники, які використовуються для оцінювання ЗЕД, мають бути унікальними і не повинні дублювати або взаємозамінюватися один одним. Це допомагає уникнути збиткового зайвого обсягу аналізу та підвищує точність оцінки.
- ✓ Наявність достатньої кількості економічних показників: для повноцінної оцінки ЗЕД, необхідно включити достатню кількість економічних показників, які відображають фінансову, операційну та стратегічну різноманітність діяльності підприємства в контексті зовнішньоекономічної діяльності.
- ✓ Оперативний аналіз ЗЕД та маркетингової складової: для збереження і зміцнення конкурентних позицій, підприємству важливо систематично проводити аналіз ЗЕД та маркетингової стратегії. Оцінка повинна бути оперативною та враховувати зміни в економічному середовищі.

З метою збереження та підсилення конкурентоспроможності на внутрішньому та зовнішньому ринках, підприємству рекомендується приділяти значну увагу таким аспектам:

- ✓ Культура підприємства/товариства/організації: формування корпоративної культури, яка сприяє інноваціям, відкритому спілкуванню та розвитку співпраці з партнерами.
- ✓ Соціально-корпоративна відповідальність: участь у соціальних та корпоративно важливих програмах та акціях, що сприяють покращенню соціального статусу підприємства і внеску у суспільство.
- ✓ Оцінка поточного сервісного потенціалу компанії: аналіз поточного сервісу та можливість постійного вдосконалення його якості для задоволення потреб партнерів.
- ✓ Участь у соціально важливих акціях: активна участь у благодійних заходах, проектах зі збереження навколишнього середовища та інших соціально важливих ініціативах.

Ці підходи сприяють створенню позитивного впливу підприємства на своє оточення та сприяють зміцненню його конкурентних позицій на ринку (таблиця 1.3).

Таблиця 1.3

Основні принципи, які спрямовані на забезпечення об'єктивності аналізу та прийняття рішень при здійсненні експортно-імпортних операцій

Принципи	Суть	Актуальність , показники
Використання достовірних джерел:	Оцінка діяльності компанії в каналах при здійсненні ЗЕД повинна базуватися на інформації, отриманій від достовірних джерел.	Критично важливо для забезпечення ефективності та об'єктивності прийнятих рішень, оскільки від цього залежить успішність стратегічного керівництва.
Уникнення дублювання та взаємозамінності показників	Показники, які використовуються для оцінювання ЗЕД, мають бути унікальними і не повинні дублювати або взаємозамінюватися один одним.	Допомагає уникнути збиткового зайвого обсягу аналізу та підвищує точність оцінки: - рентабельність активів; - оборотність активів; - рентабельність продажу продукції; - ефективність експорту; - ефективність імпорту.
Наявність достатньої кількості економічних показників	Необхідно включити достатню кількість економічних показників, які відображають фінансову, операційну та стратегічну різноманітність діяльності підприємства в контексті З	- реєстрації при здійсненні експорту; - випадки недотримання термінів поставок; - дефекти продукції; - помилки при оформленні рахунків;

	ЗЕД	- оборот запасів; - дебіторська та кредиторська заборгованість.
Оперативний аналіз ЗЕД та маркетингової складової	Оцінка повинна бути оперативною та враховувати зміни в економічному середовищі.	- зростання обсягів збуту/експорту; - зростання частки на ринку; - темп росту ринку; - рівень утримання клієнтів.

Джерело: власна розробка на основі [23]:

Необхідно зазначити значний вплив війни в Україні на усталені та нові взаємовідносини з бізнес-партнерами.

У той час як пандемія підкреслила вразливість ланцюгів поставок «точно вчасно», економічні наслідки війни в Україні підкреслили додаткові ризики в такій системі. Глобалізація не вмерла, і світове виробництво та торгівля триватимуть. Але нове геополітичне середовище вплине на майбутні корпоративні рішення[8].

Війна в Україні зміцнила прагнення Європи збільшити витрати на оборону, як і загроза з боку Китаю. Основні виробники оборонної техніки виграють. Ця тенденція вже відобразилася на різкому зростанні цін на їхні акції. Чи зможуть виробники задовольнити вимоги, залишається питанням.

До того, як Росія вторглася в Україну, за прогнозами світове економічне зростання у 2022 році становитиме близько 5 відсотків. Згідно зі звітом ОЕСР від листопада 2022 року, війна в Україні стала «масштабним та історичним енергетичним шоком» для ринків. «Шок» війни був одним із головних факторів, які сповільнили економічне зростання у 2022 році лише до 3,1 відсотка, і чому ОЕСР прогнозує його сповільнення до 2,2 відсотка у 2023 році. Війна, як виявилось у звіті, мала найбільший вплив. вплив на економіку Європи, де зростання в 2023 році становитиме лише 0,3 відсотка.

У певному сенсі відбудова України може бути фінансово складнішою, ніж ведення самої війни. Країна вже зазнала руйнувань, яких не було в Європі з часів Другої світової війни, і Німеччині та Великій Британії знадобилося від 20 до 30 років для відновлення після війни.

Таблиця 1.4

Вплив війни на ланцюги постачання та збуту

<p>Логістичні проблеми</p> <ul style="list-style-type: none"> • Транспортні проблеми погіршили дефіцит ресурсів і призвели до різкого зростання витрат. • Продовження локдаунів у китайських портах і війна в Україні. • 90% експорту української пшениці під загрозою. На Україну припадає майже 10% світового експорту пшениці. Ціни на пшеницю досягли рекордних значень, зростаючи на 30% 	<p>Відсутність матеріального забезпечення</p> <ul style="list-style-type: none"> • Відродження попиту та початкове накопичення призвело до інфляції та перевантаження ланцюжків поставок. • Концентрація постачальників критичних корисних копалин і доступність до продуктів харчування першої необхідності, ускладнюють проблеми. • Україна є найважливіший постачальник неоновому газу, с/г продукції, і металевих руд. 
<p>Енергетична безпека</p> <ul style="list-style-type: none"> • Енергетичні ринки вже були недостатньо забезпечені перед війною з огляду на підйом економіки. 	<p>Ринок трудової сили</p> <ul style="list-style-type: none"> • Бракує висококваліфікованих кадрів для забезпечення зростання економіки, використання 

<ul style="list-style-type: none"> • Війна в Україні спричинила подальше зростання стрибків цін на нафту та газ; • Постачальники припиняють деякі операції оскільки витрати на енергію занадто високі, що створює ще одну хвилю потрясінь. 	<p>інтелектуальних рішень;</p> <ul style="list-style-type: none"> • Війна створила додаткову напруженість у логістиці: 14,5% світової робочої сили моряків російського походження, або з України.
--	--

* розробка автора на основі досліджень ACCENTURE [16]

Опитування компанії KPMG [16] серед 280 німецьких компаній, які мають ділові стосунки з Росією та Україною, свідчать про серйозні проблеми з постачанням і підвищення цін, а також про те, що санкції проти Росії створюють серйозні проблеми для цих компаній. Через війну в Україні 46 відсотків очікують падіння продажів, 47 відсотків — падіння доходів. Крім того, 80 відсотків припускають, що війна в Україні негативно вплине на їх компанію довше року. 40% побоюються, що негативні наслідки триватимуть більше трьох років.

Ukrainian Business Index, або UBI, (індекс активності бізнесу), станом на червень 2023 року становить 35.3 (максимум 100). Він зріс незначно у порівнянні з квітнем 2023 р. (34), і мінімумом у вересні 2022 року (33,91) [16].

Таке зростання індексу свідчить більше про втому бізнесу від невизначеності та бажання зростати та працювати, ніж про покращення в економічній ситуації України: кількість замовлень від споживачів не змінюється, проте зростають обсяги виробництва продукції та незначно спостерігається попит на трудові ресурси.

Для довідки: UBI вказує на активність бізнесу, його спроможність створювати робочі місця, нарощувати товарообіг. Якщо UBI нижче 50, це свідчить про негативні очікування бізнесу [16].

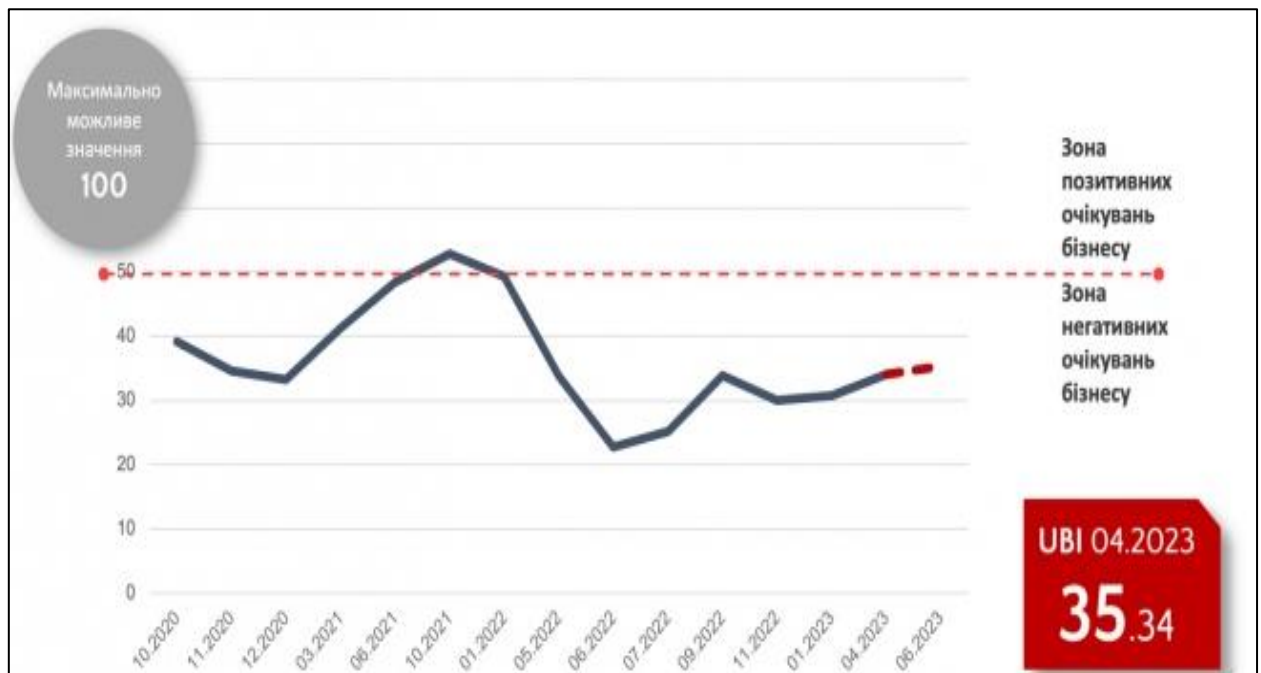


Рис. 1.3. Індекс активності бізнесу в динаміці [16]

За даними генерального директора *Advanter Group* найбільше бізнесу заважає відновлюватись нестача фінансових ресурсів в Україні, неплатоспроможність клієнтів (близько 47%), недоступність кредитних коштів та відсутність власного капіталу, тощо [16].

46,9% опитаних власників та керівників бізнесу вказують на непрогнозованість, а близько 43% – на непередбачуваність державних ініціатив.

Таблиця 1.5

Основні перешкоди для розвитку бізнесу

№	Перешкоди , виявлені при опитуванні	Відповіді респондентів
1	Відсутність достатньої кількості платоспроможних клієнтів	46,9%
2	Непрогнозованість розвитку ситуації в Україні та на внутрішньому ринку	46,9%
3	Непередбачувані дії держави, що можуть погіршити стан бізнесу	42,8%
4	Відсутність достатнього капіталу	37,5%

5	Перешкоди з боку регуляторних та/чи фіскальних органів	32,0%
6	Високі податки та збори	25,1%
7	Недоступність кредитних коштів, у тому числі	24,0%

*дослідження *Advanter Group* [16]

Для компаній та топ-менеджменту немає повернення до відносного комфорту та безпеки не такого далекого минулого. Війна в Україні, на додачу до наслідків пандемії, показала, що багатьох комфортних гарантій, на які бізнес-лідери довго покладалися, більше немає.

Успіх може зрештою залежати від того, наскільки добре менеджери адаптуються до вимог цього нового, тестового середовища. Більш ніж будь-коли, їхня рішучість буде критичною.

Висновки до розділу 1

Досить часто стратегічні партнерства формуються для боротьби з конкурентними загрозами імітації та заміни, але хоча загроза імітації повинна розглядатися в області каналу створення цінності, реакція на заміну повинна лежати в стратегіях на рівні бізнес-моделі. Загалом, компанії, які вирішують розвивати стратегічне партнерство, повинні запровадити зміни на рівні стратегії, включаючи організаційну структуру, процеси та, що найважливіше, – зобов'язання на всіх рівнях. Компанії повинні чітко визначити сфери, в яких слід будувати партнерство, виходячи зі своєї загальної стратегії, а також своїх цілей.

Розвиток культури в компанії є важливим для того, щоб стратегічне партнерство було ефективним. Це означає - визнання партнерства пріоритетом. Підтримка вищого керівництва має поєднуватися з підтримкою лідерів та команд.

РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ ТА ОЦІНКА ДІЯЛЬНОСТІ ТОВ «ТОРГОВИЙ ДІМ «ЕЛЕКТРОН»

2.1. Основні напрями діяльності, історія та організаційна структура товариства

Товариство «Торговий дім «Електрон»» було створене ще у 2016 році для закупівлі засобів виробництва та розхідних матеріалів з метою забезпечення виробництва дочірніми підприємствами для Концерну «Електрон» транспортних засобів. Також, товариство здійснює гуртову та роздрібну торгівлю та фахівці надають консультації щодо торгівлі транспортними засобами. Характеристика Торгового дому в узагальнена у таблиці 2.1.

Таблиця 2.1

Характеристика діяльності ТОВ «Торговий дім «Електрон»

№	Показники	Інформація підприємства
1	ЄДРПОУ	40743608
2	Назва (повна, скорочена)	ТОВАРИСТВО З ОБМЕЖЕНОЮ ВІДПОВІДАЛЬНІСТЮ "ТОРГОВИЙ ДІМ "ЕЛЕКТРОН" (ТОВ ТД "ЕЛЕКТРОН")
3	Адреса	81300, ЛЬВІВСЬКА область, Мостиський район, місто Мостиська, вулиця Полуботка, будинок 5
4	Дата реєстрації	13.08.2016
5	Сайт	На даний момент не працює (дата звернення: 05-03-2022р.)
6	Сторінка у Фейсбуці	Сторінка ПАТ «Концерн Електрон»: https://www.facebook.com/concernelectron/

7	<p>Види діяльності</p> <p>46.90 Неспеціалізована оптова торгівля</p> <p>45.11 Торгівля автомобілями та легковими автотранспортними засобами</p> <p>45.19 Торгівля іншими автотранспортними засобами</p> <p>45.32 Роздрібна торгівля деталями та приладдям для автотранспортних засобів</p> <p>46.14 Діяльність посередників у торгівлі машинами, промисловим устаткуванням, суднами та літаками</p> <p>46.18 Діяльність посередників, що спеціалізуються в торгівлі іншими товарами</p> <p>47.99 Інші види роздрібною торгівлі поза магазинами</p> <p>52.24 Транспортне оброблення вантажів</p> <p>52.29 Інша допоміжна діяльність у сфері транспорту</p> <p>53.20 Інша поштова та кур'єрська діяльність</p> <p>63.99 Надання інших інформаційних послуг.</p> <p>73.20 Дослідження кон'юнктури ринку та виявлення громадської думки.</p>
---	--

На рис.2.1. подана схема структури власності ТОВ ТД "ЕЛЕКТРОН".

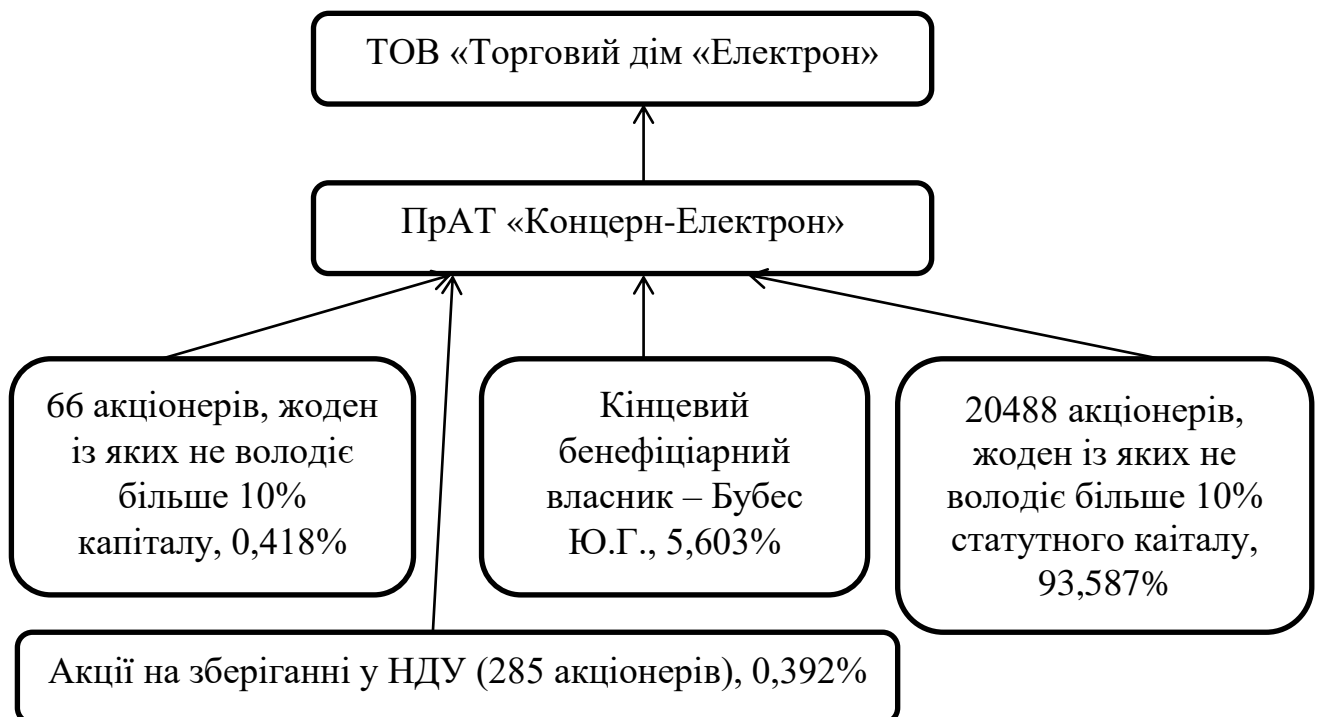


Рис.2.1. Структура власності ТОВ ТД "ЕЛЕКТРОН"

За даними дослідницької групи *YOU CONTROL*, підприємство приймає успішну участь у державних тендерах, за період з 2019 року до 2023 року (станом на 01.10.23 року) було укладено угод на 3 472 400 грн (переможні лоти, 57%) та 2 567 560 грн. (інші лоти, 43%). Сума завершених (виконаних) угод становить 1 622 315 грн.

Основні конкуренти ТОВ ТД "ЕЛЕКТРОН" в Україні є: ТОВ "ВІССЕН УКРАЇНА", ТзОВ "ВІТРУМ-ЗАПОРІЖЖЯ", ТзОВ "ОРІОН ГЛАСС ПЛЮС" та ін..

У 2020 році ТОВ ТД "ЕЛЕКТРОН" у зв'язку із пандемією виникли логістичні проблеми у постачанні необхідних матеріалів та запчастин для машинобудування. Збитки були характерні для усієї машинобудівельної галузі у Європі та світі.

За даними сайту *OPEN4BUSINESS* [19], комунальне підприємство "Ужгородський муніципальний транспорт" закупить до 31.08.24р. 13 низькопідлогових 12-метрових автобусів "Електрон" львівського заводу "ЕлектронМаш" (що входить у концерн «Електрон» за 126,5 млн грн при очікуваній сумі закупівлі 137,32 млн грн. Цей договір, згідно з інформацією в Prozorro було укладено 29 вересня 2023 року на умовах 50%-вої передоплати протягом 10 банківських днів.

За техумовами, укладена угода на автобус із трьома двостулковими дверима, із дизельним двигуном екостандарту не нижче за Євро-5 має бути повністю низькопідлоговим, і він має бути новий, випущений не раніше ніж у 2023р. Має бути 27 сидячих місць в автобусі на 90 пасажирів у загальному та , пандус для заїзду пасажирів на інвалідних візках та місця для кріплення візків у салоні автобуса.

Експорт та орієнтація на держзамовлення та вигреш у тендерах – основа розвитку для Концерну Електрон та Торгового дому «Електрон» у майбутньому.

2.2. Оцінювання обсягів виробництва та реалізації продукції ТОВ «Торговий дім «Електрон»

За формами бухгалтерської звітності ТОВ ТД (форми 1, 2), в таблиці 2.2 подана інформація в динаміці щодо обсягів виробництва, реалізації, та собівартості продукції та отриманого валового прибутку ТОВ ТД за останні 5 років у 2018-2022 рр.

Таблиця 2.2

Динаміка реалізації та виробництва продукції ТОВ ТД "ЕЛЕКТРОН"

Показники	Роки				
	2018	2019	2020	2021	2022
Обсяги реалізованої продукції, тис. грн.	95 413	149 923	54 476	119 961	18 835
Темпи росту, коеф.		1,57	0,36	2,20	0,16
Собівартість реалізованої продукції, тис. грн.	90 230	141 039	51 507	111 907	17 888
Темпи росту, коеф.		1,56	0,37	2,17	0,16
Валовий прибуток, тис. грн.	5 183	8 884	2 969	8 054	947
Темпи росту, коеф.		1,71	0,33	2,71	0,12

Обсяги реалізованої продукції у ТОВ ТД "ЕЛЕКТРОН" на протязі 5 років були без стабільного зростання чи спаду. У 2019 році обсяги зросли на 57%, у 2021 році – на 120%. Суттєвий спад в обсягах виробництва та збуту фіксується у 2020 та 2022 роках: відповідно, на 64% та 84%.

Собівартість реалізованої продукції, відповідно також у 2022 році знизилась на 84%. Валовий прибуток знизився на 88% у 2022 році.

На зниження показників прибутковості та реалізації суттєво вплинули ковідні обмеження та спад виробництва та замовлень у 2020-2021 роках,

скасування вже виграних тендерів та війна в Україні. Були суттєві збої у ланцюгах постачання матеріалів та запасних частин до продукції.

Динаміка зміни вищенаведених показників подана у графічному вигляді (рис.2.2) для візуалізації нерівномірних стрипкоподібних змін.

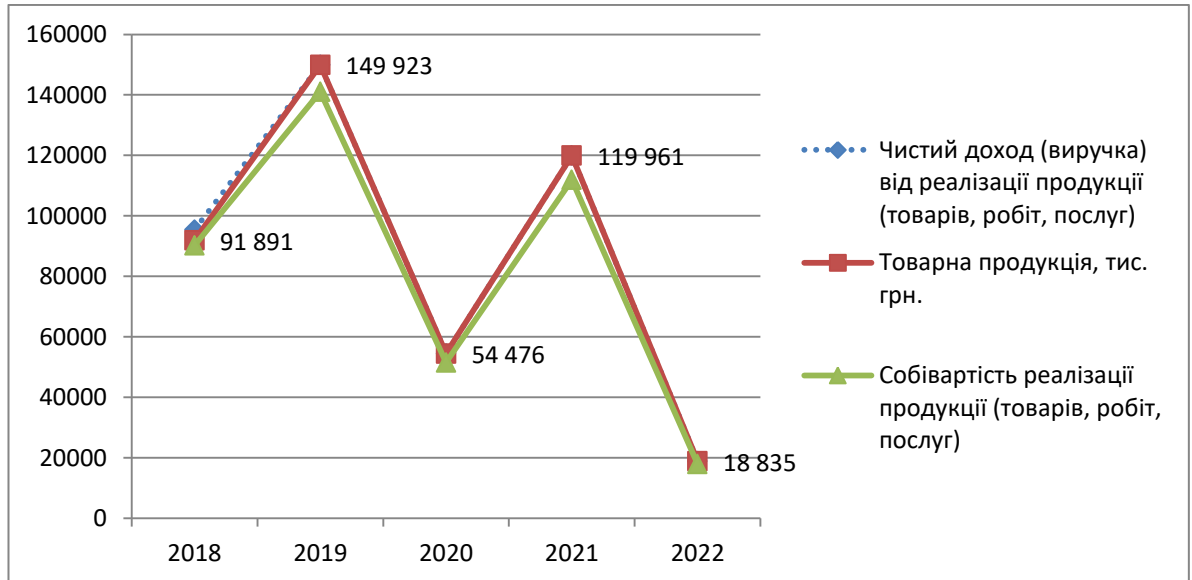


Рис.2.2. Динаміка прибутковості та реалізації, 2018-2022 рр., тис.грн.

Динаміка показників свідчить про незадовільну логістику (2020-2022рр.), неефективне планування діяльності Торгового дому, відсутність страхування щодо ризиків та необхідність у вдосконаленні операційної діяльності.

Основними видами діяльності Торгового дому є забезпечення запасними частинами та необхідним устаткуванням виробничих потреб концерну Електрон (Електронмашу, передусім) для виробництва міського транспорту (автобусів, трамваїв), та надання консультаційних послуг на ринку машинобудування.

2.3. Оцінювання ефективності використання ресурсів ТОВ ТД "ЕЛЕКТРОН"

З метою виявлення необхідних резервів щодо поліпшення використання основних засобів та проблем удосконалення інвестицій доцільно подати

показники, що характеризують стан використання засобів праці Торгового дому (таблиця 1, ДодатокА).

Показники ефективності використання ОЗ ТОВ ТД "ЕЛЕКТРОН" високі: у 2022 році спостерігається зростання фондівіддачі на 26%, фондоозброєність знизилась на 88%, кількість працівників зростає на 1 працівника, або на 7%. Всього на підприємстві працювали у 2023 році 15 працівників.

Зміна показників оборотних засобів ТОВ ТД "ЕЛЕКТРОН" в динаміці у 2018-2022 роках відображена в таблиці 2., Додатку А.

У 2019 році вартість оборотних засобів зростає на 314%, у 2020 році – на 24%, проте вже у 2021 році вартість оборотних засобів знизилась на 26% і у 2022 році спад продовжився і становив 12,2%. Також, знизилась дебіторська заборгованість на 7,3%, знизилась виробничі запаси на 98%, знизилась і грошові засоби на 99%. Проведений аналіз свідчить про кризу на підприємстві

Зміна структури оборотних засобів ТОВ ТД "ЕЛЕКТРОН" відображена в таблиці 2.3.

Таблиця 2.3.

Структура оборотних засобів, 2018-2022 рр, тис.грн

Оборотні засоби	Структура, %				
	2018	2019	2020	2021	2022
Виробничі запаси	3,6	1,1	0,3	0,8	0,02
Дебіторська заборгованість	92,3	93,0	92,3	94,6	99,9
Грошові засоби та їх еквіваленти	1,3	5,9	7,4	4,6	0,05
Інші оборотні активи	2,8	0,0	0,0	0,0	0,0
Разом	100	100	100	100	100

В структурі оборотних засобів переважає і майже 100% - це сумарна

дебіторська заборгованість.

В динаміці показники використання оборотних засобів обраховані у таблиці.3, Додатку А.

Коефіцієнт оборотності оборотних засобів ТОВ ТД "ЕЛЕКТРОН" у 2022 році знизився на 82%, отже немає вивільнення засобів для їх ефективного використання у виробництві, тобто час обороту ТОВ ТД "ЕЛЕКТРОН" (або період обороту у 2022 році зріс більше ніж у 5,5 рази. Необхідно відмітити, що специфіка роботи ТОВ ТД "ЕЛЕКТРОН" полягає у наданні послуг з імпорту необхідних запасних частин для транспорту, що випускає на замовлення Концерн Електрон і при цьому не потрібні значні виробничі запаси.

Збільшення періоду погашення кредиторської заборгованості у 2022 році в 6 разів говорить про те, що ділова репутація підприємства покращилась у 2022 році у порівнянні з більшість показники оборотності погіршились, тобто вони використовувались малоефективно.

2.4. Дослідження витрат ТОВ ТД "ЕЛЕКТРОН"

ТОВ ТД "ЕЛЕКТРОН" несе витрати, що пов'язані із логістикою постачання, та достатньо високі адміністративні витрати, оскільки працівники зайняті пошуком постачальників та ринковими дослідженнями. Структура витрат ТОВ ТД "ЕЛЕКТРОН" наведена в табл. 4, додатку А.

За розрахованими даними, найбільша частка собівартості реалізованої продукції у сумі витрат, проте у 2022 році зросла частка адміністративних витрат у загальних витратах ТОВ ТД "ЕЛЕКТРОН" до 30%, відповідно з 8% до 30%. В цілому витрати знизились на 84%, відповідно до зменшення обсягів реалізованої продукції.

Показники рентабельності ТОВ ТД "ЕЛЕКТРОН" наведені в табл. 5, додатку А.

Показники рентабельності свідчать про збитковість діяльності ТД, необхідність удосконалення її системи менеджменту, пошуку нових видів роботи з метою покращення економічних показників ТД. Необхідно зазначити циклічний характер прибутковості ТД, що є наслідком того, що компанія закуповує комплектуючі для довготривалого виробничого процесу. В цьому випадку доцільно вирішити питання щодо партнерств з метою закупівлі комплектуючих для інших підприємств або спільного здійснення інформаційної діяльності, маркетингових досліджень чи ін.

2.5.Оцінка фінансової діяльності та фінансового стану ТОВ ТД "ЕЛЕКТРОН"

Показники платоспроможності ТОВ ТД "ЕЛЕКТРОН" за досліджуваний період наведені у таблиці 6, додатку А.

Коефіцієнт загальної ліквідності у 2022 році свідчить, що підприємство за рахунок активів не зможе погасити зобов'язання, показник є нижчим від одиниці (нормативне значення має бути в межах 1-3). Інші показники платоспроможності також не відповідають нормативним, що означає погіршення фінансових показників та стану ліквідності компанії.

Зведені показники діяльності ТОВ ТД "ЕЛЕКТРОН" подані в таблиці 7, додатку А.

Чистий дохід від реалізації продукції і, відповідно, собівартість реалізації ТОВ ТД "ЕЛЕКТРОН" знизились у 2022 році суттєво, майже на 84% у порівнянні з 2021 роком, валовий прибуток також у 2022 році знизився на 88%. Кількість працівників зросла з 14 до 15 осіб.

В компанії погіршилися усі показники діяльності, збиток у 2022 році становив 7593 тис.грн. Також, у ТД накопичується дебіторська заборгованість, логістичні зв'язки потребували удосконалення. Доцільно, також, здійснити аудит можливостей та запропонувати підприємству нові види діяльності, що покращать її становище на ринку.

Висновки до розділу 2.

Основними видами діяльності Торгового дому «Електрон» є забезпечення виробничих потреб Концерну «Електрон» запасними частинами, комплектуючими для виробництва транспортних засобів та необхідним устаткуванням. Компанія має дуже нестійке фінансове становище – її показники у 2022 році значно погіршилися.

Найефективніше Торговий Дім працював у 2021 та 2019 роках, оскільки перед тим були укладені контракти на поставку автобусів для Львова, та Ужгорода у 2018-2019 роках. У 2023 році укладена нова угода для поставки автобусів до Ужгорода. Вони мають бути виготовлені не раніше 2023 року та поставлені в Ужгород у 2024 році.

Для цих автобусів Торговий дім також закуповує комплектуючі, тому можна спрогнозувати, що 2023 рік буде у фінансовому плані успішніший. Фінансові показники 2020 та 2022 року частково обумовлені зривом контрактів на поставку автобусів у Київ.

Аналіз діяльності свідчить про необхідність пошуку нових партнерів для закупівлі комплектуючих з метою уникнення фінансової нестабільності. Ринок для Торгового Дому вивчений, постачальники відомі, тому виникає потреба у доцільності стратегічних партнерств для виконання робіт із постачання матеріалів та комплектуючих, надання інформаційних та маркетингових послуг на галузевому ринку. Партнерство на взаємовигідних умовах (це можуть бути умови аутсорсингу) підсилить становище Торгового дому у час невизначеності та покращить діяльність Концерну «Електрон» в загальному.

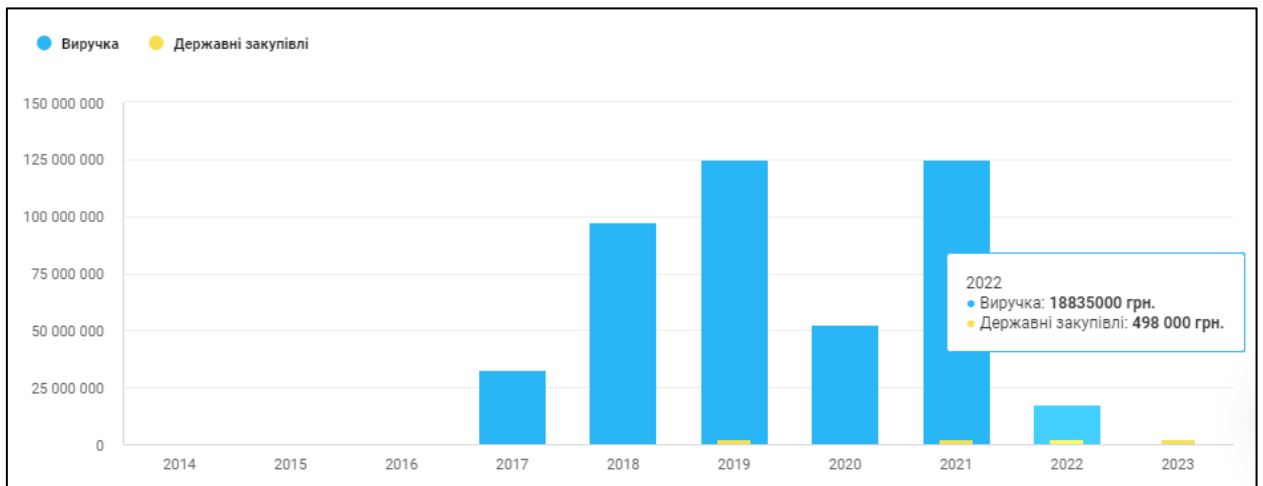
РОЗДІЛ 3. ПРОПОЗИЦІЇ ЩОДО УДОСКОНАЛЕННЯ УПРАВЛІННЯ ВЗАЄМОДІЄЮ ТОВ « ТОРГОВИЙ ДІМ " ЕЛЕКТРОН"» З МІЖНАРОДНИМИ ПАРТНЕРАМИ

3.1. Дослідження діяльності Торгового дому в каналах забезпечення та збуту

За даними сайту *Opendatabot* підприємство у 2022-2023 рр. прийняло участь у тендері на постачання Львівському комунальному автотранспортному підприємству №1 безпечного скла (автоскла) на суму 1 416 400 грн (на 816 900 грн. у 2023 році - завершено 17 травня 2023 р. і 599 500 грн у 2022 році - завершено 16 листопада 2022 р.).

В цілому за час своєї діяльності, компанія прийняла участь у лотах на загальну суму 6 039 960 грн. (загальна вартість). Було укладено договорів на 1 622 315 грн. і виконано – на 1 622 315 грн (4 договори).

Динаміка укладених договорів за роки роботи Торгового дому подана на рис.3.1.



Джерело: за даними аналітичної системи *YOUCONTROL*

Рис.3.1. Динаміка та частка укладених договорів в загальній виручці
ТОВ ТД "ЕЛЕКТРОН"

Станом на 1.10.2023р. були укладені договори із Львівським АКП №1 і ще останні договори виконуються. В таблиці 3.1. наведені дані щодо виконаних договорів.

Таблиця 3.1

Характеристика державних закупівель ТОВ ТД "ЕЛЕКТРОН"

№	Опис лоту	Замовник	Дата і сума угоди
1	Безпечне скло (скло для автобусів МАЗ 203069, Електрон А18501, ЧАЗ А081.10); Скло кватирки рухомої вікна водія 5 штуки Скло заднього інформаційного табло 10 штуки Скло бокового інформаційного табло 5 штуки Скло перегородки кабіни водія 5 штуки Скло бокове кабіни водія 8 штуки Скло вітрове - 35 штуки Скло бокове -10 штуки, 3 штуки, 3 штуки, скло вітрове А081.10-5206012 5 штуки	Львівське комунальне автотранспортне підприємство №1	06.06.2023 764 475 грн.
2	Безпечне скло (автоскло); Скло вітрове для автобуса МАЗ 30 штуки Скло бокове кабіни водія для автобуса Електрон 5 +5	Львівське комунальне АТП №1	09.12.2022 498 000 грн.
3	Безпечне скло (автоскло); Скло вітрове безпечне багатошарове для автобуса Електрон А18501 60 шт. Скло вітрове безпечне багатошарове для автобуса МАЗ 203069 70 шт. Скло вітрове безпечне багатошарове для автобуса ЛАЗ А191F0 10 шт. Скло вітрове безпечне багатошарове для автобуса ЧАЗ А08110 10 шт. Скло вітрове безпечне багатошарове для автобуса Атаман 10 шт.	Львівське комунальне автотранспортне підприємство №1	18.10.2021 543 400 грн.
4	Безпечне скло (автоскло); Скло вітрове безпечне багатошарове для автобуса МАЗ 203069 15 шт. Скло вітрове безпечне багатошарове для автобуса Електрон А18501 15 шт. Скло вітрове безпечне багатошарове для автобуса ЧАЗ А081.10 -5 шт. Скло вітрове безпечне багатошарове для автобуса Атаман - 3 шт. Скло пасажирських дверей загартоване тоноване для автобуса Атаман А092Н6 - 8 шт. Скло пасажирських дверей загартоване тоноване для автобуса МАЗ 203069 - 10 штуки Скло пасажирських дверей загартоване прозоре для автобуса МАЗ 203069 - 5 шт..	Львівське комунальне автотранспортне підприємство №1	29.08.2019 107 000 грн.

5	Безпечне скло (автоскло); Скло вітрове безпечне багатошарове для автобуса МАЗ 203069 15 штуки Скло вітрове безпечне багатошарове для автобуса Електрон А18501 - 15 штуки Скло вітрове безпечне багатошарове для автобуса ЧАЗ А081.10 - 5 штуки Скло вітрове безпечне багатошарове для автобуса Атаман А092Н6 - 3 штуки Скло бокове безпечне загартоване тоноване для автобуса Електрон А18501 - 8 штуки Скло бокове безпечне загартоване тоноване для автобуса Електрон А18501 - без шовкографії - 8 штуки Скло бокове безпечне загартоване тоноване для автобуса Електрон А18501 - 20 штуки Скло заднє безпечне загартоване тоноване для автобуса Електрон А18501 - 10 штуки Скло пасажирських дверей безпечне загартоване тоноване для автобуса Електрон А18501 - 5 штуки Скло пасажирських дверей безпечне загартоване тоноване для автобуса Атаман А092Н6 - 8 штуки Скло бокове кабіни водія (ліве) безпечне загартоване для автобуса Електрон А18501 - 3 штуки Скло заднє безпечне багатошарове для автобуса МАЗ 203069 - 5 штуки	Львівське комунальне автотранспортне підприємство №1	10.05.2019 252 840 грн.
---	--	--	----------------------------

Джерело: за даними аналітичної системи *YOUCONTROL*

Україна та Львів, зокрема, має давні традиції у виробництві машин та обладнання, особливо в агропромисловому комплексі та виробництві обладнання для видобувної промисловості. Якщо ці галузі розвиваються і вдосконалюються, то це може підтримувати конкурентоспроможність України на світовому ринку. На сьогодні маємо складне становище, у час війни, в зв'язку із ринковою нестабільністю в Україні та на світових ринках в цілому, системною внутрішньою кризою у машинобудівельній галузі.

Підприємства потребують сучасної модернізації та трансформаційних змін у військовий час. Також, розвиток машинобудування вимагає інновацій та досліджень. Україна повинна інвестувати в наукові дослідження та розробку нових технологій для підвищення якості та ефективності

виробництва. Запровадження нових технологій, які підвищують продуктивність та ефективність виробництва, може бути важливим напрямком розвитку і для концерну Електрон і для Торгового дому «Електрон».

Проте в умовах війни забезпечення якісними компонентами для електро- автобусів та іншої продукції концерну може бути проблемою, особливо в умовах глобального дефіциту окремих матеріалів та компонентів.

Концерн продовжує працювати, його дочірні підприємства налагоджують та відновлюють логістику запасних частин та готової продукції для виконання зобов'язань перед клієнтами та партнерами.

У 2022 році доходи концерну різко знизились, оскільки були порушені поставки, виконання договорів призупинилось (рис. 3.2).

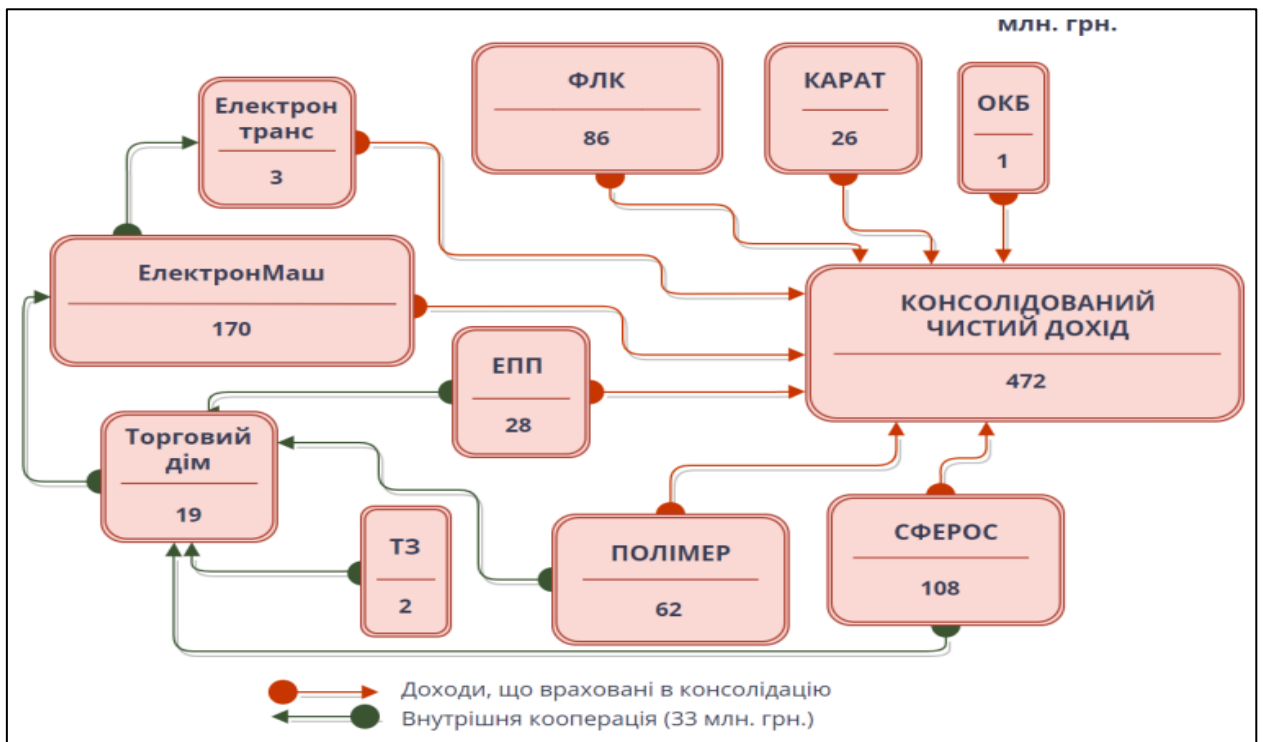


Рис. 3.2. Структура доходів Товариства «Електрон» у 2022 році

У 2022 році ТзОВ "ЕлектронМаш" виготовив та надав за угодою 3 низькопідлогових трамваїв для Львова за кредитні кошти від Європейського інвестиційного банку (ЄІБ). На початок 2023 року всього здано 7 трамваїв з десяти п'ятисекційних (довжиною 30,2 метра) низькопідлогових трамваїв.

На ПрАТ "Концерн-Електрон" було розроблено новий низькопідлоговий десятиметровий електробус, що анонсувався для Львова, Ужгорода та інших міст України. При цьому як тягові батареї - використовуються акумуляторні батареї літій-залізо-фосфатні, що мають сумарну енергоємність 380 кВт*г. Це забезпечить близько 250 км пробігу (в залежності від рельєфу території, режиму руху та завантаження електробуса). Для заряджання електробуса є зарядна станція "Electro ND Electron", що має максимальну потужність 90 кВт та забезпечує повну зарядку для електробусів на наступні 5 год.

Воєнний стан в Україні дуже негативно позначився на прибутковості концерну в цілому. Консолідований чистий збиток концерну у 2022 р. склав 23,5 млн. грн.

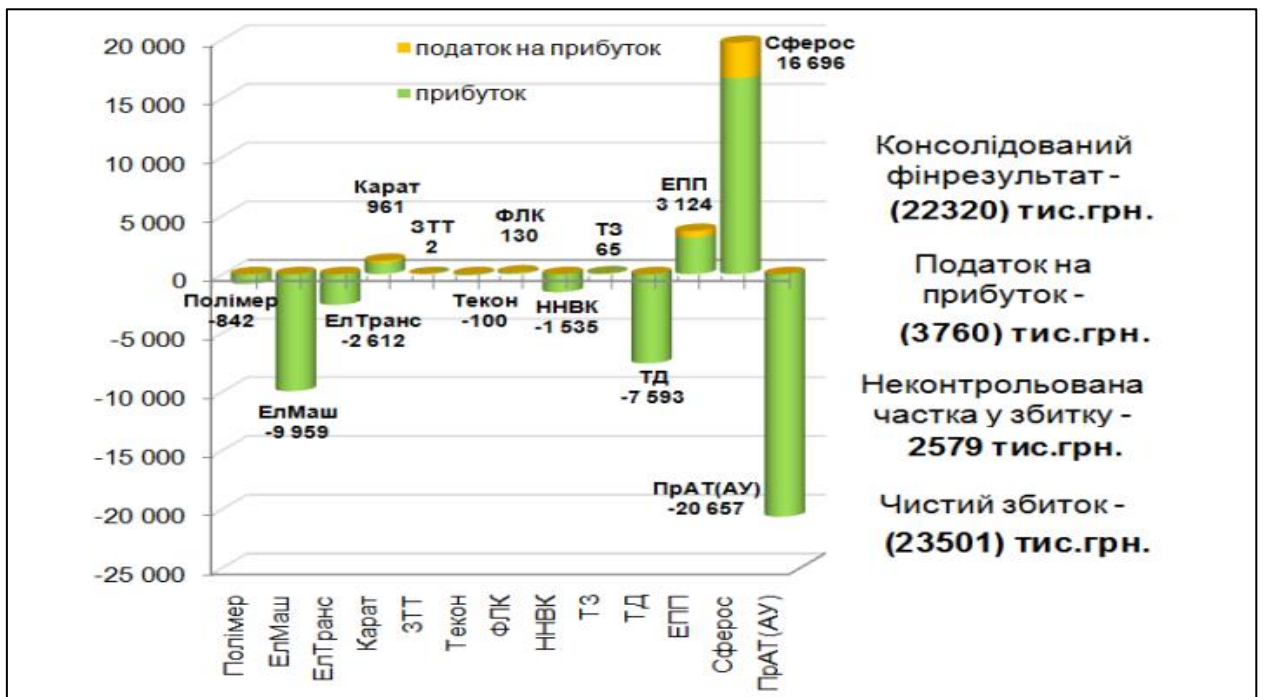


Рис.3.3. Консолідовані фінансові результати діяльності концерну

В зв'язку із зменшення обсягу виготовлення транспортних засобів ТзОВ "ЕлектронМаш", СП "ЕлектронТранс", Торговим домом "Електрон" були на кінець 2022 року отримані збитки. Також, зниження доходу від збуту продукції підприємством "Полімер-Електрон" отриманий збиток 842 тис. грн. Зниження отримано за рахунок зменшення виготовлення пінополістирольних виробів, зимового асортименту, деталей для Standartpark,

оснащення та стадіонних сидінь. Значні прибутки було отримано заводом "Електронпобутприлад" у 2022 році: відвантажено на експорт 2265 шт. серводвигунів на замовлення німецької компанії RIEDL GmbH. Ефективною була робота НВП "Електрон-Карат" та СП "Сферос-Електрон".

Нижче на рисунку відображена діаграма інвестиційної активності підприємств концерну.

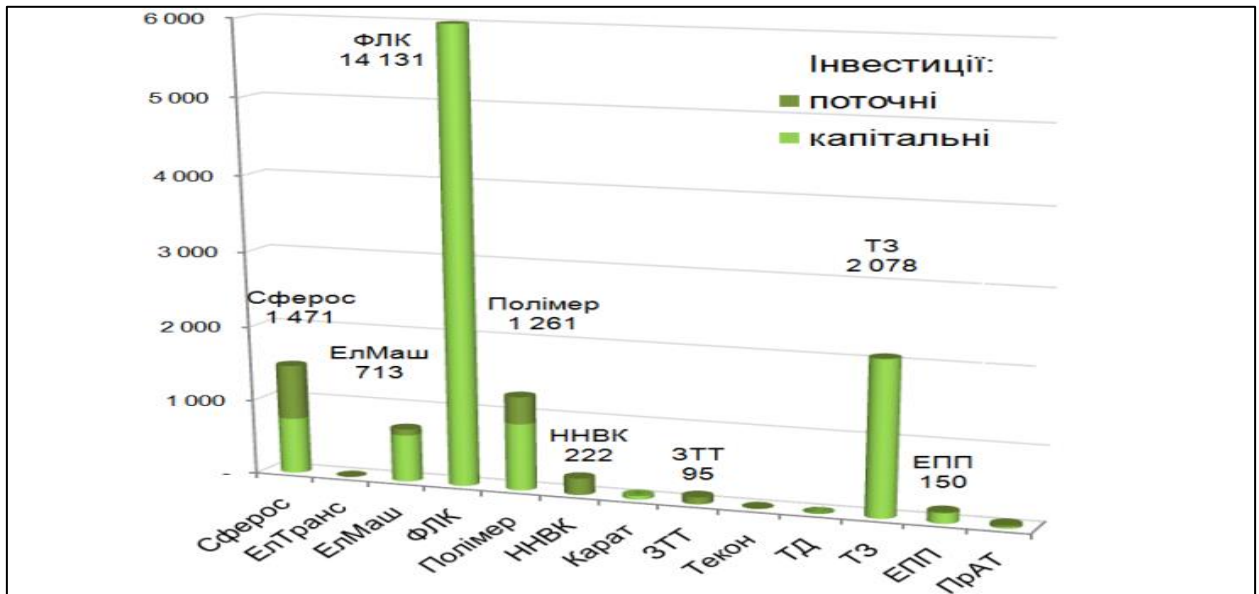


Рис.3.4. Інвестиційна активність підприємств концерну

У 2022 р. підприємствами концерну було інвестовано у розвиток 20 млн. грн.: капітальні інвестиції - 18 млн. грн. і поточні інвестиції – 2 млн. грн. Телевізійний завод "Електрон" вклав 2 млн. грн. у розробку BMS-системи управління акумуляторами для тролейбусів із автономним рухом.

Основні конкуренти Торгового Дому на ринку за даними сайту DOZORRO узагальнені в таблиці 3.2.

Таблиця 3.2.

Основні конкуренти Торгового Дому «Електрон»
(участь у державних тендерах)

№	Конкуренти	Характеристика
1	ТзОВ "ОРІОН ГЛАСС ПЛЮС"	м. Черкаси (всього 14 зустрічей, 2 угоди виграно Торговим домом, 4 – конкурентом)

2	ТзОВ "ЛІЗИНГ ІНВЕСТ"	м. Лисичанськ (11 зустрічей)
3	ТзОВ "ВІТРУМ-ЗАПОРІЖЖЯ"	Запоріжжя, 5 зустрічей, 1 – виграв Торговий дім
4	ТОВ "ТАНДЕМ РЕЛ ТОВАРИСТВО З ОБМЕЖЕНОЮ ВІДПОВІДАЛЬНІСТЮ"	м. Львів, 3 зустрічі, 1 – виграв Торговий дім
5	ТОВ "ВІССЕН УКРАЇНА"	м. Дніпро, 2 зустрічі, що виграв конкурент
6	ТОВ "ПРОМКОМПРЕСОСЕРВІС"	3 зустрічі, адреса недоступна
Всього на сайті DOZORRO зазначено 10 основних конкурентів		

На протязі усього періоду діяльності, Торговим домом закуповувались комплектуючі для виробництва транспортних засобів концерном. Частину комплектуючих Торговий дім імпортує, проте у 2022 році не здійснювались імпорتنі операції.

Всього за 5 років, з 2017 до 2021 років було імпортовано комплектуючих на 26 136 тис.грн. Динаміка імпорту комплектуючих зображена на рис. 3.5.

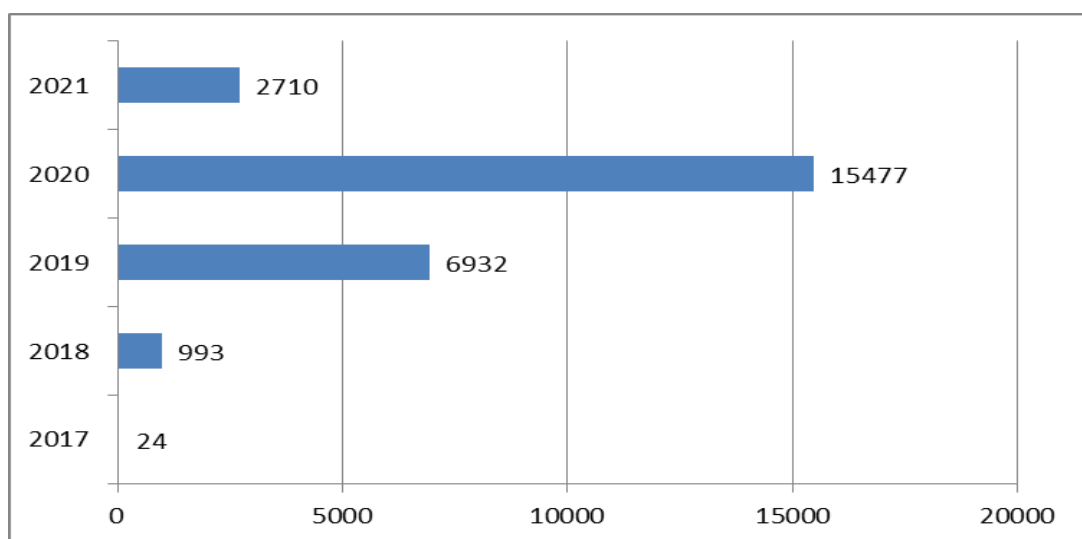


Рис.3.5. Імпорт комплектуючих ТОВ ТД "ЕЛЕКТРОН"» в динаміці

Частина комплектуючих Торговий Дім імпортує із Чехії, з Туреччини, але більшість виготовлялось та виготовляється в Україні.

На рис. 3.6. зображена структура імпорту ТОВ ТД "ЕЛЕКТРОН"» у 2017-2021рр.

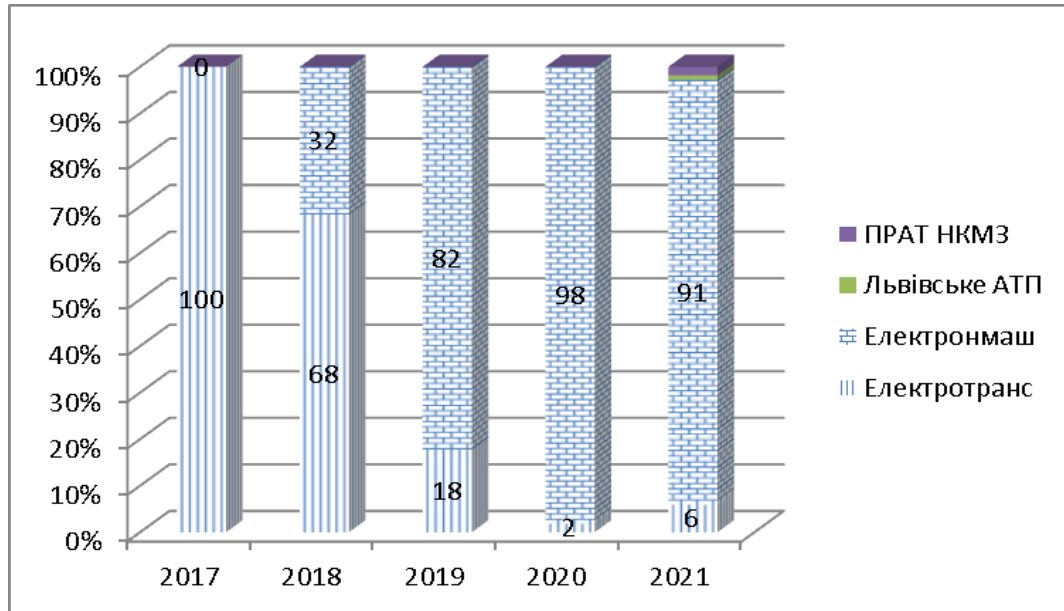


Рис.3.6. Структура надходжень комплектуючих та запасних частин підприємствам концерну

Динаміка продажу імпортих запчастин подана на рис.3.7.

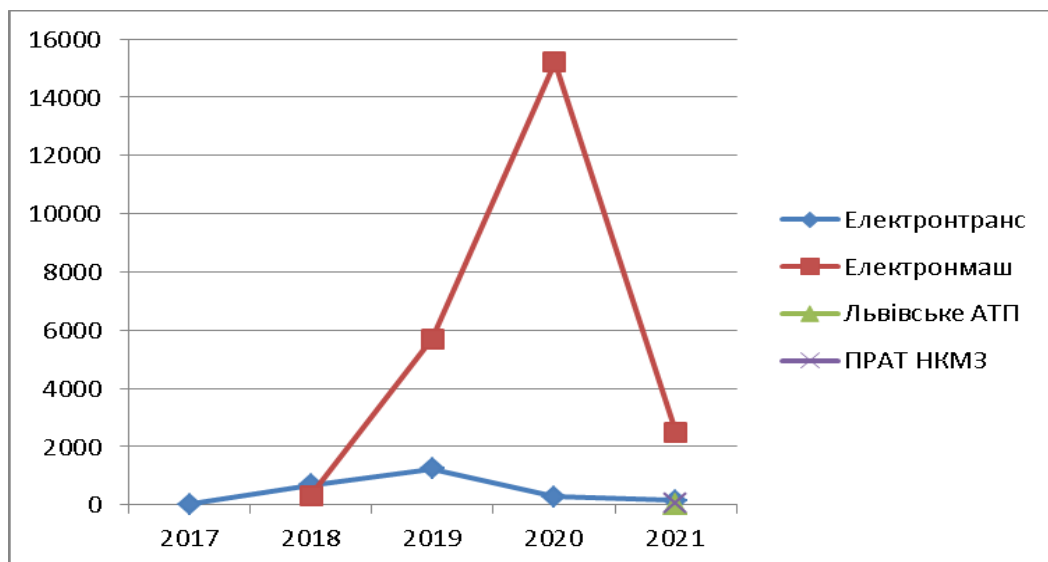


Рис.3,7. Динаміка цільового імпорту для підприємств концерну

У 2020 році для Електронмашу було імпортовано найбільше комплектуючих, що відповідало виконанню замовлень для виробництва низькопідлогових трамваїв.

3.2. Характеристика світового ринку електробусів, як важливої складової сталого розвитку міського громадського транспорту

Електробуси, які зараз доступні на ринках світу, за кількома винятками, не мають нічого спільного з тими, які будуть у виробництві в 2025 році, за даними *SUSTAINABLE-BUS* [32]. Немає сумніву, що електробуси завоюють ринок міського громадського транспорту.

Як зазначено в Директиві 94/2014 та дослідженнях щодо мобільності, через 20 років у міських районах з концентрацією 50% населення, необхідно підготуватися до громадського транспорту, що заснований на технологіях нульових викидів. Громадський транспорт у густонаселених міських районах буде орієнтований на електричну тягу вже у 2025, за даними експертів *SUSTAINABLE-BUS*.

Популярність електробусів зростає з 2020 року. У 2022 році у всьому світі було продано майже 66 000 електробусів. Китай домінував на ринку, на нього припадало понад 80% світових продажів електробусів. Країна також виділяється у виробництві електричних автобусів і є великим експортером до країн Латинської Америки, Північної Америки та Європи.

У країнах Європейського Союзу Директива про чисті транспортні засоби визначає цілі щодо державних закупівель електробусів. Франція, Німеччина та Іспанія – лише деякі країни ЄС, де зросли продажі електробусів. У 2022 році у Фінляндії була найбільша в Європі частка продажів електробусів. Продажі електробусів там становлять понад 65%.

За даними *CHARIOT-ELECTRICBUS*, зростання ринку автобусів з нульовими викидами в Європі зросло на 45% у першій половині 2023 року.

У першій половині 2023 року було зареєстровано 2 567 електричних автобусів на батареях, європейський ринок електронних автобусів зріс на 45%. Більше третини ринку міських автобусів (37,5%) на європейському рівні займають автобуси з нульовим рівнем викидів (автобуси на акумуляторах і паливних елементах).

Але вже у другому кварталі 2023 року шість країн ЄС зареєстрували виключно автобуси з нульовим рівнем викидів, за даними *CHARIOT-ELECTRICBUS* [33].

Основна увага приділяється ринку автобусів на паливних елементах.

У другому кварталі 2023 року він становив 40% проти 30% у першому кварталі (така ж частка за весь 2022 рік) [33].

Протягом цього кварталу шість європейських держав-членів зареєстрували виключно міські автобуси з нульовим рівнем викидів: Нідерланди, Данія, Словенія, Ірландія, Фінляндія та Португалія.

У другому кварталі цього року частка міських автобусів з нульовим рівнем викидів досягла 40%, що підтвердило їх домінування як технологічного вибору, якому віддається перевага. Показники продажів показали, що чисто електричні автобуси становлять більшість (38%), тоді як автобуси на водневих паливних елементах займають меншу, але стабільно зростаючу частку (2%).

Обсяги автобусів на паливних елементах виглядають багатообіцяючими. За перше півріччя зареєстровано 96 одиниць автобусів на паливних елементах проти 52 одиниць за минулий рік (зростання – 84%). *CaetanoBus* посів перше місце з 28 одиницями, за ним слід Van Hool з 26. Останній все ще лідирує на ринку в період 2012 – червень 2023 з 132 реєстраціями. Зараз Німеччина є країною з найбільшою кількістю експлуатованих автобусів на паливних елементах (не враховуючи автобусів, зареєстрованих до 2012 року): 167 транспортних засобів.

Електричні автобуси на акумуляторах залишаються найпопулярнішим вибором, але автобуси на водневих паливних елементах набирають обертів у деяких великих країнах, таких як Німеччина та Франція.

Однак варто зазначити, що в деяких країнах, зокрема у Франції та Італії, все ще спостерігаються значні продажі автобусів, що працюють на природному газі.

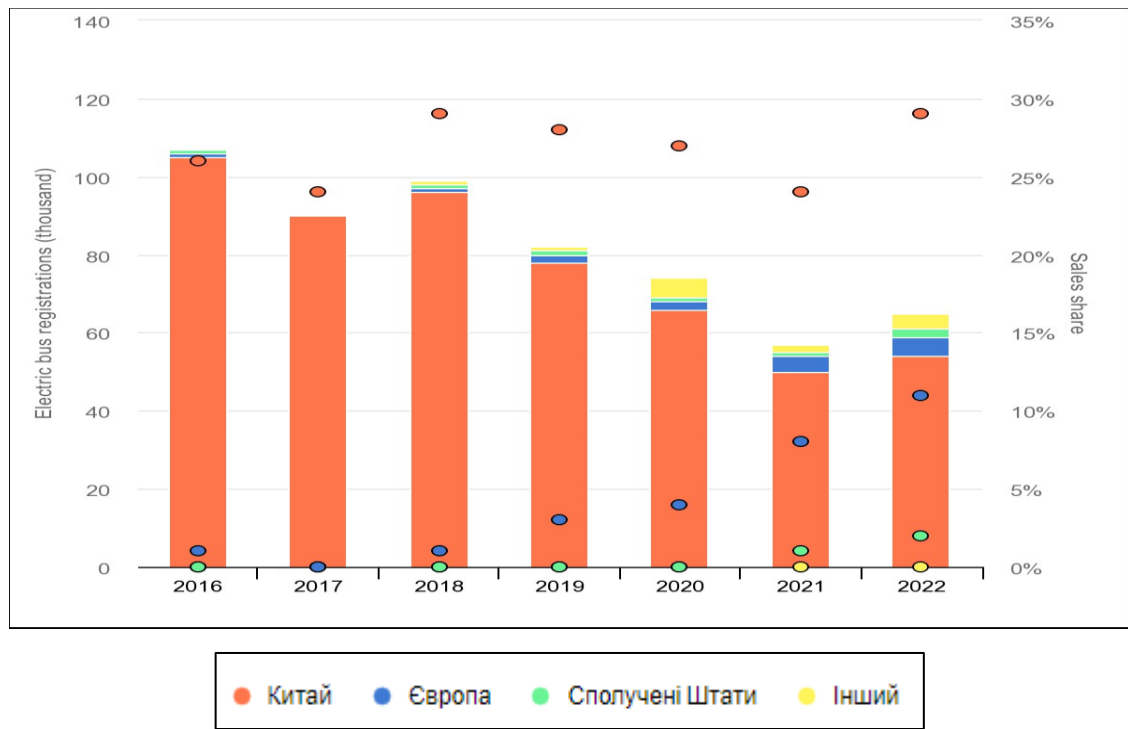
« Європейська комісія запропонувала ціль 100% продажів автобусів з нульовим рівнем викидів до 2030 року . Сучасні ринкові тенденції показують, що це цілком досяжний стандарт, оскільки все більше і більше країн припиняють продаж міських автобусів з двигуном внутрішнього згоряння», – додав Малхолланд на LinkedIn (схожу позицію прийняв ONG Transport & Environment) .

Продажі нових електроавтобусів зросли на +15%, а за оцінками агентства **Bloomberg**, до 2040 року частка електроавтобусів буде перевищувати 80%, а частка електромобілів складе майже 57% від загальної кількості світових продажів легкових автомобілів.

За даними *SUSTAINABLE-BUS.COM*, ACEA (Європейська асоціація виробників автомобілів) зазначила, що продажі нових електричних автобусів у ЄС зросли на 33,9% до 2132 одиниць, що становило 14,4% ринку в першій половині 2023 року порівняно з 12,4% у 2022 році. Серед цих трьох найбільших ринків, в Іспанії зростання відбулось на 755,9%, у Франції (+89,9%) і у Німеччині (+18,1%). Продажі гібридних електричних автобусів зросли на 160,5%, а частка ринку зросла більш ніж у 2 рази, порівняно з першим півріччям 2022 року (з 6,2% до 14%). Цьому сприяло значне зростання на ринках Франції (+886%) та Іспанії (+180,3%). Проте, незважаючи на перехід на електричні та гібридні моделі, дизельні автобуси все ще зберігають найбільшу частку ринку – 63% [33].

Запасні частини становлять справедливу частку витрат на обслуговування електроавтобусів.

У 2022 році в усьому світі було продано майже 66 000 електричних автобусів і 60 000 вантажівок середньої та великої вантажопідйомності, що становить приблизно 4,5% від усіх продажів автобусів і 1,2% від продажів вантажівок у всьому світі [34].



Джерело: Trends in electric heavy-duty vehicles [34]

Рис.3.8. Реєстрація та частка продажів електробусів за регіонами світу, 2015-2022 рр

Китай продовжує домінувати у виробництві та продажах електричних (і на паливних елементах) вантажівок і автобусів. У 2022 році 54 000 нових електробусів і приблизно 52 000 електричних вантажівок середньої та великої вантажопідйомності були продані в Китаї, що становить 18% і 4% від загального обсягу продажів у Китаї та приблизно 80% і 85% світових продажів відповідно. Крім того, багато автобусів і вантажівок, які продаються в Латинській Америці, Північній Америці та Європі, є китайськими марками.

У Європі частка продажів електробусів була найвищою у Фінляндії, де електробуси становили дві третини продажів у 2022 році, Норвегії та Нідерландах, де вони становили майже половину продажів, і Данії, де вони становили майже один -третій. Частки продажів також були високими в Швеції, Швейцарії та Ізраїлі.

З комерційно доступних моделей автобусів і вантажівок у 2022 році 60% (понад 500 моделей) було вироблено OEM-виробниками зі штаб-квартирою в Китаї. Ще 20% (понад 170 моделей) було вироблено північноамериканськими

ОЕМ-виробниками, а 15% (понад 120 моделей) європейськими OEM-виробниками.

Європейські та північноамериканські виробники електричних автобусів значною мірою покладаються на азійських виробників акумуляторів. Враховуючи їх домінування в хімікатах літій-залізо-фосфатних акумуляторів, китайська CATL виробляє переважну більшість акумуляторів. Проте, внаслідок промислової політики – Зеленого промислового плану ЄС та IRA Сполучених Штатів, виробники уже почали будувати або інвестують в нові виробничі потужності для потужних акумуляторних блоків (наприклад, завод Volvo потужністю 2,7 ГВт/год, який відкрився у Швеції у 2022 році).

У наведеній таблиці показано, як середня ємність батареї збільшилася в більшості електроавтобусів з 2019 до 2022 року. Однак такої чіткої тенденції немає в категоріях міжміських або вантажних автомобілів.

Таблиця 3.3.

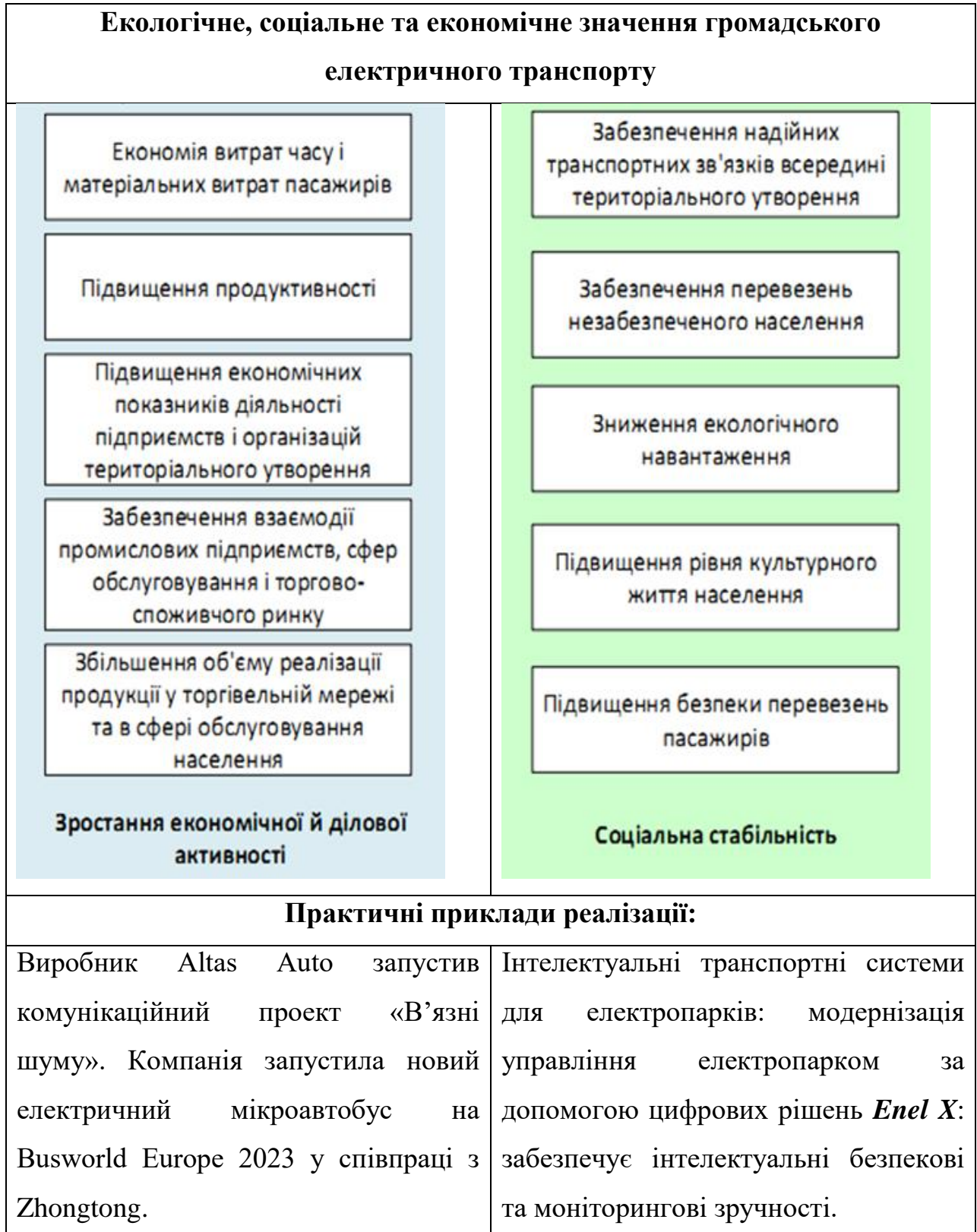
Середня ємність акумулятора в електроавтобусах у 2019-2022 роках

№	Транспортний засіб	Середня ємність батареї (кВт·год)				Зміна 2019-2022
		2019 рік	2020 рік	2021 рік	2022 рік	
1	Транзитний автобус	264	322	225	345	31%
2	Шкільний автобус	155	141	207	137	-12%
3	Маршрутний автобус	104	119	120	150	45%

Джерело: Trends in electric heavy-duty vehicles [34]

На основних сьогоднішніх ринках електромобілів та міського електротранспорту, включаючи Китай, Європу та Сполучені Штати, раннє впровадження в багатьох випадках було розпочато завдяки політиці стимулювання попиту, або стимулювання купівлі саме електричних транспортних засобів.

На рис. 3.2. узагальнені дані електричного транспорту на регіон та мешканців. Необхідно зазначити, що на сьогодні у світі особливо зростають вимоги до міського транспорту, які власне стосуються його безпекового та екологічного характеру (рис.3.9).



Згідно з даними Всесвітньої організації охорони здоров'я (ВООЗ), шум - друга головна міська проблема в Європі, за забрудненням повітря, впливаючи на 30% населення ЄС із негативними наслідками.	Роль <i>Інтелектуальних транспортних систем</i> (ITS) є критично важливою для збору та обробки даних при реалізації оптимальних стратегій управління енергією та зарядкою.
--	--

*досліджено за даними *SUSTAINABLE-BUS* [32]

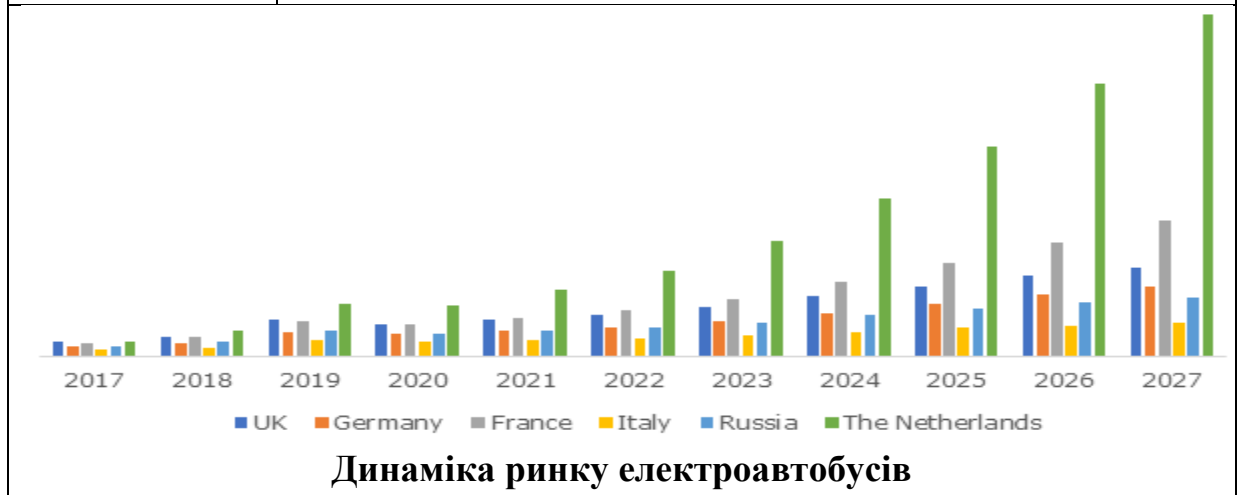
Рис.3.9. Соціальне, екологічне та економічне значення електричного транспорту

Основні характеристики ринку електричних автобусів та сегментація цього ринку узагальнена в таблиці 3.4. на основі попередніх досліджень.

Таблиця 3.4.

Характеристика ринку електробусів у світі

Ознаки сегментації	Характеристики ринкових сегментів
Обсяг європейського ринку електричних автобусів.	У 2020 році > 950 млн. дол. США, 2021-2027рр.: CAGR=23% зі збільшенням виробництва акумуляторів; До 2040 р. кількість перевищить 1,3 млн. у світі та складе > 50% загального автобусного парку [45]
Ринкова підтримка	Європейська комісія схвалила фінансування близько 3,5 мільярдів доларів США у 2020 році для ланцюга поставок акумуляторів для електромобілів.



Основні компанії, на європ. ринку	У 2021 р., Solaris - 12% усіх продажів, BYD-Alexander Dennis Ltd (11%), Daimler (10%), Yutong, Iveco / Heuliez, BYD China , Volvo, Irizar і VDL.
Перспективи зростання	<p>1. Гібридний електричний автобус, що підключається до електромережі, займатиме значну частку європейського ринку до 2027 року завдяки низькій вартості та покращеному запасу ходу.</p> <p>2. Частка ринку міських електричних автобусів у Європі зростатиме завдяки державним нормам щодо викидів та використанню технічніших акумуляторів.</p>
Регіональні тенденції	<p>Польща: 4 з 10 нових міських автобусів мають 0 рівень викидів, що значно випереджає показники Німеччини, Італії, Іспанії та Франції.</p> <p>Нідерланди: у 2021 році всі нові міські автобуси мали нульовий рівень викидів.</p> <p>Болгарія, Данія, Фінляндія: у 2021 році було понад 70% використання електричних автобусів.</p> <p>Уряд Індії планує створити 10 000 електробусів.</p> <p>Чилі: планує збільшити кількість із 400 у 2019 році до 2000 у 2022 році. Національна ціль - 100% громадського електротранспорту до 2050 року.</p> <p>Швеція: в 2019 р. Volvo оголосила про замовлення на 157 електробусів від Transdev для Гетеборга.</p>
Технічні особливості ринку	<p>Електричний і водневий двигуни є двома силовими агрегатами з нульовим рівнем викидів. Домінує електрика - 22% усіх нових реєстрацій, а водень – 1%.</p> <p>У Лондоні - 90% маршрутів працюватимуть на електричних акумуляторах із нічною зарядкою.</p> <p>77% нових міських автобусів у Європі працюють на вичерпаному паливі (40% — на дизелі), або 22% — гібриди та 15% — газ.</p> <p>Франція: понад 1000 нових газових автобусів у порівнянні з > ніж 500 новими електроавтобусами.</p>

Сформовано автором за даними [29-36]

Підвищення екологічної ефективності в сфері транспортного забезпечення є надзвичайно важливим завданням для України, яка працює над євроінтеграцією та післявоєнним відновленням. Важливо враховувати наступні виклики:

1. Необхідно здійснювати модернізацію та оновлення транспортних засобів, зокрема, впроваджувати більше екологічно чистих та паливозберігаючих технологій. Це допоможе знизити викиди парникових газів та поліпшити якість повітря.

2. Розвиток громадського транспорту: Збільшення доступності та якості громадського транспорту сприятиме зменшенню використання особистих авто, що зазвичай є менш екологічно чистими. Також, важливо розвивати інфраструктуру для електричного транспорту та інших альтернативних джерел енергії.

3. Зменшення шумового забруднення: Старий транспорт часто є джерелом шумового забруднення у містах. Важливо встановити обмеження на використання старих і гучних автівок у центральних міських зонах та сприяти використанню більш тихих і сучасних транспортних засобів.

4. Підтримка використання екологічних палив: Заохочення використання екологічних палив, таких як біопаливо, електрика, і водні палива, сприяє зниженню екологічних наслідків транспорту. Це можна здійснювати через стимулюючі заходи та законодавчі ініціативи.

5. Місцеві ініціативи: Залучення місцевих громад до планування та впровадження екологічних заходів у сфері транспорту може призвести до більш успішних результатів, оскільки місцеві жителі найкраще знають потреби своїх міст та сіл.

Звертаючи увагу на ці аспекти і враховуючи євроінтеграційні вимоги, Україна може покращити екологічну стійкість та якість життя свого населення, одночасно допомагаючи світу зменшити вплив транспортного сектору на зміну клімату.

3.3. Пропозиції щодо участі у міжнародній виставковій діяльності

На ринку B2B галузеві виставки та ярмарки - важливий елемент сучасного комплексу маркетингу, так як вони дають можливість професійно спілкуватися зі своїми клієнтами, вивчати досягнення конкурентів, зацікавлювати потенційних клієнтів та комунікувати з партнерами.

У червні в Барселоні має відбутися Глобальний саміт громадського транспорту UITP - 2024. У жовтні в Брюсселі буде відбуватись Busworld Europe, де цього року під його егідою відбудеться конференція з нульовими викидами автобусів (за участі Sustainable Bus у Консультативній раді).

Виставки також надають багато можливостей для проведення галузевих маркетингових досліджень. До прикладу, якщо ТОВ «Торговий дім «Електрон» здійснює пошук комплектуючих чи майбутніх споживачів продукції концерну «Електрон», вони мають можливість опрацювати ідею щодо ринкових цін та розподілу за допомогою маркетингових досліджень на виставках, а також можна зібрати інформацію про основні переваги та характеристики відповідної продукції, чи стандарти якості необхідних для виробництва електроавтобусів комплектуючих.

Основні професійні галузеві виставки у сфері громадського транспорту подані в таблиці 3.5.

Таблиця 3.5

Міжнародні професійні галузеві виставки - необхідний інструмент маркетингу партнерських відносин

Місце проведення	Характеристика	Переваги
<i>InnoTrans- 2024, 24-27 вересня 2024, Messe Berlin GmbH ExpoCenter City, Messedamm 22, D-14055 Berlin.</i>	Найбільша виставка, 2000 екземплярів техніки, 44 країни світу	Автобусний дисплей з майданчиком для презентації автобусів. У 2024 році відбудеться Міжнародний автобусний форум[34].

UITP Global Public Transport Summit , Барселона, 15-18 червня 2025 , Hamburg, Germany	350 експонатів, 15 000 відвідувачів, 40 000 м.кв. площі	Ідеальне місце для спілкування з клієнтами та позиціонування себе як лідера міської мобільності [40]..
VDV-Electric Bus Elekbü , Берлін, березень 06-07, 2024	Конференція та виставка-	найбільша подія в Німеччині, присвячена електробусам та їх інфраструктурі підзарядки.
Next Mobility Exhibition Milan, 8-10 травня 2024	Виставка, організована Fiera Milano, партнери - 3 італійські торгові організації, що займаються автобусним транспортом: AGENS, ANAV і ASSTRA.	
FIAA, Мадрид, 22-25 жовтня 2024	Міжнародний ярмарок автобусів 10 041 професіоналів галузі з 47 різних країн, презентації 128 компаній (всього 240 компаній), 25% - міжнародна присутність.	
Виставка CITY TRANS & PARKING , Київ – на теперішній час проведення призупинене.	Міжнародна виставка техніки, технологій та рішень. у сфері громадського транспорту та інфраструктури міста: https://citytransua.com/ , поки реєстрація учасників призупинена.	

*Складено автором за [31],

В порівнянні з іншими маркетинговими заходами, виставки та торгові ярмарки створюють розширену платформу для брендів з метою професійного представлення своїх продуктів і послуг, а також ефективної комунікації щодо ключових повідомлень цільовій аудиторії. Активна участь у виставці дозволяє встановити контакт з клієнтами, які активно розглядають можливості укладення угод.

Зазвичай спрямовані на бізнес та професіоналів, виставки вітають участь різних фахівців. Беручи участь у виставці, ТОВ "Торговий дім

«Електрон» має можливість реалізувати свій бренд серед широкого загалу та інформувати потенційних партнерів про свої продукти і послуги.

3.4. Пропозиції щодо управління взаємодією підприємства з міжнародними партнерами

Необхідно детально та постійно шукати та усувати першопричини низької продуктивності праці і, керувати вищою продуктивністю та ефективністю. Розуміння причин низької продуктивності праці – перший крок до вирішення проблеми.

За результатами опитування працівників ТД «Електрон» сформульовані основні проблеми, що спричиняють негативний вплив на результати роботи як усіх підприємств Концерну «Електрон», так і Торгового дому (рис.3.10).

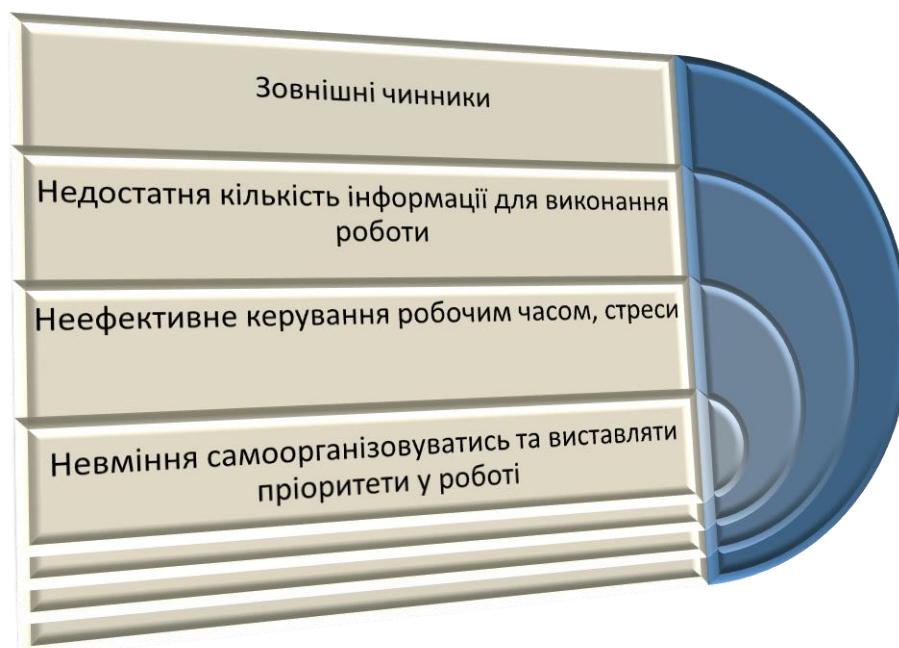


Рис.3.10. Основні причини, що впливають на результати роботи працівників Торгового дому

Відсутність належного навчання працівників є найпоширенішою першопричиною низької продуктивності праці працівників . Управління

часом і ресурсами автоматично ускладнюється, якщо співробітники не проходять належну підготовку. Непідготовлені працівники неминуче споживатимуть більше часу та ресурсів, ніж потрібно, і в кінцевому підсумку вироблятимуть низький рівень продуктивності.

Впровадивши обов'язковість навчання та підвищення кваліфікації персоналу за допомогою тренінгів та стажування, ТД «Електрон» зможе усунути частково:

- ✓ неможливість самостійно виставляти пріоритети у роботі;
- ✓ проблеми неефективного управління власним робочим часом;
- ✓ невміння самоорганізуватись.

В цьому випадку очікуване зростання рівня продуктивності праці персоналу може зрости на 1-3%, а також буде сприяти поліпшенню психологічного клімату.


Навчання персоналу відділу ЗЕД дасть можливість їм регулярно та фахово моніторити ринкову інформацію та самостійно здійснювати мінімально необхідні дослідження ринку, що значно покращить інформаційне забезпечення усіх працівників, а безпосередня участь у міжнародних виставках-ярмарках буде найкращою мотивацією працювати в рамках вимог європейських стандартів.

Так як ТД «Електрон», як і Концерн «Електрон» орієнтується у своїй виробничій діяльності на використання у електроавтобусах передових інтелектуальних систем та технологій, в таблиці 3.5 досліджені найактуальніші міжнародні стартапи, які спеціалізуються, в основному, на виробництві пристроїв для інтелектуального забезпечення роботи електротранспорту та електроавтобусів. При цьому привабливо виглядають українські стартапи, що краще адаптовані до ринкових потреб у нашій країні.

В таблиці 3.6 запропоновані важливі для ТД «Електрон» стартапи, які можуть забезпечити комплексний підхід до виробництва та продажу електроавтобусів«під ключ». Оскільки, наприклад, без зарядних енергоефективних неможлива їх безперебійна робота.

Таблиця 3.6.

Характеристика стартапів, що забезпечують мобільними та інтелектуальними рішеннями безперебійну роботу електроавтобусів

Стартап	Опис стартапу	Обгунтування співпраці
	GfK замовила Forrester Consulting дослідження <i>Total Economic Impact™</i> , щоб вивчити інвестиції в платформу GfK для аналізу ринку, споживачів і брендів. Результат: платформа може пришвидшити прийняття рішень, підвищити ефективність і стимулювати зростання доходу, досягаючи 345% ROI .	
Phoenix Contact E-Mobility  https://www.phoenixcontact.com/	Інтелектуальні зарядні системи CHARX control modular забезпечують можливість інтелектуального заряджання акумуляторних батарей.	Широкий асортимент зарядних систем, як для зарядного інтерфейсу транспортного засобу, так і для інфраструктури зарядки.
Інтелектуальне програмне забезпечення	Накопичення електроенергії і споживання, коли витрати в мережі є найдорожчими.	Для покращення фінансових показників, https://www.enelx.com/
EcoFactor, Одеса, Україна	Українська інжинірингова компанія, що спеціалізується на розробці і створенні комерційного електротранспорту, зарядних пристроїв, енергоносіїв і систем управління.	Виробництво та облаштування мобільних зарядних станцій та програмного забезпечення для роботи електротранспорту, безпеки та зручностей пасажирів у громадському транспорті.
Соціально-відповідальна компанія: за час війни зарядили електромобілі > 3 000 000 кілометрів, витратили > 2 760 000 грн.		
<i>Murmuration Technology</i> , Кривий Ріг, Україна	COOLON MOTORS - стартап в сфері виробництва електричних автівок комерційного призначення.	Співпраця в напрямку виробництва електровантажівок комерційного призначення для сіл та міст.




ChargeX, Україна	Розробка та виробництво зарядних станцій для створення зарядної інфраструктури для електротранспорту.	Співпраця над створенням багаторазових "розеток", що можуть зробити будь-яке місце для паркування - станцією для електрокара.
Тенденції: сучасні рішення щодо клімат контролю, кондиціонування, спеціальних можливостей, зниження собівартості, екологічних інтермодальних послуг, інтелектуального управління та використання даних.		
Співпраця з конкурентами у галузі з метою спільного відновлення України: Stadler (Швейцарія), Alstom (Франція), Siemens (Німеччина)		
Залучення коштів Світового Банку, інвестиційних грантів від ЄС для нових, сучасних, екологічних розробок		

Результати удосконалення взаємодії з партнерами на міжнародному ринку та узагальнення запропонованих заходів підсумовані в таблиці 3.7.

Таблиця 3.7

Заходи та їх ефективність в забезпеченні партнерських відносин на міжнародному ринку

№	Заходи	Витрати та результат
1	Підвищення кваліфікації працівників відділу ЗЕД, за допомогою тренінгів, лекцій, навчання. Мотивування до удосконалення.	Всього витрат: 38 тис. грн.: - витрати на навчання персоналу; - витрати на атестацію працівників; - розробка проекту впровадження підвищення кваліфікації. Результат: зростання продуктивності праці одного працівника відділу на 0,5%; зниження потреби у збільшенні штату працівників; збільшення чистого доходу від реалізації.

<p>Результат: зростання продуктивності праці працівника відділу на 0,5%; зниження потреби у збільшенні штату; збільшення доходу від реалізації.</p>					
<p>Чинники підвищувального коефіцієнту кваліфікаційного рівня працівників, що займаються продажами та постачанням:</p> <ul style="list-style-type: none"> ● Економічні знання та професійна ерудиція; ● Вміння планувати, розподіляти і контролювати власну роботу; ● Вміння відстежувати зміни в законодавстві із ЗЕД; ● Вміння працювати з сучасними програмними продуктами; ● Вміння застосовувати ресурси Інтернет для пошуку потенційних партнерів за кордоном; ● Професійне виконання службових обов'язків згідно посадової інструкції. 					
2	Моніторинг ринкових можливостей, пропозицій, нових стартапів, цін: інформація в режимі реального часу.	Вартість комплексного кабінетного дослідження ринку - 32 900 грн.. (за даними LiderM [10] або власними силами (надбавка до з/п – 50%).			
<table border="1"> <tr> <td style="text-align: center;"> <p>Експрес маркетинговий аналіз</p>  <p>від 9000 грн за 1 од.</p> </td> <td style="text-align: center;"> <p>Маркетингове дослідження</p>  <p>від 15000 грн за 1 од.</p> <p>Тривалість : 3 дні ключові показники</p> </td> <td style="text-align: center;"> <p>Повне маркетингове дослідження</p>  <p>від 32900 грн за 1 од.</p> <p>Тривалість: 14 роб. дні</p> </td> </tr> </table>			<p>Експрес маркетинговий аналіз</p>  <p>від 9000 грн за 1 од.</p>	<p>Маркетингове дослідження</p>  <p>від 15000 грн за 1 од.</p> <p>Тривалість : 3 дні ключові показники</p>	<p>Повне маркетингове дослідження</p>  <p>від 32900 грн за 1 од.</p> <p>Тривалість: 14 роб. дні</p>
<p>Експрес маркетинговий аналіз</p>  <p>від 9000 грн за 1 од.</p>	<p>Маркетингове дослідження</p>  <p>від 15000 грн за 1 од.</p> <p>Тривалість : 3 дні ключові показники</p>	<p>Повне маркетингове дослідження</p>  <p>від 32900 грн за 1 од.</p> <p>Тривалість: 14 роб. дні</p>			
<p>Результат: встановлення ринково-обґрунтованих цін, пошук сучасних рішень, покращення взаємодії із партнерами.</p>					
3	Участь у виставках та ярмарках галузевого спрямування	Вартість участі – 9 - 12 тис.євро (витрати розподіляються між підприємствами Концерну «Електрон». Учасники – ключові працівники Концерну та Торгового дому.			
<p>Результат: встановлення партнерських відносин, покращення комунікацій та вивчення світового досвіду щодо удосконалення електричних транспортних засобів, інновацій в галузі, «розумних» рішень. Найкращий спосіб заявити про себе та вивчити передовий досвід конкурентів.</p>					

<p>4. Побудова стратегічних партнерських відносин із компаніями, що пропонують новаторські рішення у інтелектуальному управлінні електробусами та рішеннями Sustainable Bus;</p> <p>5. Створення у партнерстві із компанією «Sustainable Bus» туристичного промомаршруту.</p>	<p>Згідно з опитуванням <i>PwC</i> > 80% керівників США шукають партнерство.</p> <p><i>2030 Agenda Partnership Accelerator</i> – це спільна ініціатива Департаменту ООН та The Partnering Initiative, має сприяти розширенню ефективних партнерств на підтримку Цілей сталого розвитку.</p>
<p>Приклади стратегічного партнерства в напрямку <i>SUSTAINABLE BUS</i>:</p> <p><i>Optibus – CarMedialab</i>: співпраця планування маршруту та керування зарядкою Optibus з CarMedialab, постачальником послуг з управління оплатою.</p> <p><i>CATL i CaetanoBus</i>: співпраця з китайським гігантом акумуляторів, що постачає португальському виробнику літій-іонні батареї, спеціально розроблені для потреб парку електробусів.</p>	
<p>Одними з найважливіших факторів успіху компанії є її здатність до інновацій та до співпраці</p>	

Альянси та партнерства завжди були частиною людської історії в усіх сферах життя – від приватної до публічної, від політики до бізнесу. Компанії співпрацювали з партнерами в різних країнах, компаніях або в межах ланцюжків створення вартості з різних причин, чи то бажання розширити чи потреба скоротити витрати. Проте в останні роки зростання партнерства прискорилося завдяки перевагам розподілу ризиків і об'єднання ресурсів, конвергенції технологій, деконструкції галузі (від лінійних ланцюжків створення вартості до галузевих мереж створення цінності) і поширення знань. Зокрема, машинобудівна промисловість є гарним прикладом партнерства, яке еволюціонувало від простих непередбачених та договірних відносин до відносин, які більше орієнтовані на можливості.

Як висновок, партнерство може бути потужним інструментом для залучення потенційних клієнтів, допомагаючи залучити нову аудиторію,

підвищити довіру до себе, співпрацювати в маркетингових зусиллях, ділитися ресурсами та підвищувати популярність бренду.

Висновки до розділу 3

Очікується, що електричні автобуси будуть значно ефективнішими та екологічнішими, ніж дизельні автобуси, вони дають надію на те, що це зробить міста більш екологічними. Кожне місто має вибирати індивідуальне рішення щодо власного парку автобусів, а виробники оригінального обладнання для них мають бути готові виконувати місцеві вимоги, розуміючи потреби.

Згідно з прогнозом ООН, глобальний рівень урбанізації зросте з 55 % у 2018 році до 68 % до 2050 року[35]. Це створить додаткове навантаження на значно перевантажені транспортні системи. У більшості міст водії вже проводять у пробках понад 200 годин на рік. Тому міська влада за підтримки зацікавлених груп суспільства почати значно ефективніше використовувати дорожню інфраструктуру та збільшують частку громадського транспорту, серед інших заходів.

Перехід до екологічного міського дорожнього громадського транспорту вже розпочався – дизельні автобуси заборонені в містах по всьому світу, а також повністю електричні, гібридні автобуси, що працюють на природному газі (CNG) і паливних елементах, які зменшують міський шум і не забруднюють навколишнє середовище - збільшуються, про що свідчить статистика ринку, що проаналізована у даному розділі.

Таким чином, ждя Торгового дому «Електрон» та Концерну в цілому надзвичайно важливо зосередити максимальну увагу на виробництві екоелектробусів. Це відповідає вимогам як суспільства, так і довкілля.

ВИСНОВКИ

У багатьох містах світу електричні автобуси впроваджуються як альтернатива паливним автобусам. Електробуси не тільки набагато кращі для планети, але й набагато приємніші для тих, хто подорожує автобусом або живе в районі, де їздять автобуси. Паливні автобуси виробляють багато викидів, негативно впливаючи на зміну клімату та здоров'я тих, хто на них подорожує, тому уряди намагаються перейти на електричні автобуси з нульовим викидом.

В магістерській роботі в першому розділі узагальнені теоретичні підходи до побудови стратегічних партнерських відносин на основі маркетингу взаємовідносин. Втрати із початком російської агресії багатьох логістичних зв'язків, мають бути усунуті, що можливо зробити при широкому залученні партнерів на основі маркетингу взаємовідносин.

Партнерство може бути потужним інструментом для залучення потенційних клієнтів, дозволяючи залучити нову аудиторію, розширити охоплення та отримати доступ до нових ресурсів:

- доступ до нових аудиторій: співпрацюючи з іншими компаніями чи окремими особами, ви можете отримати доступ до нових аудиторій і розширити охоплення;
- підвищення довіри: стратегічне партнерство може допомогти підвищити довіру та зробити бренд «Електрон» лідером у галузі;
- спільні маркетингові зусилля: спільне проведення заходів, перехресне просування;
- спільні ресурси: спільні бази даних, списки розсилки або маркетингові бюджети;
- збільшення популярності бренду Концерну «Електрон».

В цілому Торговий Дім працює протягом досліджуваного періоду доволі нестабільно, що пояснюється характером довготривалого технологічного циклу виготовлення електротранспорту. Проте Концерн «Електрон»

продовжує укладати угоди для поставки громадського транспорту в міста України (Ужгород, Львів). Незабаром наші міста будуть потребувати ще більше такого транспорту.

Важливо звернути при цьому особливу увагу саме на забезпечення наших міст та сіл електробусами, популярність яких щороку в усьому світі швидко зростає.

В третьому розділі роботи запропоновані результати дослідження ринку електробусів у світі та Європі, зокрема.

Перехід від паливних автобусів до електробусів є позитивною тенденцією у світі з багатьох причин. У деяких місцях, наприклад в Осло, перехід від паливних автобусів до електричних відбувається швидкими темпами, і Осло збирається досягти своєї мети щодо нульового рівня викидів у громадському транспорті на 5 років раніше запланованого терміну .

Зменшення негативного впливу на планету — не єдиний фактор, який слід брати до уваги; Комфорт і шум також покращуються в результаті використання електробусів.

Десятиліттями автобуси працюють на викопному паливі, яке безпосередньо викидає CO₂ в атмосферу в процесі видобутку, спалювання та транспортування. Оскільки тисячі автобусів щодня курсують по дорозі, ефект від того, що всі ці автобуси спалюють викопне паливо, є величезним.

Перехід на електрику означає, що автобуси більше не сприятимуть створенню шкідливих викидів, оскільки електробуси не виробляють жодних викидів. І з постійно зростаючим розвитком відновлюваної енергії за допомогою таких джерел, як гідроенергія та енергія вітру, живлення автобуса електрикою також має сенс у довгостроковій перспективі.

І хоча виробництво та утилізація акумуляторів для електричних автобусів пов'язані з власним набором екологічних проблем, прогрес у технологіях акумуляторів і методах переробки поступово пом'якшує цей вплив. Тому в роботі запропоновано удосконалити діяльність Торгового

дому шляхом поглиблення партнерських відносин із компаніями, що забезпечують інтелектуальні рішення в екологічному та сталому вимірах.

Повернення до використання старих транспортних засобів, що впливають згубно на здоров'я українців буде великою помилкою. Відбудова зруйнованих війною транспортних засобів в напрямку використання сучасних екологічно безпечних екобусів – має стати стратегічною метою у державі в цілому. У результаті залучення міжнародних коштів, або створення стратегічних альянсів для досягнення найбільш інтелектуальних та безпечних для довкілля продуктів, вдасться максимально осучаснити нашу транспортну інфраструктуру та наші регіони.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Балабанова Л.В. Маркетинг підприємства: Навч. посіб. / Л.В. Балабанова, В.В. Холод, І.В. Балабанова. – К.: Центр учбової літератури, 2012. – 612 с. [Електронний ресурс]. – Режим доступу: http://pidruchniki.ws/1330203/marketing/marketing_metodologiya_rinkovoyi_diyalnosti_pidpriyemstva.
2. Відновлення транспортного сектору України – як зробити його “зеленим”? [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://brdo.com.ua/analytics/vidnovlennya-transportnogo-sektoru-ukrayiny-yak-zrobyty-jogo-zelenym/>
3. Виставка CITY TRANS & PARKING 2021. Міжнародна виставка техніки, технологій та рішень. у сфері громадського транспорту та інфраструктури міста [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://citytransua.com/>
4. Галузеве видання для спеціалістів залізничного транспорту. [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://www.railway.supply/en/>
5. Гаркуша О.А. Оцінка ефективності експортної діяльності виробничих підприємств / [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://masters.donntu.edu.ua/publ2003/fem/garkusha.pdf>.
6. Жуков С. А. Механізм управління промисловим маркетингом на підприємствах. Дисертація на здобуття наукового ступеня доктора економічних наук за спеціальністю 08.00.0 , Херсон, 2018.
7. Кабінетне маркетингове дослідження [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://liderm.com.ua/kabinetne-marketynhove-doslidzhennia/>
8. Коваль Т. А., Яхкінд В. П. Дослідження маркетингу партнерських відносин як інструменту стратегічного управління підприємством [Електронний ресурс]. – Режим доступу: http://business-inform.net/export_pdf/business-inform-2014-4_0-pages-441_448.pdf

9. Крикавський Є.В. Промисловий маркетинг: Підручник / Є.В. Крикавський, Н.І. Чухрай. – Львів: Видавництво національного університету «Львівська політехніка», 2001. – 336 с.
10. Крихівська Н.О. Аналіз наукових підходів до дефініції поняття «партнерські відносини» / Економічна теорія та історія економічної думки, 2014. [Електронний ресурс]. – Режим доступу: http://chtei-knteu.cv.ua/herald/content/download/archive/2014/v1/NV-2014-V1_2.pdf
11. Куваєва Т.В. Стратегія взаємодії промислового підприємства на засадах маркетингу партнерських відносин. Дисертація на здобуття наукового ступеня кандидата економічних наук за спеціальністю 08.00.04 – Економіка та управління підприємствами. – Національний технічний університет «Дніпровська політехніка», Дніпро, 2018.
12. Кулиняк І. Я. Оцінювання та підвищення ефективності маркетингової діяльності підприємств / І. Я. Кулиняк, С. В. Базарко // Науковий вісник Мукачівського державного університету. Сер. : Економіка. - 2017. - Вип. 2. - С. 9 -100. - [Електронний ресурс]. – Режим доступу: http://nbuv.gov.ua/UJRN/nvmdue_2017_2_16.
13. Максимець О. В. Економіка і фінанси підприємств. Ч.1. [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://drive.google.com/file/d/0ByN85SD2npObIR2NWNGOU1ZeUk/view>.
14. Марчук Л.П. «Зелена» економіка: суперечності та перспективи розвитку [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://dspace.mnau.edu.ua/jspui/bitstream/123456789/1167/1/Стаття%20МарчукЗелена%20економіка.pdf>
15. Ринок електробусів і троллейбусів в Україні: чисто, але дорого. [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://pro-consulting.ua/ua/pressroom/rynok-elektrobusov-i-trolleybusov-v-ukraine-chisto-no-dorogo>
16. Світовий банк в Україні [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://www.worldbank.org/uk/country/ukraine/overview>

17. Стаматін В. В., Сухонос М.К. Стан і перспективи розвитку інвестиційно-інноваційної діяльності комунальних комерційних підприємств міського електричного транспорту. Вісник Хмельницького національного університету 2021, № 3. [Електронний ресурс] – Режим доступу: <http://journals.khnu.km.ua/vestnik/wp-content/uploads/2021/12/2021-en-3-38.pdf>
18. ТОВАРИСТВО З ОБМЕЖЕНОЮ ВІДПОВІДАЛЬНІСТЮ "ТОРГОВИЙ ДІМ "ЕЛЕКТРОН". [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://dozorro.org/profile/UA-EDR-40743608/table/ST200/2>
19. Ужгород закупить 13 автобусів “ЕЛЕКТРОН” за 126,5 млн грн. [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://open4business.com.ua/uzhgorod-zakupyt-13-avtobusiv-elektron-za-1265-mln-grn/>
20. Україна отримає 200 млн євро на розвиток міського електротранспорту. [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://thepage.ua/ua/news/rozvitok-elektrotransportu-ukrayina-otrimaye-200-mln-yevro>
21. Ус М.І. Форми організації партнерської взаємодії. [Електронний ресурс]. – Режим доступу: http://www.kntu.kr.ua/doc/zb_21_ekon/stat_21/26.pdf
22. Чухрай Н.І. Партнерство і конкуренція на ринку інновацій /Управління, економіка та забезпечення якості в фармації, 2011.№ 3 (17) [Електронний ресурс]. – Режим доступу: http://nuph.edu.ua/wp-content/uploads/2015/04/UEk_317_2011_50-562.pdf
23. Шевченко Д.С., Манаєнко І.М. Концептуальні засади соціально-відповідального маркетингу на підприємствах з імпортною діяльністю. «Ефективна економіка». 2020. № 11. – [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=8339>
24. Як львівський виробник трамваїв наростив продажі на 800%. [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://delo.ua/special/kak-lvovskij-proizvoditel-tramvaev-narastil-prodazhi-na-800-346638/>

25. Carnwell R., Carson A. The concepts of partnership and collaboration. [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://www.mheducation.co.uk/openup/chapters/9780335229116.pdf>
26. DATA BRIDGE. MARKET RESEARCH. [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://www.databridgemarketresearch.com/reports/global-trams-market>
27. INNOTRANS. International trade fair for transport technology [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://www.innotrans.de/en/at-a-glance/overall/>
28. OECD. Database. [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://oec.world/en/profile/country/ukr?yearlyTradeFlowSelector=flow1>
29. Tram Systems Market - Global Industry Analysis, Size, Share, Growth, Trends, and Forecast, 2019 – 2027. [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://www.transparencymarketresearch.com/tram-systems-market.html>
30. UITP Global Public Transport Summit [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://uitpsummit.org/about/>
31. Public transport exhibitions 2022: a sum-up of the bus-related events ahead. [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://www.sustainable-bus.com/news/public-transport-exhibitions-2022/>
32. Electric buses will conquer the market. But they won't be like today (according to Andrea Bottazzi). [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://www.sustainable-bus.com/news/public-transport-exhibitions-2022/>
33. 45% growth of zero emissions bus market in Europe in the first half of 2023. [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://chariot-electricbus.com/45-growth-of-zero-emissions-bus-market-in-europe-in-the-first-half-of-2023/>
34. Trends in electric heavy-duty vehicles. [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://www.iea.org/reports/global-ev-outlook-2023/trends-in-electric-heavy-duty-vehicles>
35. Petter Kilefors, Rodolfo Guzman, Dr. Ninghua Song ELECTRIC BUSES [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://www.adlittle.com/ch-en/insights/viewpoints/electric-buses>

36. Eamonn Mulholland. Electric city bus sales overtake diesel in Europe. [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://theicct.org/electric-buses-europe-may23/>
37. Export Potential Map [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://exportpotential.intracen.org/en/>
38. The global electric vehicle market overview in 2023: statistics & forecasts. [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://www.virta.global/en/global-electric-vehicle-market>
39. Міжнародна виставка CITYTRANSUA. [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://citytransua.com/>
40. Strategic partnerships. [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://www.imd.org/research-knowledge/organizational-design/articles/strategic-partnerships/>
41. Phoenix Contact E-Mobility. [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://www.phoenixcontact.com/uk-ua/haluzi/elektromobilnist>
- Energy Storage. [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://www.enelx.com/n-a/en/businesses/distributed-energy/energy-storage>