



AKADEMIA GÓRNICZO-HUTNICZA IM. STANISŁAWA STASZICA W KRAKOWIE
WYDZIAŁ ZARZĄDZANIA

KATEDRA ZARZĄDZANIA ORGANIZACJAMI KADRAMI I PRAWA GOSPODARCZEGO

Praca dyplomowa magisterska

*Wymiary Wpływ OZE na konkurencyjność firm dystrybucyjnych
elektrowni słonecznych na Ukrainie*

*Impact of RES on competitiveness of solar power distribution
companies in Ukraine*

Autor:

Kierunek studiów:

Opiekun pracy:

Tetiana Adamiuk

Zarządzanie przedsiębiorstwem

dr hab. inż. Andrzej Wojciechowski prof. AGH

Kraków, 2020

SPIS TREŚCI

Wstęp.....	3
Rozdział 1. Konkurencyjność przedsiębiorstwa.....	4
1.1 Potencjał konkurencyjny jako podstawa kształtowania konkurencyjności przedsiębiorstwa.....	4
1.2 Cechy kształtowania strategii wzrostu konkurencyjności przedsiębiorstwa w oparciu o innowacyjny rozwój.....	11
1.3 Zasady, metody i technologie kształtowania przewagi konkurencyjnej.....	17
1.4 Wzrost konkurencyjności firm wdrażających technologie OZE.....	23
Rozdział 2. Analiza działalności przedsiębiorstwa „Resource Group” Sp. z o.o. – studium przypadku	28
2.1 Ogólna charakterystyka przedsiębiorstwa „Resource Group”	28
2.2 Analiza rynku krajowych elektrowni słonecznych na Ukrainie.....	30
2.3 Analiza otoczenia przedsiębiorstwa „Resource Group”	37
Rozdział 3. Ocena i wpływ zastosowania OZE na konkurencyjności „Resource Group”	43
3.1 Analiza i ocena konkurencyjności organizacji.....	43
3.2 Wybór strategii konkurencyjności dla „Resource Group”	45
3.3 Utrwalenie systemu celów strategicznych rozwoju przedsiębiorstwa pod wpływem trendów OZE.....	
3.4 Uzasadnienie celowości zmian w przedsiębiorstwie „Resource Group”.....	49
3.5 Kierunki kształtowania konkurencyjności przedsiębiorstwa „Resource Group”	52
4. Ankieta dotycząca świadomości społecznej wdrażania OZE.....	59
Podsumowanie.....	60
Wnioski.....	61
Bibliografia.....	63
Spis Tabel.....	67
Spis Rysunków	68

WSTĘP

Do niedawna energia odnawialna nie była zbyt konkurencyjna ze względu na wysoki koszt. Na przykład amerykańscy eksperci w autorytatywnym raporcie Global Trends Report amerykańskiej National Intelligence Council w ogóle nie brali pod uwagę energii odnawialnej w sekcji dotyczącej globalnego rozwoju energetyki do 2012 r., Ponieważ te nowe technologie nie były konkurencyjne ekonomicznie i wymagały znacznych dotacji, aby zapewnić rentowność. Również na Ukrainie poświęcono zbyt mało uwagi energii odnawialnej. Jednak nadmierna zależność energetyczna Ukrainy, która zagraża bezpieczeństwu narodowemu naszego kraju, wraz z działaniami na rzecz oszczędzania energii wymaga aktywnego rozwoju energetyki odnawialnej jako alternatywy dla importu energii.

Wynika z tego, że ważnym zadaniem państwa jest stymulowanie wykorzystania odnawialnych źródeł energii (OZE) na wszystkich poziomach: krajowym, regionalnym i lokalnym.

Sukces w osiągnięciu wysokiego poziomu konkurencyjności przedsiębiorstw zajmujących się energią odnawialną jest realny w aspekcie efektywnie zbudowanego systemu zarządzania przedsiębiorstwem, czyli zarządzania jego konkurencyjny potencjał.

Celem pracy jest analiza konkurencyjności przedsiębiorstw zajmujących się montażem elektrowni domowych.

Aby osiągnąć ten cel, wykonano następujące zadania:

- analiza pojęcia konkurencyjności przedsiębiorstwa, jego podstawowych zasad i potencjału konkurencyjnego, cech jego kształtowania;
- teoretycznie zbadać podstawy kształtowania konkurencyjnej strategii przedsiębiorstwa;
- badanie zagadnień konkurencyjności przedsiębiorstw zajmujących się energią odnawialną;
- ocena działalności przedsiębiorstwa zajmującego się instalacją krajowych elektrowni;
- diagnozować otoczenie przedsiębiorstwa;
- ocenić aktualny stan konkurencyjności przedsiębiorstwa;
- zasugerować strategię rozwoju firmy;
- własna rekomendacja dotycząca celowości zmian w przedsiębiorstwie i podstawowych mierników wzrostu konkurencyjności.

Przedmiotem opracowania jest spółka z ograniczoną odpowiedzialnością „Resource Group” zajmująca się dystrybucją i montażem przydomowych elektrowni słonecznych.

ROZDZIAŁ 1. KONKURENCYJNOŚĆ PRZEDSIĘBIORSTWA

1.1 Potencjał konkurencyjny jako podstawa kształtowania konkurencyjności przedsiębiorstw

W dzisiejszych warunkach rynkowych, gdzie występuje znaczna niestabilność podaży i popytu, cen towarów i czynników produkcji, ostra konkurencja oraz inne czynniki makroekonomiczne i mikroekonomiczne, jednym z priorytetów kierownictwa firmy jest kształtowanie i ocena obecnego i przyszłego możliwości, czyli potencjał przedsiębiorstwa. Powodem tego jest potrzeba zapewnienia efektywnego funkcjonowania firmy na rynku oraz wzmocnienia jej pozycji konkurencyjnej.

Proces rozwoju potencjału przedsiębiorstwa jest jednym z kierunków jego strategii gospodarczej i polega na stworzeniu i zorganizowaniu takiego systemu zasobów i kompetencji, aby w wyniku ich współdziałania był czynnikiem sukcesu w osiąganiu strategicznych, taktycznych i operacyjnych celów przedsiębiorstwa.

Istnienie i funkcjonowanie przedsiębiorstwa w środowisku konkurencyjnym wymaga analizy potencjału konkurencyjnego takiego przedsiębiorstwa. Należy zauważyć, że potencjał konkurencyjny jest stosunkowo nową i obiecującą kategorią ekonomiczną, a mimo to we współczesnej literaturze nie ma jednej interpretacji tego pojęcia, lecz teoretyczne podstawy potencjału pojęć pokrewnych („potencjał ekonomiczny”, „potencjał rynkowy”). „Potencjał produkcyjny”, „potencjał marketingowy”, „potencjał strategiczny” itp.) Jest już od dawna ukształtowany i pilność tego zagadnienia rośnie.

Potencjał konkurencyjny przedsiębiorstwa łączy jednocześnie trzy poziomy powiązań i relacji:

- potencjał konkurencyjny odzwierciedla przeszłość, czyli zespół dóbr zgromadzonych przez system w procesie jego kształtowania oraz decydujących o możliwości jego funkcjonowania i rozwoju. Można zauważyć, że faktycznie nabiera znaczenia pojęcia „zasobu”;
- potencjał konkurencyjny charakteryzuje poziom praktycznego przetrwania i wykorzystania dostępnych możliwości. Zapewnia to rozróżnienie między szansami zrealizowanymi i niezrealizowanymi, tj. Częściowo pokrywa się z koncepcją „rezerwa”;
- potencjał konkurencyjny nastawiony jest na rozwój (na przyszłość).¹

Potencjał konkurencyjny jako jedność stabilnych i zmiennych państw zawiera elementy przyszłego rozwoju przedsiębiorstwa. Każda firma ma określony potencjał i stara się go jak najbardziej efektywnie wdrażać. Biorąc pod uwagę realia współczesnego rynku, w szczególności silną konkurencję, osiągnięcie tych celów wymaga jasnej strategii zarządzania konkurencyjnością przedsiębiorstwa.

¹ Luzhetsky A.I. Identyfikacja pojęcia „potencjału konkurencyjnego przedsiębiorstwa” i podejść do zarządzania nim. *Innowacyjna gospodarka*. - 2013. - № 8. - Str. 125–128.

Aby zapewnić proces zarządzania, konieczne jest spełnienie następujących warunków:

- systemy kontroli i zarządzane są powiązane ze związkami przyczynowymi;
- podsystemowi należy wyznaczyć cel zarządzania;
- podsystem sterowania musi być w stanie dostrzec informacje o stanie obiektu sterowania, wynikach jego działań, zakłóceniach środowiskowych, w odpowiednim czasie wytworzyć efekty sterowania i przekazać je do obiektu sterowania;
- przedmiot kontroli musi być w stanie dostrzec działania kontrolne i wykonać czynności odpowiadające ich treści.

Pojęcie „potencjału konkurencyjnego przedsiębiorstwa” należy do najbardziej złożonych kategorii ekonomicznych. Najczęściej termin ten jest rozumiany jako zbiór istniejących i niewykorzystanych możliwości przedsiębiorstwa, korporacji, przemysłu.²

Potencjał konkurencyjny to nie tylko potencjał organizacyjny, ale także dość duży zestaw komponentów (zasób strategiczny, potencjał przedsiębiorstwa itp.), które pozwalają firmie rozwijać się w aspekcie strategicznym.

Potencjał konkurencyjny jest określany przez zespół parametrów, które determinują zdolność i zdolność korporacji (systemu) do efektywnego funkcjonowania na rynku w przyszłości (mają wysoki poziom rentowności, utrzymują lub zwiększają udział w rynku) oraz posiadają zestaw przewag konkurencyjnych wśród innych uczestników rynku. Potencjał konkurencyjny wskazuje zatem na zdolność do utrzymania lub zwiększenia ich konkurencyjności w długim okresie.

Należy zauważyć, że ważnym zadaniem zapewnienia konkurencyjności jest identyfikacja, usystematyzowanie i analiza wszystkich elementów składających się na potencjał konkurencyjny. Potencjał konkurencyjny obejmuje dostępne zasoby naturalne, materialne, pracownicze, finansowe i niematerialne oraz możliwości przedsiębiorstw, które pozwalają im uzyskać przewagę konkurencyjną nad innymi uczestnikami rynku.

Innymi słowy, potencjał konkurencyjny można przedstawić jako zdolności konkurencyjne firmy wewnątrz i na zewnątrz, które pozwalają podmiotowi na utrzymanie efektywnej konkurencji na rynku poprzez tworzenie przewagi konkurencyjnej polegającej na wykorzystaniu zasobów materialnych i niematerialnych.³

Charakterystykę każdego z komponentów potencjału konkurencyjnego przedstawiono w tabeli 1. Dla zapewnienia wysokiego poziomu konkurencyjności przedsiębiorstwa niezbędne jest również efektywne zarządzanie potencjałem konkurencyjnym takiego przedsiębiorstwa. Dlatego celowe będzie rozważenie systemu zarządzania potencjałem przedsiębiorstwa.

² Golovkova L.S. Zagregowany potencjał ekonomiczny korporacji: powstanie i rozwój: monografia. Zaporozhye: CPU Publishing House, 2009. - 340 str.

³ Omelchak G.V. Otoczenie instytucjonalne i istota potencjału konkurencyjnego korporacji. Stan i regiony. Seria: Ekonomia i przedsiębiorczość. 2013, s. 121-125.

Tabela 1. Charakterystyka składników potencjału konkurencyjnego

Potencjał	Charakterystyka
Potencjał produkcyjny	Zbiór kosztów i cech fizycznych bazy produkcyjnej, który wyraża się w potencjale wytwarzania produktów o określonym składzie, poziomie technicznym i jakości w wymaganej ilości.
Potencjał zarządzania	Umiejętności i zdolności kierowników wszystkich szczebli zarządzania w zakresie tworzenia, organizacji, tworzenia odpowiednich warunków funkcjonowania i rozwoju systemu społeczno-gospodarczego przedsiębiorstwa.
Zasoby ludzkie	Możliwości pracownicze przedsiębiorstwa, zdolność pracowników do generowania pomysłów, tworzenia nowych produktów, jego wykształcenie, poziom kwalifikacji, cechy psychofizjologiczne i potencjał motywacyjny.
Potencjał marketingowy	Zdolność przedsiębiorstwa do systematycznego i systematycznego kierowania wszystkimi funkcjami (identyfikacja potrzeb i popytu, organizacja produkcji, sprzedaży i obsługi posprzedażowej) w celu zaspokojenia potrzeb konsumentów i wykorzystania potencjalnych rynków.
Potencjał finansowy	Wysokość własnych, pożyczonych i pożyczonych środków finansowych przedsiębiorstwa, które może dysponować na bieżące i przyszłe koszty.
Potencjał informacyjny i innowacyjny	Jedność możliwości organizacyjnych, technicznych i informacyjnych, które zapewniają firmie kadre naukową i wysoko wykwalifikowanych specjalistów do postrzegania innowacji z zewnątrz oraz umiejętności wdrażania innowacji w produkcji lub strukturze organizacyjnej, potencjał rynkowy odpowiadający właścicielowi produkcji.

Źródło: Karachina N.P. Potencjał konkurencyjny i jego rola w kształtowaniu konkurencyjności przedsiębiorstwa. Przestrzeń gospodarcza, 2014, s. 164–172.

System zarządzania potencjałem przedsiębiorstwa to zbiór środków i metod ukierunkowanego oddziaływania na jego interesy w celu racjonalnego wykorzystania zasobów i utrzymania niezbędnych proporcji rozwoju.⁴

Klasyfikację właściwości systemu zarządzania potencjałem konkurencyjnym przedsiębiorstwa można pogrupować według następujących cech:

- właściwości charakteryzujące potencjał konkurencyjny przedsiębiorstwa i jego relacje z otoczeniem zewnętrznym;
- właściwości charakteryzujące metodologię działania i rozwoju potencjału przedsiębiorstwa.

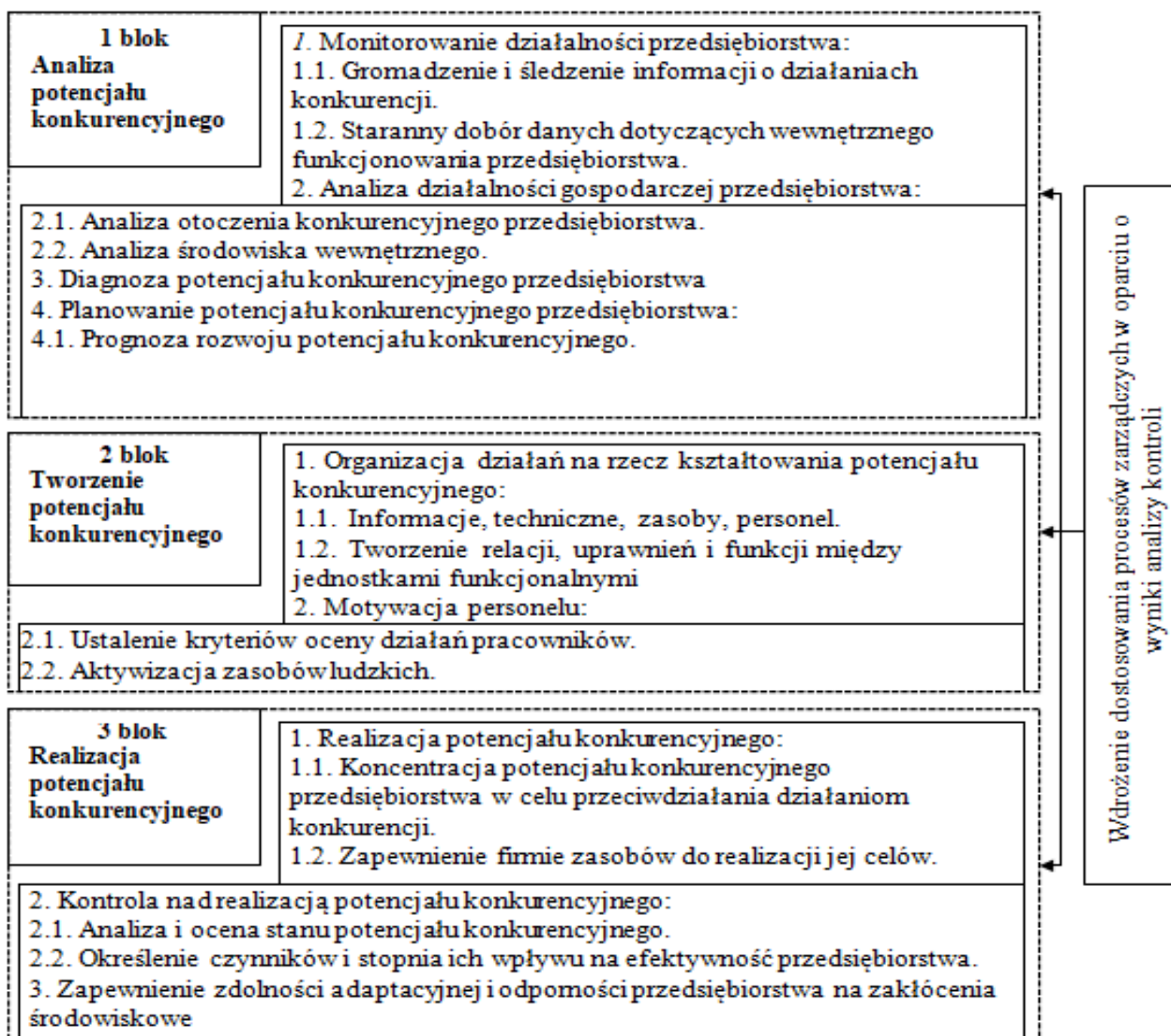
Potencjał przedsiębiorstwa to system otwarty. Tutaj możesz zobaczyć szybką wymianę informacji i innych zasobów z zewnętrznym otoczeniem przedsiębiorstwa.

Tylko racjonalne wykorzystanie możliwości środowiska zewnętrznego gwarantuje bezpieczeństwo systemu. Potencjał konkurencyjny reaguje na zmiany makroekonomiczne, rozwija się w związku z tym wpływem, ale jednocześnie zachowuje jakościową pewność i adaptacyjność funkcjonowania. System otwarty nie może funkcjonować bez interakcji ze środowiskiem

⁴ Karachina N.P. Potencjał konkurencyjny i jego rola w kształtowaniu konkurencyjności przedsiębiorstwa. Przestrzeń gospodarcza, 2014, s. 164–172.

zewnętrznym. Głównym celem zarządzania dziś potencjałem konkurencyjnym jest maksymalne wykorzystanie tego drugiego, co jest możliwe tylko w stabilnym środowisku.⁵

Biorąc pod uwagę systemowy charakter i podstawowe funkcje zarządcze, cały proces zarządzania potencjałem konkurencyjnym przedsiębiorstwa można przedstawić na schemacie przedstawionym na rysunku 1.



Rysunek 1. Schemat koncepcyjny procesu zarządzania potencjałem konkurencyjnym przedsiębiorstwa

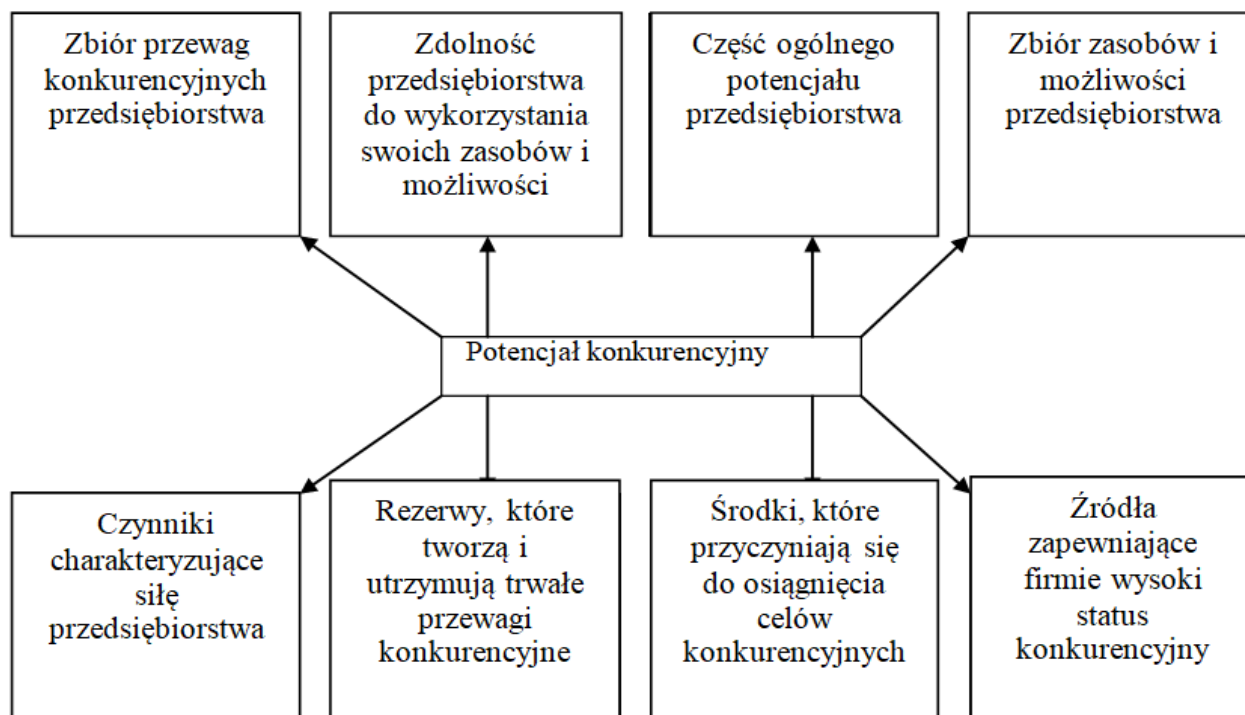
Źródło: Seleznyova O.V. Teoretyczne podstawy systemu zarządzania potencjałem konkurencyjnym przedsiębiorstwa. Business Inform, 2012, s. 209–213.

W celu ustalenia i rozwiązania problemów optymalizacji decyzji zarządczych, zmierzających do efektywnego wykorzystania i rozwoju potencjału konkurencyjnego, należy wziąć pod uwagę następujące podstawowe zasady: koncentracja na głównych celach produkcyjnych oraz rozwoju ekonomicznym i społeczno-gospodarczym przedsiębiorstwa; jasne sformułowanie kryterium optymalności; optymalne funkcjonowanie każdego z lokalnych potencjałów

⁵ Kasyanova N.V. Potencjał przedsiębiorstwa: tworzenie i wykorzystanie. Wydanie drugie: podręcznik. Kijów: Centrum Literatury Edukacyjnej, 2013, 248 s.

wchodzących w skład potencjału konkurencyjnego; biorąc pod uwagę dynamikę wskaźników systemowych i ograniczone zasoby; samoregulacja i samorozwój, zgodnie z dynamiką środowiska wewnętrznego; możliwość i wykonalność oceny potencjału konkurencyjnego metodami ekonomicznymi i matematycznymi.⁶

Badanie pozwoliło zidentyfikować główne cechy potencjału konkurencyjnego, które przedstawiono na rys. 2.



Rysunek 2. Główne cechy potencjału konkurencyjnego przedsiębiorstwa

Źródło: Krasnokutskaya NS Potencjał przedsiębiorstwa: tworzenie i ocena: podręcznik. Kijów.: CNL, 2005, s. 20–31.

Zgodnie z tymi cechami potencjał konkurencyjny to naszym zdaniem zespół zasobów i możliwości przedsiębiorstwa, których efektywne i rozsądne wykorzystanie w dłuższej perspektywie zapewni firmie stabilną przewagę konkurencyjną i zagwarantuje wysoki status konkurencyjny.

Budowanie potencjału przedsiębiorstwa definiuje się jako proces tworzenia szeregu szans, a także znajdowania różnych opcji ich realizacji w celu zapewnienia racjonalnego odtwarzania i efektywnego wzrostu pozycji konkurencyjnej przedsiębiorstwa. Systemowy charakter potencjału przedsiębiorstwa implikuje złożoność jego tworzenia, dlatego na tej podstawie należy poświęcić wystarczającą uwagę procesom rozwoju i kształtowania składników potencjału. Chociaż jest to dość złożone zjawisko, ignorowanie go może prowadzić do nieprzewidywalnych konsekwencji, a ostatecznie do upadku całego przedsiębiorstwa.

Złożoność procesu budowania potencjału przedsiębiorstwa to także potrzeba stworzenia adaptacyjnego, elastycznego i odpornego na zakłócenia zmieniającego się środowiska systemu

⁶ Seleznyova O.V. Teoretyczne podstawy systemu zarządzania potencjałem konkurencyjnym przedsiębiorstwa. Business Inform, 2012, s. 209–213.

zarządzania pojemnością. Dlatego ważne jest, aby zidentyfikować listę czynników, które determinują tworzenie i rozwój komponentów zdolności, a także mają istotny wpływ na te komponenty.

Wszystkie czynniki związane z budowaniem zdolności i rozwojem można podzielić na zewnętrzne i wewnętrzne:

- czynniki zewnętrzne powstają i działają poza przedsiębiorstwem, niezależnie od działania samego przedsiębiorstwa. Należą do nich uwarunkowania ekonomiczne, społeczne, polityczne, prawne, których skutki określane przez środki ograniczające lub stymulujące różne agencje rządowe, banki, firmy inwestycyjne, grupy społeczne, siły polityczne itp., również ważnym czynnikiem są warunki rynkowe na wejściu (warunki konkurencji na rynkach surowców) i wyjściu (warunki konkurencji bezpośrednio w).

- czynniki wewnętrzne powstają w przedsiębiorstwie i zależą całkowicie od mechanizmów jego działania. Czynniki wewnętrzne to strategia przedsiębiorstwa, do realizacji której potencjał, doświadczenie i umiejętności menedżerów są niezbędne do realizacji zaplanowanych planów, zasady organizacji i zarządzania przedsiębiorstwem, wartości moralne i ambicje menedżerów, a także wartości ogólnie przyjęte w przedsiębiorstwie. i kultura.⁷

Czynniki wpływające na potencjał konkurencyjny przedsiębiorstwa to zbiór wszystkich sił napędowych i przyczyn, które determinują dynamikę tego wskaźnika. Potencjał konkurencyjny przedsiębiorstwa to system polystrukturalny, a każdy system działa w odpowiednim środowisku, które ma na niego istotny wpływ. Dlatego wpływ na system należy rozpatrywać i badać z dwóch punktów widzenia: otoczenia zewnętrznego, tj. Makro- i mikrośrodowiska, w którym działa firma; otoczenie wewnętrzne przedsiębiorstwa składające się z szeregu powiązań i obszarów działalności (zasobów).⁸

Na rysunku 3 zaproponowano klasyfikację czynników wpływających na proces kształtowania się potencjału konkurencyjnego przedsiębiorstwa.

Analizę czynników mających wpływ na potencjał konkurencyjny zaleca się przeprowadzić w następującej kolejności: makrootoczenie zewnętrzne, mikrośrodowisko zewnętrzne, otoczenie wewnętrzne przedsiębiorstwa.

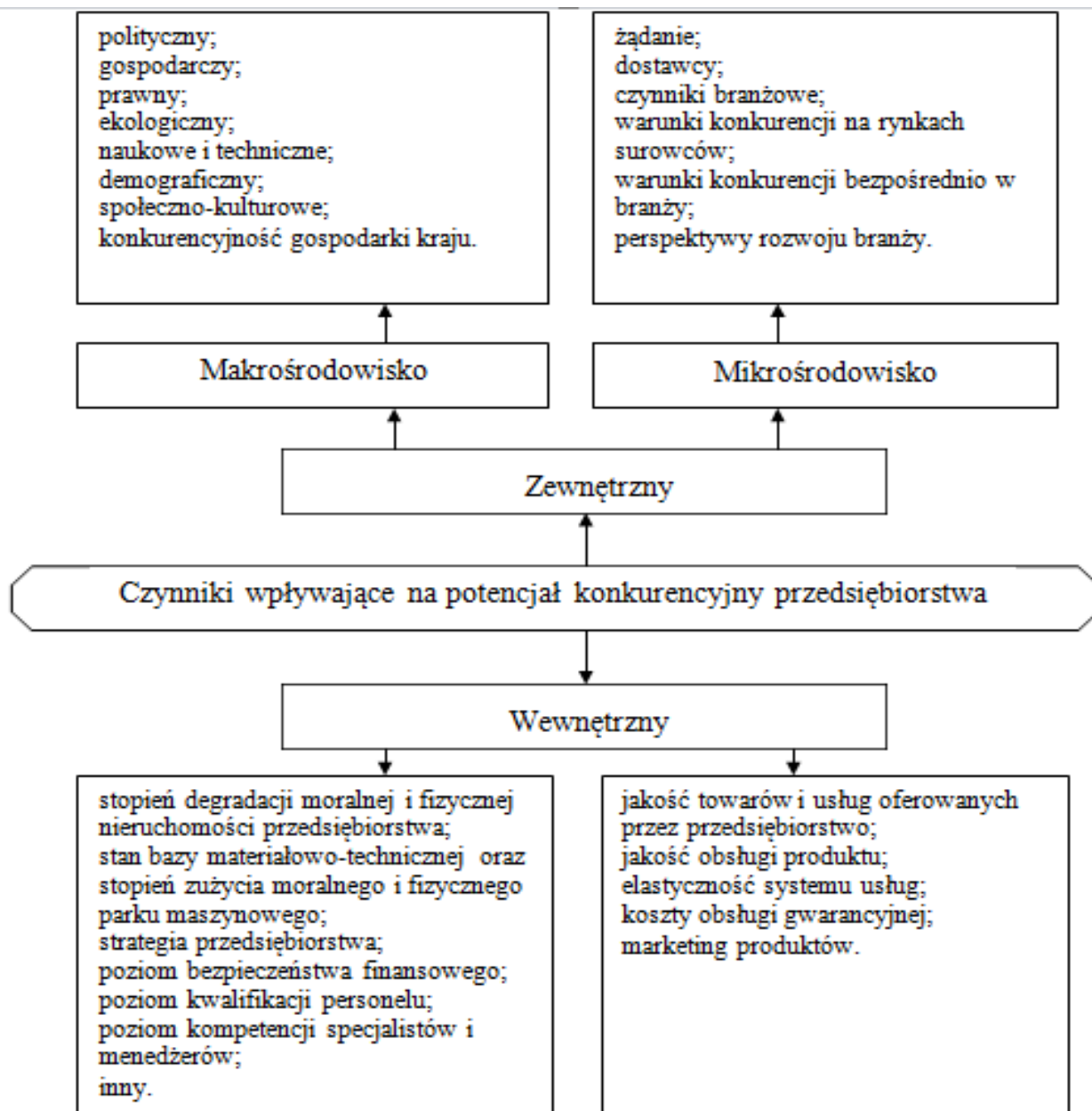
Czynniki makroekologiczne dzielą się na następujące grupy: ekonomiczne, polityczne, prawne, środowiskowe, naukowo-techniczne, demograficzne, społeczno-kulturowe oraz konkurencyjność gospodarki.

Analiza najbliższego otoczenia przedsiębiorstwa rozpoczyna się od analizy parametrów popytu na produkty oraz czynników, które bezpośrednio oddziałują na przedsiębiorstwo, ze strony dostawców i konkurentów, którzy są dla niego najważniejsi. W razie potrzeby do krajowych

⁷ Krasnokutskaya NS Potencjał przedsiębiorstwa: tworzenie i ocena: podręcznik. Kijów.: CNL, 2005, s. 20–31.

⁸ Kryvovyazyuk I.V. Diagnostyka ekonomiczna: podręcznik. sposób. Kijów: Centrum Literatury Edukacyjnej, 2013. - 456 str.

czynników mikrośrodowiska można dodać zagranicznych konsumentów, pośredników, konkurentów i partnerów oraz zbadać rynek pracy dla branż pracochłonnych.



Rysunek 3. Czynniki wpływające na potencjał konkurencyjny przedsiębiorstwa

Źródło: Matveev V.V. Istota strategicznego zarządzania potencjałem konkurencyjnym przedsiębiorstwa. Młody naukowiec. 2015, s. 179–184

Po przeprowadzeniu analizy makrośrodowiska zewnętrznego i analizy mikrośrodowiska zewnętrznego, czyli bezpośredniego otoczenia przedsiębiorstwa, przystąp do analizy otoczenia wewnętrznego przedsiębiorstwa. Środowisko wewnętrzne przedsiębiorstwa to zbiór wszystkich zmiennych wewnętrznych, które determinują procesy jego działania.

Środowisko wewnętrzne wpływa bezpośrednio na funkcjonowanie przedsiębiorstwa i jest układem czynników funkcjonujących w przedsiębiorstwie. Zbiór podstawowych procesów i elementów organizacji, a także ich stan oraz określają potencjał i możliwości, jakie posiada firma. Głównymi czynnikami wpływającymi na otoczenie wewnętrzne na potencjał konkurencyjny

przedsiębiorstwa są: stopień degradacji moralnej i fizycznej nieruchomości przedsiębiorstwa; stan bazy materiałowo-technicznej oraz stopień zużycia moralnego i fizycznego parku maszynowego; strategia przedsiębiorstwa; poziom bezpieczeństwa finansowego; poziom wizerunku przedsiębiorstwa i potencjału intelektualnego; poziom kwalifikacji personelu; poziom kompetencji specjalistów i menedżerów; racjonalność trybów pracy i wypoczynku; spójność pojemności sklepów i sekcji; zaopatrywanie miejsc pracy w materiały, elektryczność, komponenty, sprzęt; dostępność innowacyjnych możliwości i potencjału; stan systemu kontroli jakości; zgodność struktury organizacyjnej strategii i celów przedsiębiorstwa; dostępność zaawansowanych technologii i nowoczesnego sprzętu; efektywność działalności przedsiębiorstwa; organizacja ruchu towarów; efektywność struktury organizacyjnej; stan urządzeń remontowych.

Zatem istnieje wiele czynników wpływających na kształtowanie potencjału konkurencyjnego przedsiębiorstwa. W wyniku oddziaływania tych wszystkich czynników stale zachodzą pewne zmiany strukturalne w zakresie potencjału konkurencyjnego, a także jakościowe i ilościowe zmiany wskaźników techniczno-ekonomicznych, które go charakteryzują.⁹

1.2 Cechy kształtowania strategii wzrostu konkurencyjności przedsiębiorstwa w oparciu o innowacyjny rozwój

Główne cechy relacji konkurencyjnych kształtują się poprzez postępującą integrację, globalizację, indywidualizację wymagań, zmienność i zróżnicowanie preferencji konsumentów, wzmacniając tym samym rolę konkurencyjnych interakcji między przedsiębiorstwami. O zachowaniu przedsiębiorstw decyduje wpływ konkurencji: przedsiębiorstwo zajmuje tylko tę niszę, którą można wygrać w walce z konkurentami, wzmacniając w ten sposób swoją pozycję konkurencyjną. Jednym z kryteriów oceny pozycji konkurencyjnej przedsiębiorstw jest ich konkurencyjność. Ich liczba zależy od powodzenia operacji lub odwrotnie, od zagrożenia operacji.

W literaturze ekonomicznej istnieje szereg interpretacji pojęcia konkurencyjności, ale definicja konkurencyjności, dostępna w wycieczkach naukowych, ogranicza ją do oceny cech stosunków gospodarczych na konkurencyjnym rynku, a także cechy proponowanych produktów. Konkurencyjność przedsiębiorstw na poziomie abstrakcyjnym jest również definiowana jako suma przewag, jakie oferuje przedsiębiorstwo w celu wykorzystania swojej pozycji konkurencyjnej wśród konkurentów.¹⁰

⁹ Matveev V.V. Istota strategicznego zarządzania potencjałem konkurencyjnym przedsiębiorstwa. Młody naukowiec. 2015, s. 179–184

¹⁰ Gonchar O., Polishchuk I., „Współczesne czynniki integracji jako warunek wstępny dla ukształtowania mechanizmu zarządzania potencjałem marketingowym przedsiębiorstwa”. Journal of European, 2019: <https://doi.org/10.35774/jee2019.02.213>, dostępne pod adresem: <http://jeej.tneu.edu.ua/index.php/enjee/article/view/1378>

Konkurencyjność jest więc ogólną cechą kompetencji, wartości i przewag konkurencyjnych, a więc aktywów i parametrów przedsiębiorstwa, które mają pozytywny wpływ na konkurencję.

Aby zapewnić firmie wiodącą pozycję na rynku, obecnie ważnym zadaniem strategicznym jest przewyciężenie konkurencji w zakresie opracowywania i rozwoju nowych produktów, nowych technologii, nowych konstrukcji, nowych kosztów produkcji, nowych cen i innowacji w sprzedaży i systemie sprzedaży. Problemy oceny poziomu konkurencyjności przedsiębiorstwa, które należy rozwiązać w oparciu o skoordynowane wykorzystanie aparatury teoretycznej i stosowanej oraz uzupełnić rozwiązanie o takie mierniki jak:

- badanie próśb i preferencji potencjalnych nabywców produktów;
- organizacja monitoringu rynku w celu zebrania informacji o warunkach sprzedaży produktów, firm i konkurencyjnych produktów;
- opracowanie jednolitego systemu wskaźników jakości produktów stosowanych zarówno przez jego producentów, jak i konsumentów;
- zbudowanie uogólnionego modelu badanego problemu, w tym ukształtowanie się wielu czynników wpływających na konkurencyjność i określenie ich relacji;
- określenie poziomu konkurencyjności produktów zapewniających określony zysk lub wymagany udział w rynku;
- wypracowanie wspólnych podejść do ilościowej oceny konkurencyjności produktów, opracowanie indywidualnych metod, algorytmów i procedur rozwiązywania problemów tego problemu.¹¹

Dziś już sama dostępność siły roboczej, kapitału i zasobów nie zapewnia już konkurencyjności przedsiębiorstw właśnie dlatego, że stała się ona publicznie dostępna, a zatem nie jest już możliwe korzystanie z tych cech. Współczesne ukraińskie przedsiębiorstwa produkują coraz mniej produktów, ponieważ nie są konkurencyjne ani na rynku krajowym, ani na rynkach zagranicznych, nie mogą być sprzedawane i coraz częściej są importowane. Dziś w rozwoju przedsiębiorstw można zaobserwować następujące główne trendy:

- stabilność wzrostu gospodarczego;
- koncentracja mocy produkcyjnych dużych producentów wraz z obsługą dużej liczby małych przedsiębiorstw;
- rosnąca zależność od rynków surowców, paliw i surowców energetycznych;
- wzrost fizycznego i moralnego zużycia zdolności produkcyjnych;
- wpływ importu na rosnącą konkurencję w zakresie ekspansji biznesowej w kontekście globalnych stosunków gospodarczych;
- wzrost wartości działalności innowacyjnej i inwestycyjnej;

¹¹ Sharko V.V., Loyanych G.S., Gavenko M.S., Tworzenie strategii konkurencyjnej przedsiębiorstwa handlowego. Biuletyn Chmielnickiego Uniwersytetu Narodowego. Nauki ekonomiczne, 2017: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/Vchnu_ekon_2017_-6\(1\)45](http://nbuv.gov.ua/UJRN/Vchnu_ekon_2017_-6(1)45)

- wzmocnienie wymagań dotyczących jakości produkcji;
- indywidualizacja popytu konsumentów.

Tendencje te wskazują na brak jasnej strategii zwiększania konkurencyjności, brak ukierunkowanych działań zapewniających stabilność i wykorzystanie potencjalnych korzyści, a także stopniową konwergencję ich strategii i przechodzenie konkurencji do konkurencji, a także strategiczne cele względnej równowagi i wewnętrznego środowiska pracy. W efekcie stabilną przewagą konkurencyjną przedsiębiorstw jest zdolność do dokonywania strategicznych dostosowań i strategicznej odporności na zmiany w konkurencyjnym otoczeniu szybciej niż konkurenci. A różnice między zaawansowaną technologią a niską technologią, między produkcją a usługą znikają w stanie rozwoju gospodarczego, kiedy wszystkie branże mogą korzystać z zaawansowanej technologii i wysoko wykwalifikowanego personelu, aby osiągnąć wysoki stopień rozwoju gospodarczego.

Współczesna gospodarka wyraźnie pokazuje przejście od przewag komparatywnych wynikających z niskich kosztów pracy i zasobów naturalnych do przewag konkurencyjnych opartych na rozwiniętym środowisku innowacji, nowych formach organizacyjnych i instytucjonalnych, unikalnych produktach i technologiach, dla których strategia musi być ciągle formułowana.¹²

Ogólne podejście do tworzenia narzędzi zwiększania konkurencyjności przedsiębiorstw na rynku jest takie, że uzasadnione są czynniki zwiększające konkurencyjność przedsiębiorstw w zakresie orientacji konsumenckiej. Innymi słowy, brane jest pod uwagę przejście od konkurencji do stosowania cech porównawczych, co prowadzi do niskich kosztów pracy, zasobów naturalnych i przewag konkurencyjnych opartych na kompetencjach, wartościach, innowacjach i orientacji na konsumenta. Obejmuje to wybór głównej strategii konkurencyjnej, czyli takiej, która najpełniej i najskuteczniej wykorzystuje dostępne możliwości. Główną cechą głównej strategii konkurencyjnej jest dostosowanie przedsiębiorstw do określonych warunków rynkowych poprzez określenie głównych strategii zwiększania konkurencyjności.

Współczesny rynek krajowy ma cechy związane z niedorozwojem relacji między popytą a popytem. Ponieważ jednak firmy ukraińskie mają już do czynienia z konkurentami z różnych krajów, konieczne jest poznanie i uwzględnienie konkurencyjności partnerów biznesowych w tym kraju. Ponadto czynniki, które wcześniej determinowały wysoką konkurencyjność przedsiębiorstw, z czasem zmieniają się w przeciwnym kierunku i negatywnie wpływają na ich pozycję konkurencyjną. Oznacza to zmiany w centrum zainteresowania mechanizmów i narzędzi stosowanych do zwiększenia konkurencyjności, które są zapisane w podstawach strategii. Jednak obrona strategia wzrostu konkurencyjności raczej nie będzie miała fundamentalnego znaczenia w

¹² Dovgan Y..V. (2020), „Tworzenie strategii marketingowej w celu promowania innowacyjnych firm”. Gospodarka i państwo. Nr 1. S. 126-131.

dłuższej perspektywie, ponieważ sytuacja konkurencyjna, mająca kluczowe znaczenie dla ochrony interesów gospodarczych uczestników rynku, podlega ciągłym zmianom.

Przyczyną trudności w utrzymaniu przywództwa jest to, że każdej firmie trudno jest zmienić dotychczasową strategię. Sukces stwarza poczucie pewności, firma przestaje szukać i analizować informacji, które mogą zmienić strategię.

Głównymi przyczynami niepowodzenia działalności gospodarczej jest brak szybkiej reakcji na zmiany „reguł gry” na rynku oraz oczekiwanie na ryzyko utraty biznesu na tym rynku. Głównymi przyczynami spadku konkurencyjności przedsiębiorstw są:

- pogorszenie jakości zasobów (niskie umiejętności, koszty itp.);
- zmniejszenie presji konsumentów;
- technologia starzenia;
- niewłaściwe cele i zadania;
- utrata szybkiej adaptacji przez przedsiębiorstwo;
- osłabienie konkurencji wewnętrznej;
- wahania warunków rynkowych;
- zmniejszenie potencjału konkurencyjnego;
- brak jasnej strategii.¹³

Przesłanki do opracowania strategii i ich modyfikacji są związane z okresami stosunków gospodarczych. Każda firma musi utrzymać swoją konkurencyjność na wysokim poziomie, aby móc systematycznie analizować sytuację makro i mikroekonomiczną na rynku w celu wzmocnienia swojej pozycji konkurencyjnej, co zapewnia długotrwały wzrost gospodarczy przedsiębiorstwa i wysoki poziom konkurencyjności.

Koncepcja rozwoju strategii konkurencyjnej opiera się na teorii zarządzania strategicznego i odzwierciedla aparat pojęciowy w definiowaniu pojęć charakteryzujących strategię. Rozważ bardziej szczegółowo kompozycję i strukturę obiektów i formacji:

- zasady tworzenia strategii;
- określenie miejsca przeznaczenia na rynku docelowym;
- pozycja rynkowa;
- przewagi konkurencyjne;
- kryteria podejmowania decyzji;
- osiągnięcie celów strategicznych.

Opracowywanie strategii zwiększania konkurencyjności przedsiębiorstw w środowisku konkurencyjnym jest procesem podejmowania decyzji zarządczych o priorytecie finansowania strategii funkcjonalnych zapewniających przewagę konkurencyjną na rynku.

¹³ Ilchenko I.Y. (2010), „Metodyczne podejście do oceny efektywności strategii biznesowej przedsiębiorstwa”. Agrosvit. № 14, s. 51: http://www.agro-svit.info/pdf/14_2010/12.pdf

Stosując to podejście, strategia konkurencji jest rozpatrywana z trzech perspektyw:

- jako sposób na osiągnięcie celów strategicznych;
- jako charakterystyka celu i zadań przedsiębiorstw na rynku;
- jako obrany kierunek rozwoju z niezbędnym potencjałem zasobowym.

To system konsekwentnych działań przedsiębiorstwa dla realizacji celów strategicznych. Składniki strategii obejmują alternatywy dla rozwoju strategicznego, priorytety finansowania i odpowiedzialnych menedżerów. Wdrożenie takiej strategii wymaga strategicznych alternatyw, które uwzględniają specyfikę funkcjonowania firm na rynku.

Istnieje wiele strategicznych obszarów, które firma może wykorzystać: niższe ceny produktów, zarządzanie zapasami, odnawianie, odnawianie i zróżnicowanie asortymentu oraz poprawa jakości produktów. Oczywiście stabilność partnerskiej sieci biznesowej może ulec pogorszeniu pod wpływem czynników zewnętrznych. Pod czas tworzenia koalicji właścicieli zasobów, zawierania między nimi porozumień, oczywiście, następuje we wzajemnym opozycji, gdyż każdy właściciel broni własnych interesów.¹⁴

Jednym z aspektów wyboru strategii i uzasadnienia instrukcji i programów do ich realizacji jest efektywne wykorzystanie wpływu niektórych czynników na wzrost konkurencyjności przedsiębiorstw. Według badania grupy liderów biznesu definicję czynników zapewniających konkurencyjność należy podzielić na dwie grupy: rynkową i instytucjonalną.

Ocena czynników dokonana przez szefów przedsiębiorstw pozwoliła na wyłonienie tych, którzy mieli największy wpływ na rozwój strategiczny przedsiębiorstw. Czynniki rynkowe obejmują - wewnętrzny potencjał przedsiębiorstwa, wymagania klientów, presję ze strony dostawców surowców. Do czynników instytucjonalnych zapewniających konkurencyjność należą: zachowania właścicieli, działania banków wierzycieli, polityka gospodarcza rządu, państwo konkurencyjne na rynku docelowym. Producenci dostosowali się do wpływu czynników rynkowych i mogą znaleźć strategiczne alternatywy dla rozwoju w konkurencyjnym środowisku. Większość czynników instytucjonalnych, oprócz zachowań właścicieli, raczej utrudnia rozwój biznesu niż przyczynia się do jego rozwoju. Dlatego trzeba zmienić lub dostosować strategię.

Dla zapewnienia konkurencyjności przedsiębiorstw istotne jest zidentyfikowanie mechanizmów wsparcia ich na różnych etapach rozwoju gospodarczego, gdyż wiąże się z nimi szereg problemów w kształtowaniu ich statusu w kontekście konwergencji strategicznej w fazie przyspieszania procesów integracyjnych. Oznacza to, że przy formułowaniu strategii konieczne jest powiązanie etapu rozwoju gospodarczego ze strategicznym charakterem biznesu.

¹⁴ Stadnyk V., Sokolyuk G., Golovchuk Y., „Funkcja marketingu w minimalizowaniu ryzyka partnerstwa w systemach biznesowych branży turystycznej”. Problemy społeczno-gospodarcze a państwo, 2019: <http://elartu.tntu.edu.ua/handle/lib/30953>

Wcześniej ustaliliśmy, że strategia jako narzędzie jest złożonym modelem, ponieważ proces ten faktycznie kształtuje zasady i reguły, a tym samym specjalną logikę zachowań przedsiębiorstw, która wyznacza kierunki rozwoju w oparciu o alternatywy.¹⁵

Efektom realizacji strategii, a co za tym idzie, rentowności biznesu powinno być osiągnięcie wysokiego poziomu naukowo-technicznego, poprawa efektywności produkcji, a co za tym idzie poziomu biznesu, a także lepsze oszczędzanie zasobów i zazielenianie działalności.

We wcześniejszych badaniach zwracaliśmy uwagę, że wybór określonego typu strategii konkurencyjnej często opiera się na założeniu, że firma musi koniecznie angażować się w konkurencję w oparciu o jej zdolność do osiągania doskonałości w tworzeniu wartości dla konsumentów. Równocześnie z rozwojem procesów globalizacyjnych w światowej przestrzeni gospodarczej pojawiły się nowe koncepcje w teorii konkurencji, w której konkurencja jest coraz dokładniej badana z punktu widzenia tworzenia wartości dla wszystkich interesariuszy.¹⁶

Odpowiednio dobrana i dostatecznie wypełniona strategia innowacyjna, jako strategiczny pakiet wszystkich decyzji mających na celu zwiększenie konkurencyjności przedsiębiorstwa, jest kluczem do długofalowego sukcesu przedsiębiorstwa i środkiem zapewniającym jego konkurencyjność. Powinien służyć jako czytelna typologia i szczegółowe rozbiecie strategii poszczególnych komponentów, które mają swoje miejsce w strukturze strategicznej grupy przedsiębiorstw oraz w systemie zapewniania jej konkurencyjności, przystępnej i jasnej metody kształtowania i testowania jej alternatyw, a docelowo wybierania najbardziej odpowiedni komponent demonstruje wdrażanie jako część zrównoważonego zestawu strategii.

Przegląd badań nad sposobami zwiększania konkurencyjności przedsiębiorstw wykazał, że dla skutecznej konkurencji w otoczeniu rynkowym polityka produktowa musi przede wszystkim opierać się na zdolności produkcyjnej przedsiębiorstwa. Do realizacji skutecznej marketingowej polityki produktowej niezbędne jest również jasne zdefiniowanie miejsca przedsiębiorstwa na rynku, jego możliwości finansowych, zarządczych, produkcyjnych oraz stanu zewnętrznego otoczenia rynkowego.¹⁷

Strategię konkurencyjną, której celem jest rozwiązanie problemów niepowodzenia w zarządzaniu zmianą, charakteryzują takie cechy jak: połączenie i interakcja wszystkich elementów systemu, integralność, spójność i synchroniczność w czasie, spójność misji i celów organizacji, zdolność adaptacji, elastyczność zmiany w środowisku, niezależność elementów, wielowymiarowość, adaptacja do zmian w środowisku.

¹⁵ Pchelyanska GO, „Bieda i jej wpływ na kształtowanie się bezpieczeństwa żywnościowego”. Business Inform, 2017, nr 8. S. 167–172: http://nbuv.gov.ua/UJRN/binf_2017_8_24.

¹⁶ Golovchuk YO, „Marketingowa dominacja rozwoju przewag konkurencyjnych przedsiębiorstwa w warunkach gospodarki informacyjnej”. Biuletyn Chmielnickiego Uniwersytetu Narodowego. Nauki ekonomiczne, 2017, № 3, t. 1. str. 69-73.; <http://elar.khnu.km.ua/jspui/bitstream/123456789/6226/1/10.pdf...>

¹⁷ Golovchuk YO, Serednytska LP, „Marketingowa polityka produktowa - narzędzie zwiększania konkurencyjności przedsiębiorstwa”. Agrosvit. 2020. № 1. str. 61–68: <http://www.agrosvit.info/?op=1&z=3059&i=8>

Traktując strategię jako zbiór metod konkurencji i biznesu, który jest wybierany przez kierownictwo przedsiębiorstwa w celu zwiększenia konkurencyjności i przyszłej rentowności wybranej działalności, można powiedzieć, że w istocie dostarcza szeregu ekonomicznych, motywacyjnych, organizacyjnych i innych środków, metod i form zarządzania określonym obiektem zarządzania. najlepsze wyniki z tej działalności. Struktura grupy strategicznej przedsiębiorstwa determinuje treść i logikę strategii przedsiębiorstwa. Strategia zostanie opracowana w postaci wyważonego portfela strategicznego strategicznych alternatyw dla zachowań biznesowych przedsiębiorstwa w celu zwiększenia jego konkurencyjności.¹⁸

1.3 Zasady, metody i technologie kształtowania przewagi konkurencyjnej

O konkurencyjności przedsiębiorstwa na rynku decydują przewagi konkurencyjne. Przewagi konkurencyjne we współczesnym rozwoju gospodarczym należy rozpatrywać jako zdolność zagregowanego potencjału przedsiębiorstwa do ukształtowania i utrzymania systemu deklarowanych wartości i zasad biznesowych, kultury jakości biznesowej, filozofii, misji i strategii przedsiębiorstwa w stosunku do konkurencji. możliwość długoterminowego rozwoju, biorąc pod uwagę niestabilność otoczenia rynkowego.¹⁹ Przewagą konkurencyjną jest poziom efektywnego wykorzystania wszystkich dostępnych w przedsiębiorstwie zasobów. Oznacza to, że pojęcie przewagi konkurencyjnej można zdefiniować jako specyficzne cechy i właściwości produktu, które tworzą dla przedsiębiorstwa pewną przewagę nad jego bezpośrednimi konkurentami.

Przewaga konkurencyjna to każdy czynnik, który pozwala przedsiębiorstwu osiągnąć wyniki finansowe. Zdobywanie i utrzymanie przewag konkurencyjnych przez przedsiębiorstwa zależy przede wszystkim od ich źródeł. Do głównych źródeł trwałej przewagi konkurencyjnej M. Portera zalicza się: wyjątkową pozycję konkurencyjną przedsiębiorstwa; starannie dobrany system działań; stosunek do konkurencji (kompromisy, współpraca itp.); identyfikacja kluczowych czynników sukcesu. Zaznacza również, że przewaga konkurencyjna ma dwa źródła - niski koszt i zróżnicowany produkt.²⁰

Narzędziem różnicowania jest pozycjonowanie, które odbywa się przede wszystkim poprzez zestaw strategii komunikacji marketingowej i promocji. Nośnikiem przewag konkurencyjnych może być kompleksowy marketing przedsiębiorstwa, jako główne narzędzie oddziaływania przedsiębiorstwa na zachowania i świadomość konsumenta. Skuteczna realizacja strategii

¹⁸ Gudź O.E., Stepasyuk O.S., „Formowanie i mechanizm realizacji strategii zarządzania konkurencyjnością przedsiębiorstwa rolnego”. Biuletyn Naukowy Narodowego Uniwersytetu Przyrodniczego i Środowiska Ukrainy. Seria „Ekonomia, zarządzanie rolne, biznes”, 2011 s. 194–203....

¹⁹ Bernitskaya D.I. Rozwój przewag konkurencyjnych przedsiębiorstwa z uwzględnieniem czynników otoczenia zewnętrznego i wewnętrznego. Teoria i praktyka nowoczesnej ekonomii, Czerkasy, 2018, <https://chdtu.edu.ua/feu/keu/conferences/item/11254-materialy-khikh-mizhnarodnoyi-naukovo-praktychnoyi-konferentsiyi-teoriya-i-praktyka-suchasnoyi-gospodarka-2018>

²⁰ Porter M. Competition / M. Porter; tłumaczenie z języka angielskiego. - Moskwa: Williams, 2005. - 608 str.

wyróżniania się od firmy wymaga szeregu powiązanych ze sobą działań, a mianowicie: terminowych badań marketingowych, odpowiedniej segmentacji i pozycjonowania, aktywnej polityki innowacyjnej przedsiębiorstwa (w szczególności innowacyjności produktowej), opracowania prawidłowej polityki produktowej (strategia produktowo-cenowa, strategia dystrybucji oraz promocja).

Redukcja kosztów to tradycyjna, najprostsza i najlepiej zbadana metoda uzyskiwania przewagi konkurencyjnej. W przeciwieństwie do zróżnicowania, lojalność i przywiązanie konsumentów do dóbr przedsiębiorstwa nie występuje, a przewagę konkurencyjną kształtuje się jedynie poprzez zwiększenie marży między ceną sprzedaży a kosztem produkcji. Nośnikiem przewagi konkurencyjnej są w tym przypadku produkty przedsiębiorstwa, które dzięki zestawowi działań osiąga niższe koszty niż konkurenci. Jednak w nowoczesnych warunkach trudno jest utrzymać taką przewagę konkurencyjną. Wdrożenie tej metody wymaga skoordynowanej pracy personelu firmy w celu doskonalenia technologii produkcji, B + R i logistyki, struktury organizacyjnej zarządzania, zarządzania personelem. Przedsiębiorstwa, które wybierają ten sposób wzmacniania swojej pozycji konkurencyjnej, stale zajmują się analizą kosztów na wszystkich etapach rozwoju, produkcji i sprzedaży produktów.²¹

Jako źródła osiągania przewag konkurencyjnych L. Ligonenko wskazuje: znaczące obniżenie kosztów produkcji poprzez obniżenie cen zakupu materiałów, robocizny i środków finansowych; wzrost wolumenu działalności, konsolidacja przedsiębiorstw, co pozwala zminimalizować koszty zarządcze i warunkowe koszty stałe; rozmieszczenie w segmentach o lepszych warunkach, takich jak najlepszy klimat podatkowy.

Specjalne źródło naukowców dostarcza informacji o własnym biznesie, a także umiejętności zawodowych, które pozwalają im pozyskiwać i przetwarzać takie informacje w taki sposób, aby uzyskać określoną przewagę konkurencyjną.

Do najbardziej typowych źródeł przewagi konkurencyjnej należą również: nowe technologie; zmiany struktury i kosztów poszczególnych elementów w łańcuchu technologicznym produkcji i sprzedaży towarów; nowe zapytania konsumentów; pojawienie się nowego segmentu rynku; zmiany w zasadach gry na rynku. Uważa się, że przewaga konkurencyjna jest czynnikiem sukcesu i główną kompetencją przedsiębiorstwa, która daje mu przewagę nad konkurentami rynkowymi.²²

Podsumowując badania różnych naukowców w celu określenia źródeł przewagi konkurencyjnej, ustalono, że źródłami przewagi konkurencyjnej przedsiębiorstwa mogą być: wykwalifikowana siła robocza, korzystne warunki produkcji, tworzenie nowych produktów lub innych innowacji, znaczna redukcja kosztów, wysoka jakość, unikalność i optymalne asortyment

²¹ Bernytska D.I. Strategia przedsiębiorstwa: podręcznik. Tarnopol: Krok, 2012, 213 s.

²² Ligonenko L.O. Enterprise w kontekście globalizacji: świadomość nowych realiów. Problemy i perspektywy rozwoju biznesu na Ukrainie. Kijów: KNTEU, 2005, 310 str.

odpowiadający potrzebom konsumentów, regulacja cen przez firmę, wysoki poziom odpowiedzialności społecznej itp.

Należy zauważyć, że możliwość zapewnienia przewagi konkurencyjnej zależy od wielu czynników.

J.-J. Lamben wyróżnia trzy grupy czynników kształtujących przewagi konkurencyjne przedsiębiorstwa: jakość produktu (doskonała jakość produktów, które zwiększyły wartość dla konsumenta); koszty produkcji (przewaga przedsiębiorstwa w zakresie kontroli poziomu cen i kosztów, administracji i zarządzania towarem) oraz kluczowych kompetencji (specjalne umiejętności lub technologie tworzące unikalną wartość dla konsumenta).

Dość powszechne wśród naukowców jest podejście, w którym zarówno czynnik (czynnik, warunek), jak i źródło postrzegane są jako podstawa do tworzenia przewagi konkurencyjnej, tj. Źródło przewagi konkurencyjnej jest wypadkową wielu czynników.

Przewagi konkurencyjne mogą mieć różne poziomy hierarchii i należeć do produktu, przedsiębiorstwa, przemysłu, gospodarki jako całości, opierać się na czynnikach cenowych i pozacenowych, być długoterminowe i krótkoterminowe, stabilne i niestabilne, niepowtarzalne i naśladowane itp. Przewagi konkurencyjne wynikają z konkurencji w projektowaniu, wytwarzaniu, sprzedaży i eksploatacji produktów.

Przewaga konkurencyjna ma charakter porównawczy, a zatem względny, a nie bezwzględny, ponieważ można ją ocenić jedynie poprzez porównanie cech, które wpływają na ekonomiczną efektywność sprzedaży. Drugą cechą przewagi konkurencyjnej jest skłonność do niejednoznacznego wpływu wielu heterogenicznych czynników. Aby osiągnąć przewagę konkurencyjną, potrzebne są kompleksowe działania. Czasami są one niewystarczające ze względu na czynniki zewnętrzne, niekontrolowane. Ponadto te same czynniki mogą zarówno wzmacniać, jak i osłabiać przewagę konkurencyjną.

W zależności od różnych czynników J.-J. Lamben podzielił przewagi konkurencyjne firmy na dwie kategorie, które mogą być wewnętrzne i zewnętrzne.²³

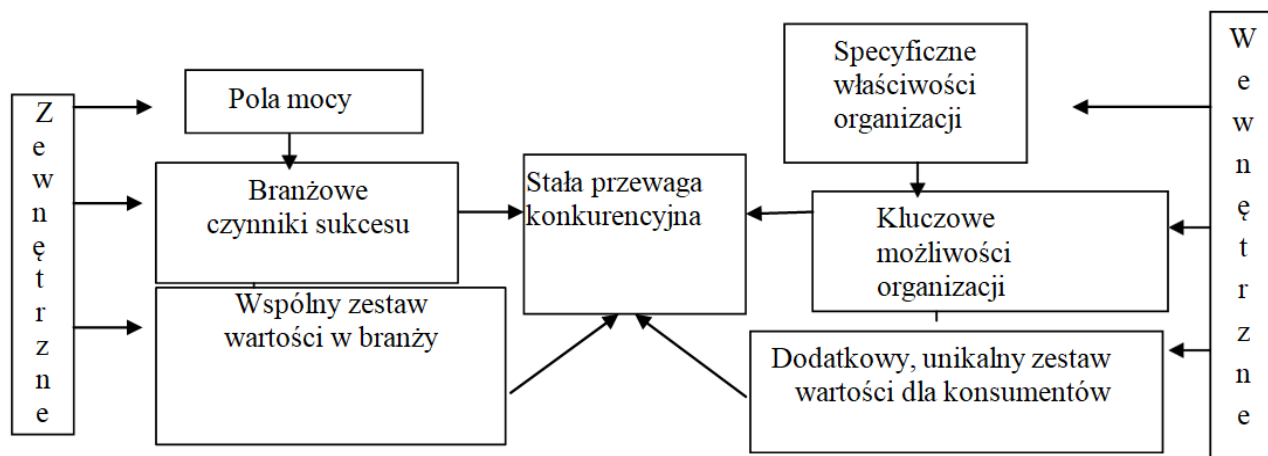
Przewaga konkurencyjna ma charakter wewnętrzny, jeżeli opiera się na przewadze przedsiębiorstwa w zakresie kosztów produkcji, zarządzania przedsiębiorstwem lub produktów tworzących wartość dla producenta, pozwalającą na uzyskanie niższego kosztu niż konkurent. Wewnętrzne przewagi konkurencyjne obejmują: produkcję; techniczny; kwalifikacja; organizacyjny; kierowniczy; innowacyjny; dziedziczny; czynniki ekonomiczne i geograficzne, które odzwierciedlają potencjał firmy do osiągnięcia pozycji konkurencyjnej.

Zewnętrzne przewagi konkurencyjne z jednej strony ukierunkowują firmę na rozwój i wykorzystanie pewnych przewag wewnętrznych, z drugiej - zapewniają jej stabilną pozycję konkurencyjną, gdyż koncentrują się na celowym zaspokajaniu potrzeb określonej grupy

²³ Lambin J.-J. Zarządzanie zorientowane na rynek. - SPb. : Peter, 2007, 800 str.

konsumentów. Firma nie jest w stanie szybko wpływać na czynniki zewnętrzne, ale czynniki wewnętrzne są prawie całkowicie kontrolowane przez kierownictwo firmy, tj. Zarząd ma wszystkie niezbędne warunki do kontrolowania tych czynników.

I.O. Kuznetsova proponuje taki model kształtowania stabilnych przewag konkurencyjnych (rysunek 4).



Rysunek 4. Konceptualny model kształtowania trwałych przewag konkurencyjnych

Źródło: Kuznetsova I.O. Konkurencyjność przedsiębiorstwa: ocena poziomu i kierunków doskonalenia: Monografia / ogólnie. wyd. S OG Yankovogo - Odessa: Atlant, 2013. –470 str.

Model pokazuje, że trwałe przewagi konkurencyjne kształtują się na przecięciu wykorzystania zewnętrznych możliwości i wewnętrznych unikalnych właściwości przedsiębiorstwa, które wyrażają się w branżowych czynnikach sukcesu i kluczowych zdolnościach organizacji. Opanowanie branżowych czynników sukcesu stwarza niezbędne warunki (wspólny zestaw wartości dla konsumentów), a ukształtowanie kluczowych zdolności organizacji poprzez przyciągnięcie jej wewnętrznych zasobów pozwala zaoferować konsumentom unikalną wartość dodaną konkurentom, co wyróżni firmę na rynku. przewagi konkurencyjne.

Względność przewagi konkurencyjnej przejawia się także w zaangażowaniu w określone uwarunkowania i przyczyny. Jednym z decydujących czynników o sukcesie przedsiębiorstwa i istotnej przewadze konkurencyjnej jest cena - jakość. Produkt, który ma przewagę cenową na jednym rynku geograficznym, może nie mieć takiej przewagi na innym. I odwrotnie, produkt, który cierpi na porażkę handlową, który jest wypychany z rynku, po pewnym czasie może odnieść sukces z powodu np. Odejścia głównego konkurenta, zmian kursów walutowych, inflacji, udanej kampanii reklamowej. O jakości produktu decyduje stopień, w jakim towary (roboty lub usługi) spełniają wymagania norm i zaspokajają potrzeby konsumentów. Pokazuje to, że przewaga konkurencyjna konkretnego podmiotu gospodarczego nie może być uniwersalna. Jego analiza powinna uwzględniać czynnik odniesienia do rzeczywistych warunków rynkowych.²⁴

²⁴ Kuznetsova I.O. Konkurencyjność przedsiębiorstwa: ocena poziomu i kierunków doskonalenia: Monografia / ogólnie. wyd. S OG Yankovogo - Odessa: Atlant, 2013. –470 str.

W warunkach ostrej konkurencji na rynku wymaga rozwiązania problemu zbudowania stabilnej przewagi konkurencyjnej, która pozwoli firmie zapewnić sobie pożądaną pozycję na długi czas.

To, jak długo można utrzymać przewagę konkurencyjną, zależy od trzech czynników. Pierwszy czynnik zależy od źródła korzyści. Istnieje cała hierarchia źródeł przewagi konkurencyjnej.

— Konkurenci mogą łatwo uzyskać korzyści o niskiej rangi, takie jak tania siła robocza lub surowce. Mogą kopiować te korzyści, znajdując inne źródło taniej siły roboczej lub surowców, lub niwelować je, wytwarzając swoje produkty lub czerpiąc zasoby tam, gdzie jest lider.

— Korzyści z najwyższej półki - opatentowana technologia, zróżnicowanie oparte na unikalnych produktach lub usługach, reputacja firmy oparta na wzmocnionych działaniach marketingowych lub bliskie relacje z klientami mogą być utrzymywane przez dłuższy czas, mają pewne cechy. Ponadto korzyści wynikające z wysokiego zamówienia można osiągnąć poprzez długotrwałe i intensywne inwestycje w moce produkcyjne, specjalistyczne szkolenie personelu, marketing.

— Korzyści oparte na samych poziomach kosztów zwykle nie są tak stabilne, jak te oparte na zróżnicowaniu. Ponieważ każde nowe źródło redukcji kosztów, nieważne jak proste, może razem pozbawić firmę przewagi kosztowej. Tak więc, jeśli siła robocza jest tania, można ominąć firmę o znacznie wyższej produktywności, podczas gdy w przypadku zróżnicowania, aby ominąć konkurenta, zwykle trzeba zaoferować ten sam zestaw towarów, jeśli nie więcej. Ponadto korzyści związane tylko z kosztami są bardziej wrażliwe, ponieważ pojawienie się nowych produktów lub inne formy zróżnicowania mogą zniszczyć korzyści płynące z wytwarzania starych produktów.

Drugi czynnik determinowany jest liczbą przewag konkurencyjnych, które są dostępne w źródłach firmy. Jeśli ma tylko jedną zaletę (np. Tańszy projekt lub dostęp do tańszych surowców), konkurenci będą starali się go tej przewagi pozbawić lub znaleźć sposób na ominięcie go, wymyślając coś innego. Firmy, które od wielu lat są liderem, zapewniają sobie jak najwięcej korzyści.²⁵

Najważniejszy jest trzeci czynnik, który odpowiada za utrzymanie przewagi konkurencyjnej poprzez ciągłe unowocześnianie produkcji i innych działań. W przypadku, gdy lider spocznie na laurach, osiągając przewagę, to później przewaga zostanie skopiowana przez zawodników. Jeśli chcesz zachować przewagę, nie możesz się zatrzymać i stać w miejscu: firma musi ulepszyć istniejące przewagi lub stworzyć nowe z taką samą szybkością, z jaką konkurenci mogą kopiować istniejące.

²⁵ Azoev G.L. Konkurencyjne przewagi firmy. Mińsk: OAO „Typografia NOWOŚCI”, 2000. - 459 str.

Głównym zadaniem jest ciągle doskonalenie wyników firmy w celu zwiększania istniejących korzyści, takich jak efektywniejsze wykorzystanie mocy produkcyjnych czy bardziej elastyczna obsługa klienta. Wtedy zawodnikom będzie jeszcze trudniej je ominąć, poprawiając własne osiągi, do czego po prostu mogą nie mieć siły i możliwości.

Ostatecznie jednak, aby zachować przewagę konkurencyjną, konieczne jest poszerzenie zbioru jej źródeł i udoskonalenie ich, aby przejść do przewag wyższego rzędu, które trwają dłużej. Aby utrzymać przewagę, potrzebne są zmiany, a mianowicie firmy muszą czerpać korzyści z trendów obserwowanych w branży, w każdym razie nie ignorując ich. Muszą także inwestować, aby chronić witryny podatne na konkurencję. Aby zajmować stanowisko, czasami trzeba zrezygnować z dotychczasowych korzyści, aby uzyskać nowe. Powodem jest to, że tylko niewielka liczba firm jest w stanie utrzymać pozycję lidera, ponieważ nie każda odnosząca sukcesy organizacja jest gotowa do zmiany swojej strategii, co jest trudne, a czasem nieprzyjemne. Sukces rodzi samozadowolenie; skuteczna strategia staje się rutyną; wyszukiwanie i analiza informacji jest zawieszona. Poprzednia strategia odnajduje aureolę świętości i nieomyślności i jest głęboko zakorzeniona w myśleniu firmy. Firmy odnoszące sukcesy w poszukiwaniu przewidywalności i stabilności; są dość zajęci utrzymaniem swoich pozycji, a dokonywanie zmian jest ograniczone przez to, co ma do stracenia. Kiedy nic nie zostało ze starych świadczeń, firma myśli o zastąpieniu starych świadczeń lub dodaniu nowych. Stara strategia jest już sztywna, a kiedy zmienia się struktura branży, zmienia się przywództwo. Innowatorzy i nowi liderzy to małe firmy, których nie łączy historia i wcześniejsze inwestycje.²⁶

Przewagi konkurencyjne często utożsamiane są ze zdolnością firmy do efektywniejszego dysponowania dostępnymi zasobami, czyli z konkurencyjnością. Ta analogia ma dobre podstawy, ponieważ treść konkurencyjności interpretuje się jako zdolność wyprzedzania rywali w osiąganiu celów ekonomicznych. Istnieje jednak różnica przyczynowa między tymi koncepcjami.

Konkurencyjność jest wynikiem utrwalającym obecność przewag konkurencyjnych, bez tej drugiej konkurencyjność jest niemożliwa. Jednak obecność pewnych przewag konkurencyjnych nie oznacza automatycznej przewagi. Tylko w kompleksie mogą wpływać na wybór najlepszego. Dodatkowo na konkurencyjność wpływają zmiany strategiczne i taktyczne zachodzące na rynku, niezwiązane z działalnością przedsiębiorstwa (zmiany popytu, zmiany demograficzne, zjawiska naturalne itp.). Z porównania tych koncepcji wynika aktywne zainteresowanie badaniem natury przewagi konkurencyjnej. Jest to uwarunkowane chęcią zrozumienia mechanizmu konkurencyjności, ujawnienia jej wewnętrznych powiązań.

Efektem wdrożenia tych technologii jest szeroki wachlarz złożonych decyzji zarządczych, zorientowanych jednocześnie w co najmniej trzech aspektach: produktowym, regionalnym i funkcjonalnym. Ponadto najważniejszy jest aspekt funkcjonalny w zakresie produktywności

²⁶ Kotler F. Zarządzanie marketingowe. Kurs ekspresowy. SPb.: Piter, 2005. - 464 s.

treningu. Tak czy inaczej, technologia musi być częścią każdego procesu zarządzania. Dlatego konieczne jest rozwijanie technologii tworzenia przewag konkurencyjnych dla zamkniętego cyklu zarządzania, który obejmuje prace analityczne, działania strategiczne i taktyczne przedsiębiorstwa. Podstawą znalezienia przewagi konkurencyjnej są prace analityczne mające na celu badanie stanu i trendów na rynku w ogóle, a w szczególności działań konkurencji.

Długowieczność przewagi konkurencyjnej zależy od tempa, w jakim amortyzują się zasoby i możliwości, na których jest ona oparta. Co więcej, możliwości przedsiębiorstwa są trwalsze niż jego zasoby, ponieważ utrzymuje je poprzez wymianę niektórych zasobów w miarę ich zużycia lub utylizacji. Przezorność przewagi jest związana ze zdolnością konkurentów do zidentyfikowania zdolności leżących u podstaw tej przewagi konkurencyjnej, a następnie do zidentyfikowania zasobów potrzebnych do realizacji tych zdolności. Niedoskonała mobilność zasobów i możliwości pokazuje, że przenoszenie większości zasobów i możliwości z jednego przedsiębiorstwa do drugiego nie jest łatwe, a zatem przejście przez konkurentów na równych warunkach zasobów potrzebnych do odtworzenia przewag konkurencyjnych zrównoważonych przedsiębiorstw jest mało prawdopodobne. Z kolei sama złożoność odtworzenia zasobów i możliwości pozwala firmie utrzymać przewagę konkurencyjną w długim okresie.

Istnieje wiele sposobów kształtowania i rozwijania poziomu przewagi konkurencyjnej. Najbardziej powszechnym i akceptowalnym jest opracowanie koncepcji odzyskiwania kluczowych strategii. Nawet w wyniku restrukturyzacji i restrukturyzacji wyniki finansowe i gospodarcze mogą ulec pogorszeniu. Przejście przedsiębiorstwa do pożądanej pozycji konkurencyjnej i przewagi konkurencyjnej powinno zapewnić konkurencję o prognozę branży, kształtowanie się przyszłej struktury branży, pozycji rynkowej i udziału w rynku.²⁷

1.4 Wzrost konkurencyjności firm wdrażających technologii OZE

Koncepcja zielonego wzrostu zyskuje coraz większą popularność w kręgach politycznych i akademickich. Można powiedzieć, że koncepcja zielonego wzrostu zamienia debatę na temat kosztownych środowiskowych ograniczeń gospodarki w narrację na temat potencjalnie atrakcyjnych możliwości - dostosowania ochrony środowiska, szczególnie w odniesieniu do zmian klimatycznych, do nowych miejsc pracy, technologii i konkurencyjności krajowego przemysłu. Zalecane są zielone polityki przemysłowe sprzyjające zielonemu wzrostowi i wdrażane przez coraz większą liczbę krajów i regionów, takich jak na przykład Unia Europejska, Chiny i Korea Południowa. Chociaż jasne definicje zielonego wzrostu i zielonej polityki przemysłowej nadal brakuje, i są one bardziej sceptycznie określane jako oksymorony, które mają na celu połączenie

²⁷ Shmorgun LG Zarządzanie organizacjami: podręcznik Kijów: Wiedza, 2010. - s.452

różnych i częściowo sprzecznych interesów, głównym elementem zielonej polityki przemysłowej jest przyspieszenie rozwoju opcją i wdrażaniem niskoemisyjnych alternatyw dla paliw kopalnych. Globalne inwestycje w projekty związane z energią odnawialną i paliwami szybko rosły i wyniosły 242 mld USD w 2016 r., przyczyniając się do ostatniego plateau w globalnej emisji CO₂. Inwestycje te przyniosły korzyści dzięki polityce promować produkcję i wykorzystanie energii odnawialnej, które są wdrażane w coraz większej liczbie krajów na całym świecie. REN21 informuje, że do końca 2016 r. prawie wszystkie kraje na świecie wspierały rozwój i wdrażanie technologii energii odnawialnej poprzez połączenie różnych polityk.²⁸

Trwa jednak debata na temat efektywności systemów wsparcia energii odnawialnej oraz dodatkowych korzyści, które obiecali zwolennicy zielonego wzrostu, zwłaszcza możliwości w zakresie miejsc pracy, technologii i konkurencyjności przemysłu krajowego. Ostatnio ogromne inwestycje w zdolności w zakresie energii odnawialnej w Chinach i na mniejszą skalę w Korei były co najmniej w takim samym stopniu napędzane przez

„Zielony wyścig” niż obawy związane z łagodzeniem zmiany klimatu. Nie jest jednak pewne, czy pionierzy klimatyczni zawsze mają przewagę konkurencyjną nad spóźnionymi. Krajowe polityki wsparcia energii odnawialnej również pobudzają innowacje w innych krajach, jak wykazali Peters i in. dla przemysłu fotowoltaicznego oraz Dechezlepretre i Glachant dla przemysłu wiatrowego.²⁹

Ponadto różnice między krajami prawdopodobnie zmniejszą się dzięki rozpowszechnianiu wiedzy i technologii. Handel jest ważnym kanałem, ale transfer technologii można również osiągnąć poprzez porozumienia licencyjne, fuzje i przejęcia lub wspólny rozwój, jak pokazano w chińskiej i indyjskiej branży wiatrowej. Wreszcie, są też korzyści dla późno wdrażających się, takie jak swobodne poruszanie się po inwestycjach pionierów, mniejsza inercja operatora zasiedziałego i przeskakowanie, na które pozwala ograniczona niepewność rynkowa, technologiczna i regulacyjna. Zidentyfikowano wiele efektów teoretycznych, które wskazują na przeciwne strony co do tego, czy zaleca się poruszanie się w pierwszej kolejności, podczas gdy istnieje niewiele dowodów. Jednak badania empiryczne wskazują na drastyczne skrócenie odstępu czasu między komercjalizacją nowego produktu a wejściem konkurentów. Zmniejszenie to wynika z łatwiejszego transferu wiedzy i umiejętności między różnymi firmami.

Celem niniejszego artykułu jest empiryczne oszacowanie wpływu polityki wspierania energii odnawialnej na przewagę konkurencyjną krajowych przedsiębiorstw produkcyjnych, które wytwarzają technologie energii odnawialnej. Konkurencyjność i przewaga konkurencyjna to pojęcia nieco nieuchwytnie, a ich znaczenie różni się w zależności od poziomu, na jakim są brane pod uwagę. Konkurencyjność na poziomie sektora można zdefiniować jako „zdolność” firm w tym

²⁸ Bowen A., S. Fankhauser, Narracja zielonego wzrostu: zmiana paradygmatu czy po prostu spin? Global Environ. Zmiana 21, 2011. <https://doi.org/10.1016/j.gloenvcha.2011.07.007>.

²⁹ Keller W., International technology diffusion, 2004: <https://doi.org/10.1257/0022051042177685>.

sektorze do sprzedawania towarów i usług na rynku oraz utrzymania się na rynku w porównaniu z międzynarodowymi rywalami.³⁰

Konkurencyjność energii odnawialnej zależy przede wszystkim od krajowych cen gazu i węgla w kraju. Na przykład w Stanach Zjednoczonych niskie ceny gazu spowodowane boomem gazu łupkowego znacząco osłabiają konkurencyjność gospodarczą energii odnawialnej.

Jednocześnie koszt wytwarzania energii elektrycznej z tradycyjnych źródeł energii w zdecydowanej większości krajów wzrósł w ciągu ostatnich pięciu lat, z wyjątkiem Stanów Zjednoczonych. Ceny gazu w Europie zależnej od importu są znacznie wyższe niż w Ameryce Północnej, gdzie gaz łupkowy jest aktywnie eksploatowany.

Wydatki inwestycyjne na gaz, węgiel i elektrownie jądrowe stale rosną w ostatnich latach, napędzane przez rosnące koszty pracy, zgodność ze środowiskiem oraz rosnącą liczbę materiałów budowlanych, w tym stali.

Jednym z orientacyjnych dowodów na wzrost konkurencyjności energii odnawialnej jest to, że pomimo zmniejszenia dotacji w wielu krajach branża ta pozostaje atrakcyjna dla inwestycji. Wprawdzie niepewna polityka Stanów Zjednoczonych i państw członkowskich UE w zakresie energii odnawialnej doprowadziła do zawieszenia wielu projektów, ale nie doprowadziło to do katastrofального zahamowania rozwoju branży.

Duża liczba obiektów wykorzystujących energię słoneczną i wiatrową w krajach rozwiniętych, takich jak Niemcy, Dania, Austria, prowadzi do gwałtownego spadku hurtowych cen energii elektrycznej dla konsumentów w czasie, gdy duże ilości energii elektrycznej są dostarczane do ogólnej sieci, a tym samym „zielone „Energia zastępuje tradycyjny sposób.

W Wielkiej Brytanii energia wiatrowa stała się dość konkurencyjna w porównaniu do tradycyjnej. Cena sprzedaży energii elektrycznej dla projektów wiatrowych na lądzie na lata 2017-2019 wyniesie 90 funtów za 1 MWh, czyli 5 funtów. poniżej ceny obowiązującej dla istniejących projektów. Cena ta jest również niższa od uzgodnionej przez rząd na budowę nowej elektrowni jądrowej w 2023 r. Należy dodać, że preferencyjna taryfa dla farm wiatrowych na lądzie to tylko 15 lat, a dla elektrowni jądrowych - 35 lat, co będzie znacznie większym obciążeniem dla budżetu państwa.³¹

Brazylia jest przykładem udanych aukcji na podpisanie kontraktów na nowe moce wytwórcze. Dzięki tym aukcjom ceny wyprodukowanej energii odnawialnej spadły gwałtownie poniżej tradycyjnych cen energii. W efekcie na kolejnej aukcji podpisano umowy tylko na projekty energetyki odnawialnej o łącznej mocy 3,5 GW, a projekty dotyczące wykorzystania gazu i węgla nie wytrzymały konkurencji cenowej.

³⁰ Adams J., Polityka środowiskowa i konkurencyjność w zglobalizowanej ekonomii: zagadnienia koncepcyjne i przegląd dowodów empirycznych. Globalization and Environment: Preliminary Perspectives, OECD, Paryż, 1997.

³¹ Vergin Daniel. Zadanie: energia, bezpieczeństwo i przeróbka Nowoczesny świat. Penguin Books, 2011, 816 s

Krytycy dopłat do OZE często opowiadają się za zniesieniem preferencyjnych taryf dla wytwórców energii elektrycznej z OZE, ale warto zauważyć, że w krajach wysoko rozwiniętych redukcja dopłat do OZE jest stopniowa, aby nie zaszkodzić branży. System „zielonych” taryf i certyfikatów zapewnił duże zaufanie inwestorów do przyszłych przychodów z projektów energetyki odnawialnej, co pozwoliło obniżyć koszty finansowe, a tym samym całkowity koszt produkcji 1 MWh na farmach wiatrowych i SES. Bez tej stabilnej polityki wspierania wielu krajów koszty finansowe projektów dotyczących energii odnawialnej wzrosłyby znacznie ze względu na zbyt długi okres zwrotu, a branża stałaby się nieatrakcyjna i niekonkurencyjna. Preferencyjne taryfy i zachęty podatkowe to zapłata za ryzyko, które podejmują inwestorzy energia odnawialna.³²

Należy zauważyć, że według IEA ogólnoświatowe dopłaty do paliw kopalnych są sześciokrotnie wyższe niż zachęty ekonomiczne dla energii odnawialnej. Jednocześnie w niektórych krajach europejskich, których gospodarki znajdują się w stagnacji, a potrzeby energetyczne są duże, narasta debata na temat kosztów wspierania energetyki odnawialnej. W swoim raporcie IEA wyraźnie wskazuje na główny problem energii odnawialnej - niepewność polityczną, która jest wrogiem numer jeden inwestorów.

Wiele rodzajów OZE nie wymaga już znaczących zachęt ekonomicznych. Ale nadal potrzebują długoterminowej polityki, co zapewnia przewidywalność rynków oraz ramy regulacyjne, które spełniają cele zrównoważonego rozwoju społeczeństwa.³³

Dlatego można stwierdzić, że w stanach, w których jest odnawialna energetyka wciąż się rozwija, ponieważ na Ukrainie zniesienie lub gwałtowne obniżenie stawek „zielonych” taryf jest niepraktyczne, gdyż doprowadzi to nieuchronnie do niekonkurencyjności przemysłu i odpływu inwestycji.

W warunkach ścisłej ekonomii środków budżetowych na dalszy rozwój energetyki odnawialnej jest bardzo ważny dla prowadzenia stabilnej polityki, unikając gwałtownego obniżenia „zielonych” taryf, ponieważ energetyka odnawialna na Ukrainie to biznes nie tylko dużych, ale także małych i średnich przedsiębiorstw, które przy ograniczonych zasobach finansowych i braku zasobów administracyjnych lub wątpliwych korzyści, zapoczątkował rozwój energii odnawialnej na Ukrainie.

A to realne miejsca pracy i fundusze ściągnięte do naszego kraju w wysokości 200 mln euro tylko na energię słoneczną, które zapewniły zarówno ukraińskie banki, jak i renomowane międzynarodowe instytucje finansowe, takie jak EBOR. Proponowana przez rząd redukcja „zielonej” taryfy dla już wybudowanych małych i średnich obiektów w rzeczywistości doprowadzi do bankructwa spółek będących właścicielami takich elektrowni słonecznych, ze wszystkimi tego

³² Globalny raport o stanie odnawialnych źródeł energii. Sieć Polityki Energii Odnawialnej XXI wieku: <http://www.ren21.net>.

³³ Korolchuk Y. Energia odnawialna: perspektywy dla Ukrainy. 2014, Radio Liberty: <http://www.radiosvoboda.org/content/article/25044801.html>.

konsekwencjami, a mianowicie całkowitą redukcją personelu i niewypełnieniem zobowiązań kredytowych.

Aby rzetelnie porównać konkurencyjność energii odnawialnej z tradycyjną na Ukrainie, warto wziąć pod uwagę koszt emisji zanieczyszczeń do powietrza przez tradycyjne obiekty energetyczne, a także koszty związane z przewyciężeniem negatywnych skutków dla zdrowia publicznego. W miarę stopniowej integracji Ukrainy z UE należy się spodziewać, że ceny emisji gazów cieplarnianych wzrosną do poziomu europejskiego. Dlatego w Europie stawki podatków środowiskowych z tytułu emisji zanieczyszczeń do powietrza są wielokrotnie wyższe niż na Ukrainie.³⁴

³⁴ Lukomsky D. Co stanie się jutro z energią słoneczną? Ukrainian Energy, 2014: <http://ua-energy.org/post/42922>.

ROZDZIAŁ 2. ANALIZA DZIAŁALNOŚCI PRZEDSIĘBIORSTWAN „RESOURCE GROUP” SP. Z O.O. – STUDIUM PRZYPADKU

2.1 Ogólna charakterystyka przedsiębiorstwa „Resource Group”

Grupa firm "Resource Group" oferuje gotowe rozwiązania do budowy różnego rodzaju elektrowni słonecznych pod klucz w Iwano-Frankowsku i we wszystkich regionach Ukrainy:

- sieciowe elektrownie słoneczne;
- autonomiczne elektrownie słoneczne;
- elektrownie rezerwowe i hybrydowe wykorzystujące panele słoneczne.

Firma oferuje profesjonalne doradztwo w zakresie „zielonej” taryfy dla osób fizycznych i prawnych oraz stawia na jakość proponowanych systemów i przystępne ceny dla naszych partnerów. Firma stara się wprowadzać pozytywne zmiany wpływające na ochronę środowiska. ~~Robimy to~~, dostarczając wyjątkowe produkty i usługi, które również spełniają specyficzne potrzeby konsumentów.

Wyzwaniem dla firmy była oczekiwana zmiana systemów energetycznych, ponieważ coraz więcej krajów przechodzi na odnawialne źródła energii (OZE), ale również niezależność energetyczna staje się priorytetem bezpieczeństwa dla państwa. Firma świadomie postępuje wiedząc ~~rozumie~~, że tylko komunikaty informacyjne, ~~że~~ o „Zielonych Technologiach” działają na świecie, nie powodują negatywnych konsekwencji w środowisku m.in. w domach, w których mieszkają ludzie, w szkołach, do których chodzą ich dzieci.

Firma uważa, że jej klienci zasługują na to, co najlepsze, dlatego ich zespół dorównuje liderom w dziedzinie energetyki słonecznej i tym samym gwarantuje produkty najwyższej jakości. Misją firmy jest zmiana nastawienia ludzi do wykorzystania zasobów energetycznych, stworzenie platformy doradczej, eksperckiej i publicznej w zakresie oszczędzania energii, przeniesienie zarządzania energią do kategorii SMART, zmiana modelu energetycznego z konsumenta na wytwórcy.

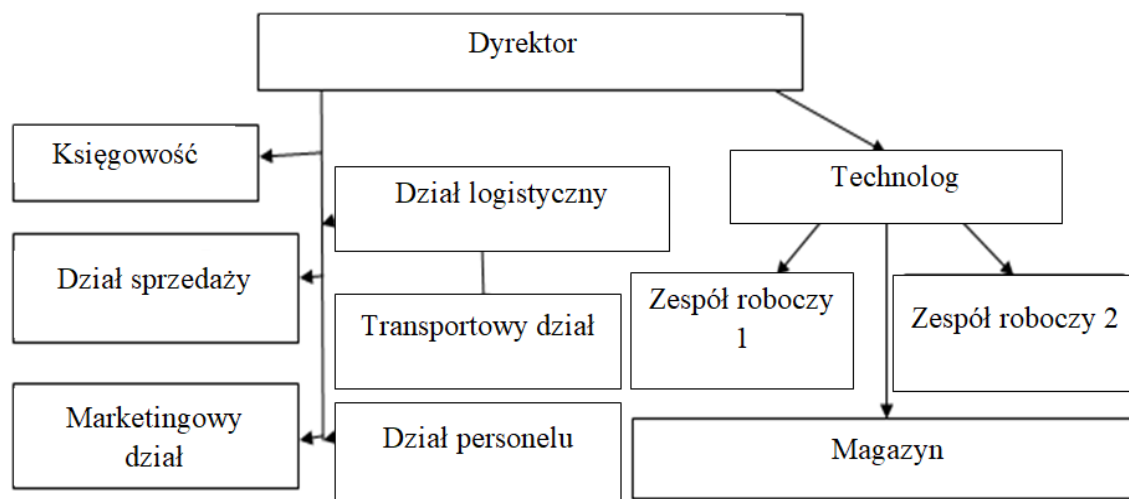
Firma oferuje gotowe zestawy elektrowni słonecznych pod klucz, komponenty do SES oraz inne urządzenia wiodących producentów: ABB, SMA Solar, Victron Energy, Ja Solar, Longi Solar, Sharp, Amerisolar, Risen, Canadian Solar, Trina Solar, Jinko Solar, Hanwa Q CELLS, Panasonic, Fronius, Kaco, Huawei, Solar Edge, Kostal, PrimeVolt, Yingli Solar, ABi-Solar.

Proponowane usługi firmy to:

- konsultacje
- generalne zamówienie na budowę elektrowni słonecznych, systemów solarnych
- prace przedprojektowe,
- opracowanie dokumentacji projektowej,
- dobór i dostawa sprzętu,

- sprzedaż i montaż elektrowni słonecznych na terenie całej Ukrainy
- montaż systemów solarnych,
- rejestracja „zielonej” taryfy,
- serwis gwarancyjny.

Strukturę organizacyjną "Resource Group" przedstawiono na rysunku 5.



Rysunek 5. Struktura organizacyjna "Resource Group"

Źródło: opracowanie własne na podstawie Informacja o firmie "Resource Group" Sp. z o.o.: https://youcontrol.com.ua/catalog/company_details/31829270/

Struktura jest liniowo-funkcjonalna i jest optymalna dla tej firmy, ponieważ zapewnia maksymalną wydajność. Aby zrozumieć rzeczywisty stan przedsiębiorstwa, zaleca się przeanalizowanie głównych wskaźników wydajności. Wskaźniki finansowe i ekonomiczne „Resource Group” Sp. Z oo przedstawiono w tabeli 2.

Tabela 2. Analiza głównych wskaźników ekonomicznych przedsiębiorstwa „Resource Group” za lata 2017-2019

Wskaźniki	2017 rok	2018 rok	2019 rok	Odchylenie bezwzględne (+, -)		Względne odchylenie,%	
				2017/ 2018	2019/ 2018	2018/ 2017	2019/ 2018
Dochód, UAH	174235	212709	276879	38474,2	64169,9	22,1	30,2
Dochód netto, UAH	151121	187178	242828	36057,0	55649,7	23,9	29,7
Koszt, UAH	124782	154849	201483	30066,7	46634,5	24,1	30,1
Zysk brutto, UAH	26339	32329,4	41344,6	5990,3	9015,2	22,7	27,9
Koszty administracyjne, UAH	3994,1	5193,2	7802,0	1199,1	2608,8	30,0	50,2
Koszty sprzedaży, UAH	5257,5	8730,7	14063,9	3473,2	5333,2	66,1	61,1
Zysk z działalności operacyjnej, UAH	14778	16582,3	18041,7	1804,0	1459,4	12,2	8,8

Zysk ze zwykłej działalności przed opodatkowaniem, UAH	14232	15494,5	17024,6	1261,8	1530,1	8,9	9,9
Zysk netto, UAH	8581,5	11083,0	11550,5	2501,5	467,5	29,1	4,2

Źródło: opracowanie własne na podstawie Informacja o firmie "Resource Group" Sp. z o.o.:https://youcontrol.com.ua/catalog/company_details/31829270/

Na podstawie analizy tabeli 2 można wyciągnąć następujące wnioski dotyczące działalności gospodarczej „Resource Group” Sp. Z oo w latach 2017-2019. Z tabeli wynika, że przychody ze sprzedaży towarów (usług) za 3 lata uległy istotnej zmianie i były największe w 2019 roku.

Przychody ze sprzedaży produktów w 2019 roku wyniosły 27.6879,6 tys. UAH, czyli o 30,2% (64.169,9 tys. UAH) więcej niż rok wcześniej.

Wartość przychodów netto ze sprzedaży w 2019 roku wzrosła o 55.649,7 tys. UAH. (29,7%) w porównaniu do 2018 roku. Z analizy głównych wskaźników działalności widać znaczącą poprawę kondycji finansowej firmy w 2019 roku w porównaniu do 2018 i 2017 roku, tak więc spółka „Resource Group” jest rentowna.

Można też stwierdzić, że choć sytuacja ekonomiczna przedsiębiorstwa jest dość stabilna i utrzymuje się prawie na tym samym poziomie, to jednak nie zapewnia wystarczającej efektywności. Istnieje pilna potrzeba zmiany strategii zarządzania, aby poprawić pozycję ekonomiczną firmy na rynku towarów i usług. W chwili obecnej, gdy podaż znacznie przewyższa popyt, nie można czekać, aż produkt zostanie zakupiony, trzeba szukać kanałów sprzedaży, warto analizować warunki rynkowe, stale prowadzić badania marketingowe (być może trzeba będzie zatrudnić profesjonalnego marketera), jak najwięcej reklamować towary kupującym itp. Wszystkie te działania należy wdrożyć w spółce „Resource Group” Sp. Z oo, aby w najbliższym czasie uzyskać zysk wystarczający do wzrostu płac i poprawy sytuacji ekonomicznej przedsiębiorstwa.³⁵

2.2 Analiza rynku krajowych elektrowni słonecznych na Ukrainie

Niewątpliwie przejście na alternatywne źródła energii jest w obecnych czasach konieczne, ważne i obiecujące. Przynajmniej światowe doświadczenia w korzystaniu z SES(elektrownie słoneczne) i WES (elektrownie wiatrowe) wymownie o tym świadczą. Nawet jeśli nie rozumiemy, dlaczego tego potrzebujemy, powinniśmy wspomnieć o „przeprowadzce do Europy” i zobowiązaniu do zwiększenia poziomu produkcji energii alternatywnej do 11% jej całkowitej wielkości do 2020 r. Obecnie udział wytwarzania energii odnawialnej (2884 mln kWh) stanowi około 2% całkowitej produkcji energii elektrycznej (146 mld kWh).³⁶

³⁵ Informacja o firmie "Resource Group" Sp. z o.o.:https://youcontrol.com.ua/catalog/company_details/31829270/

³⁶ Energia słoneczna: <http://uare.com.ua/soniachna-enerhetyka.html?limitstart=0>

Ustawa o aukcjach (nr 8449), która ustanawia nowe zasady określające warunki przetargowe dla organizacji pragnących uzyskać uprawnienia do budowy elektrowni fotowoltaicznych, została ostatecznie przyjęta przez Radę Najwyższą i weszła w życie 22 maja 2019 r. Teraz taryfa za dostawę energii elektrycznej będzie ustalana na podstawie wyników otwartych aukcji, a nie ustalana administracyjnie, jak dotychczas. Wprowadzenie „zielonych” aukcji to ważna rekomendacja wspólnoty europejskiej, której celem jest stworzenie przewidywalnego i sprawiedliwego mechanizmu wyceny energii elektrycznej OZE. Jest to również warunek wznowienia kredytowania projektów „zielonych” przez międzynarodowe instytucje finansowe.

Przyjęta ustawa przewidywała rozpoczęcie aukcji od 1 lipca 2019 r., a od 2020 r. wprowadza obowiązkowy udział w aukcjach wszystkich inwestorów SES o mocy 1 MW i farm wiatrowych - powyżej 5 MW. Dla domowych stacji solarnych podwyższono górną granicę mocy zainstalowanej - do 50 kW - oraz określono możliwość umieszczenia paneli słonecznych wyłącznie na dachach, elewacjach budynków i innych konstrukcjach budowlanych (wcześniej było to 30 kW bez ograniczeń lokalizacyjnych).

Tym samym w przypadku montażu paneli na konstrukcjach naziemnych ich właściciele nie będą mieli prawa sprzedawać państwu energii elektrycznej po „zielonej” taryfie. Prawo nie działa wstecz. Jednak prywatni inwestorzy obawiają się nieprzewidywalnych konsekwencji tej ustawy. Jeśli zakaz rozwiązań naziemnych dotyczy wcześniej zainstalowanych systemów, skutki mogą być katastrofalne. Gospodarstwa domowe, które zainstalowały elektrownie naziemne o mocy do 30 kW na specjalnych słupach, mogą zostać pozbawione prawa do dostarczania energii elektrycznej po „zielonej” taryfie.

Jednak Rada Najwyższa Ukrainy nadal postanowiła skorygować te przepisy. W ten sposób na początku lipca przyjęto ustawę nr 10357, która ponownie przywróciła gospodarstwom domowym pozwolenie na „zieloną” taryfę za lokalizację SES. Ponadto przywrócono warunki początkowe, a mianowicie ponownie ograniczono moc do 30 kW, a panele słoneczne mogą być instalowane na podporach naziemnych.³⁷

Ważnym wydarzeniem jest uruchomienie 1 lipca nowego rynku energii elektrycznej na Ukrainie. Jest to zobowiązanie Ukrainy do wdrożenia trzeciego pakietu energetycznego UE, a także jeden z warunków programu współpracy Ukrainy z MFW i otrzymania 500 mln euro pomocy makrofinansowej.

Wreszcie dyrektor Ukrenergo ogłosił niedawno, że Ukraina potrzebuje około 357 mln euro na dokończenie procesu synchronizacji z systemem energetycznym Europy kontynentalnej, z czego 40% może otrzymać międzynarodowe finansowanie.

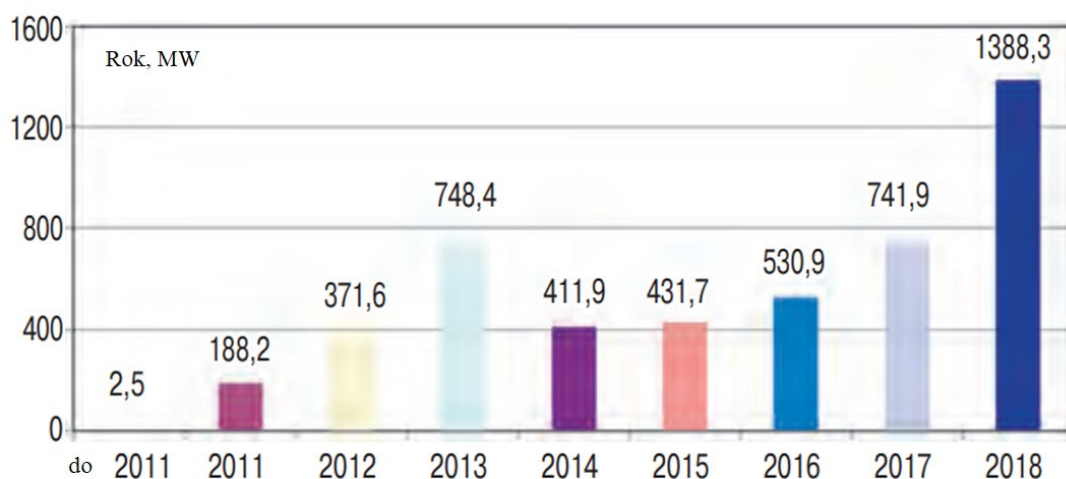
³⁷ Energia słoneczna to jeden z najbardziej atrakcyjnych dla inwestycji sektorów „czystej” energii na Ukrainie!:
[Http://www.sae.gov.ua/en/news/2304](http://www.sae.gov.ua/en/news/2304)

Integracja ukraińskiego i europejskiego systemu energetycznego pozwoli Ukrainie zwiększyć przychody z eksportu energii elektrycznej do 1,5 mld USD rocznie, europejscy dostawcy wejdą na rynek krajowy, a konkurencja zrównoważy ceny energii elektrycznej dla konsumentów.

Ukraina podpisała porozumienie w sprawie warunków przyłączenia systemu elektroenergetycznego kraju (UES) do europejskiej sieci kontynentalnej (Umowa przyłączeniowa). Jeśli zostaną one spełnione, do 2025 r. Sieć ukraińska będzie mogła pracować synchronicznie z siecią europejską na jednej częstotliwości generacyjnej, realizując swobodny przepływ energii elektrycznej. Jednocześnie UES zostanie odizolowane od systemów energetycznych Rosji i Białorusi, z którymi współpracuje w strefie synchronicznej od czasów radzieckich, a krajem bilansującym jest Rosja. Jednocześnie Mołdawia, która jest w dużej mierze uzależniona od ukraińskiego importu energii elektrycznej, prawdopodobnie przejdzie do współpracy z siecią europejską razem z Ukrainą.

Rok wcześniej, we wstępnym przeglądzie ukraińskiego rynku energii słonecznej, dokonano analizy stanu branży w 2017 roku. Tym samym od 1 stycznia 2018 roku łączna moc zainstalowana na Ukrainie wyniosła łącznie 741 893 MW; w 2017 r. stacje te wyprodukowały 714,71 mln kWh energii elektrycznej. Będziemy potrzebować tych danych, aby porównać je z wynikami z 2018 roku.³⁸

W ostatnim czasie Państwowa Komisja Regulacji Energetyki i Usług Komunalnych opublikowała statystyki, według których w 2018 roku oddano do użytku przemysłowe elektrownie słoneczne o mocy zainstalowanej 645.688 MW, czyli 3,06 razy więcej niż rok wcześniej (211.016 MW). Jednocześnie łączna wielkość mocy zainstalowanej w kraju w wyniku 01.01.2019 wyniosła 1.388.276 MW (rysunek 6).

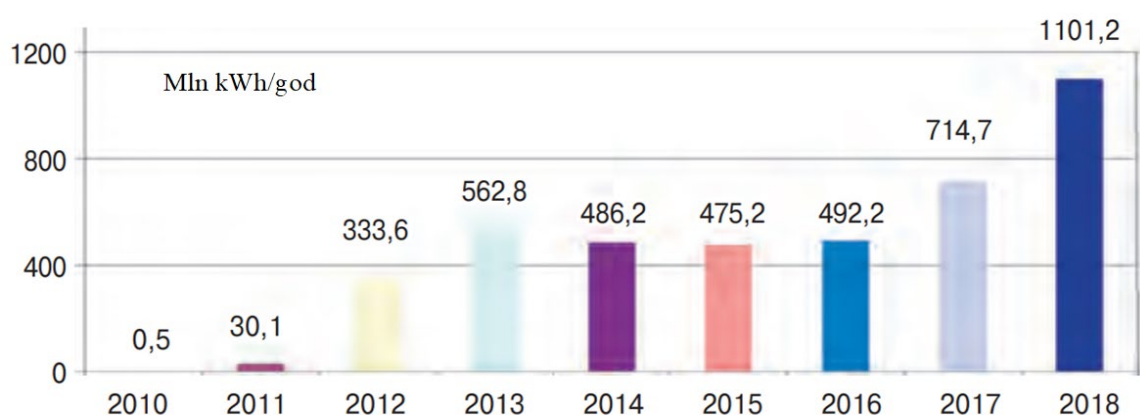


Rysunek 6. Moc zainstalowana w przemysłowych SES na Ukrainie jest łączną wartością

Źródło: Energia słoneczna Ukrainy - problemy i pokusy: <http://sib.com.ua/sib-03-106-2019/energukr.html>

³⁸ Zielona przyszłość ukraińskiej energii: <https://nv.ua/ukr/biz/markets/zelena-energetika-shlyah-rozvitku-ukrajini-ta-inshih-yevropejskih-krajin-infografika-50098963.html>

Należy zaznaczyć, że zgodnie z prognozami opublikowanymi we wspomnianym artykule, na koniec 2018 roku liczba ta powinna wynosić zaledwie 1100 MW; to znaczy, prognoza została niedoszacowana. Sytuację tę trzeba wyjaśnić, ponieważ ekstrapolacja zakładała parytet oddawania do użytku przemysłowych SES w I półroczu 2018 r. W rzeczywistości moc zainstalowana w drugiej połowie roku (438,88 MW) była dwukrotnie większa niż w pierwszej połowie roku (205,65 MW). Stąd niedobór prognozy na 233 MW. Nawiasem mówiąc, hipoteza o prawdopodobnym parytecie wskaźników I i II półrocza została oparta na danych za 2017 rok. Mianowicie w pierwszej połowie roku oddano do eksploatacji 118.101 MW, a w drugiej połowie jeszcze mniej, bo 92.915 MW. Dlatego rok 2018 okazał się nieco anormalny pod względem wzmożonej aktywności branży solarnej. Jeśli chodzi o wolumen produkcji energii elektrycznej przez przemysłowy SES w 2018 r., Osiągnął on wartość 1.101.164 mln kWh (rys. 2), czyli o 54% więcej niż w 2017 r.



Rysunek 7. Wielkość produkcji energii elektrycznej przez przemysłową SES w latach

Źródło: Energia słoneczna Ukrainy - problemy i pokusy: <http://sib.com.ua/sib-03-106-2019/energukr.html>

W 2019 r. 162 przemysłowe obiekty energii słonecznej o łącznej mocy zainstalowanej 645.688 MW otrzymały „zieloną” taryfę. Spośród nich 16 stacji ma odpowiednią liczbę przekraczającą 10 MW. Najwięcej tak dużych obiektów powstało w obwodzie chersońskim - 8 SES, dwa - w obwodzie zaporoskim i dniepropietrowskim, jeden obiekt - we lwowskim, kirowogradzkim, winnickim i chmielnickim. Dla porównania: SES o mocy powyżej 10 MW w 2017 r. Podłączono tylko trzy (spośród 63 oddanych do użytku obiektów), a w 2016 r. - żadnego.

Średnia moc zainstalowana na obiekt w 2019 roku wyniosła 3.99 MW. Rok wcześniej liczba ta była nieco niższa - 3.35 MW. Zatem różnica w wynikach nie jest tak duża. Nie wszystkie stacje, które otrzymały „zieloną” taryfę, od razu zaczynają wytwarzać energię elektryczną i dostarczać ją do sieci. Obecny okres badań pod tym względem niewiele różni się od poprzedniego - nadal około jednej trzeciej stacji (tj. 54 obiektów na 162, które otrzymały „zieloną” taryfę w 2018 r.) I nie rozpoczęło wydawania w tym samym roku. prąd do państwa.

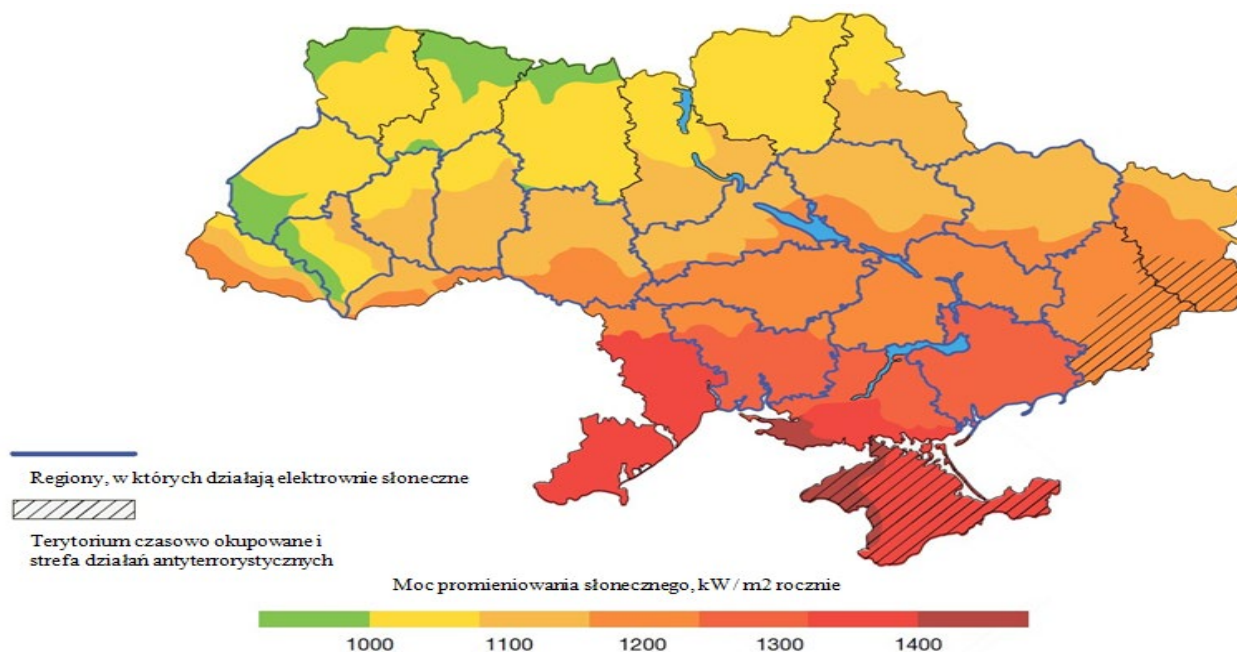
Powodem jest to, że właściciele SES chcą szybciej uzyskać „zieloną” taryfę, jeszcze przed faktycznym uruchomieniem stacji. Stąd zerowe wartości w kolumnie „energia elektryczna

wytworzona w 2018 r.”. Większość obiektów oddanych do użytku np. Jesienią zazwyczaj rozpoczyna produkcję swojego produktu wiosną.³⁹

Gospodarstwa domowe mają obecnie prawo do zainstalowania SES o mocy do 50 kW. Teraz dozwolone jest umieszczanie paneli słonecznych tylko na dachach budynków i konstrukcji, ale nie na ziemi. Co spowodowało tę decyzję, nasz magazyn nie wie. Oczywiście jest, że ma on na celu stworzenie barier nie do pokonania dla gospodarstw domowych, aby zwiększyć możliwości krajowych SES. W końcu nie każdy ma ogromny dach, aby pomieścić panele.

Uważa się, że w rzeczywistości w większości przypadków na dachach można zainstalować nie więcej niż 10 kW, czyli około 53 mkw. A na ziemi, poza specjalnym podparciem, nie wolno już układać paneli fotowoltaicznych, chociaż w przypadku przemysłowego SES jest to prawie jedyna konstruktywna opcja instalacji. Ministerstwo Energii poinformowało, że obecnie około 7500 gospodarstw domowych zainstalowało prywatne naziemne elektrownie o łącznej mocy 160 MW. A to 84,2% całkowitej pojemności wszystkich krajowych SES. Jednocześnie, zgodnie z tymi informacjami, 96,9% gospodarstw domowych instalowało panele w ten sposób.⁴⁰

Warto zauważyć, że 15 ze 183 SPP (solar power plants) stanowi około 20% całkowitej mocy wszystkich SPP. Największe SPP Ukrainy są zainstalowane w regionach: Kropiwnicki (125 MW), Nowaja Kachowka, obwód chersoński (120 MW), Kamenka, obwód czerkaski (100 MW), Jaworow, obwód lwowski (57 MW), wieś Priozernoe, Odessa region (55 MW). Mapa nasłonecznienia Ukrainy została przedstawiona na rysunku 8.



Rysunek 8. Mapa nasłonecznienia Ukrainy

Źródło: Zajcew R. Omówienie ukraińskiego rynku energii słonecznej: status i perspektywy handlowe. Zakład Materiałów do Elektroniki i Ogniw Słonecznych, National Technical University „Charkiv Polytechnic Institute”, Charków, UKRAINA, 2019, 8s.

³⁹ Energia słoneczna Ukrainy - problemy i pokusy: <http://sib.com.ua/sib-03-106-2019/energukr.html>

⁴⁰ Ile energii elektrycznej wytwarzają krajowe elektrownie słoneczne na Ukrainie: https://biz.ligazakon.net/ua/news/188182_skliki-elektriki-viroblyayut-domashn-sonyachn-elektrostants-v-ukran

Pomimo pozytywnej aktywności inwestycyjnej w kierunku zielonej energii, alternatywne źródła nadal mają niewielki udział w całkowitej produkcji energii - według Państwowej Agencji Efektywności Energetycznej i Oszczędzania Energii Ukrainy jest to 1% w 2017 roku. Jednocześnie potencjał wzrostu rynku jest znaczący: przystępując do Europejskiej Wspólnoty Energetycznej, kraj zobowiązał się do zwiększenia udziału OZE w bilansie energetycznym kraju do 11% do 2020 roku.

Jak w większości krajów, polityka państwa na Ukrainie jako całości jest kluczowym motorem rozwoju wytwarzania energii elektrycznej w oparciu o źródła odnawialne, a kluczową zachętą jest tzw. „Zielona” taryfa - specjalny harmonogram taryfowy, Państwo kupuje energię elektryczną od organizacji komercyjnych i osób fizycznych, wytwarzaną ze źródeł odnawialnych.⁴¹

Atrakcyjność inwestycyjna projektów energii słonecznej na Ukrainie zależy od:

- **Rodzaj paneli słonecznych.** Najczęstszym i najskuteczniejszym stosunkiem „cena do jakości” są obecne panele na ogniwach krzemu mono- lub polikrystalicznego, dlatego zwykle dokonuje się wyboru między tymi dwoma typami.
- **Zależność poziomu nasłonecznienia** od regionu. Najpopularniejszymi regionami Ukrainy są regiony Odessy, Dniepropietrowska, Chersoniu i Mikołajów
- **Orientacja paneli słonecznych od strony światła** (południe, północ, zachód, wschód). Posiadający możliwość obracania przy zastosowaniu systemu mocowania trackera, pozwalający na wytworzenie o 28-35% więcej energii niż sto stacjonarnych konstrukcji o podobnej mocy.
- **Nachylenie paneli słonecznych względem horyzontu.** Pożądane jest prostopadłe padanie promieni słonecznych na panel, latem ten kąt wynosi 30-35°, wiosną i jesienią - 45°, a zimą zaleca się stosować kąt 70° względem horyzontu.
- **Dostawca sprzętu krajowego.** Większość Chińczyków używa paneli słonecznych (od 2017 r. 81% paneli wyprodukowanych na świecie przypada na Chiny), co znacznie obniża koszt SPP.
- **Degradacja sprzętu.** Baterie monokrystaliczne za 25 lat tracą 20% sprawności, a moduły polikrystaliczne - 30%, okres gwarancji sprzętu jest bardzo zróżnicowany - od 5 do 25 lat.
- **Pobór mocy własnej i wielkość przedmiotu innych wydatków.**
- **Cena sprzedaży energii elektrycznej.**⁴²

Rzeczywisty zwrot przy obliczaniu przy 1 MW SPP:

⁴¹ Zajcew R. Omówienie ukraińskiego rynku energii słonecznej: status i perspektywy handlowe. Zakład Materiałów do Elektroniki i Ogniw Słonecznych, National Technical University „Charkiv Polytechnic Institute”, Charków, UKRAINA, 2019, 8s.

⁴² Kudrya S.O. Stan i perspektywy rozwoju energetyki odnawialnej na Ukrainie. Visnyk natsionalnoi akademii nauk Ukrainy. 2015 r. - nr 12 - str. 19-26.

- Inwestycje początkowe - 0,75 miliona euro.
- Akcesoria - chińska klasa produkcyjna Tier 1.
- Okres zwrotu - 7 lat.
- Roczny dochód - 170 tysięcy euro.
- Stopa dyskontowa - 12,6%.
- Wewnętrzna stopa zwrotu - 19,1%.

Projekt osiąga próg rentowności tylko wtedy, gdy obowiązuje „zielona” taryfa (stawka celna dla SPP przemysłowego wprowadzonego do użytku przed 2019 rokiem wynosi 0,15 eurocenta).⁴³

Trendy na rynku energii słonecznej na Ukrainie:

- W latach 2019-2020 zapowiadane jest zakończenie SPP wielu projektów budowlanych na Ukrainie, w firmach kanadyjskich, litewskich, indyjskich, słoweńskich i chińskich.
- JSC „Oschadbank” planuje zainwestować 27,5 mln euro w budowę elektrowni słonecznych o mocy 35 MW w obwodzie dnepropietrowskim (obecnie w budowie).
- Rodina Energy Group Ltd (Rodina) & Enerparc AG planuje uruchomienie pierwszego projektu energii słonecznej w strefie wyłączonej elektrowni atomowej Czarnobyl; stacja będzie miała moc 1 MW.
- Trwa realizacja projektu Czernobyl Solar, w ramach którego powstaje Państwowa Agencja Ukrainy ds. Zarządzania Strefą Wykluczenia.

Inicjatorzy projektów budowlanych SPP spodziewają się, że rząd będzie konsekwentnie realizował „Strategię energetyczną Ukrainy do 2035 roku”, zgodnie z którą udział energii odnawialnej w końcowym zużyciu brutto do 2020 roku powinien osiągnąć 11%, a 20% do 2035 roku. Co więcej, rząd nie zrezygnuje z działania „zielonej” taryfy.

W kontekście potencjału konkurencyjnego projektów SPP należy wspomnieć o ich znacznej mobilności. W przeciwieństwie do generatorów energii z tradycyjnych źródeł, które są sztywno przymocowane do istniejącej lokalizacji, elektrownia słoneczna jest stosunkowo szybko demontowana i może zostać ponownie zamontowana w innym miejscu, jeśli dostępna jest odpowiednia infrastruktura. Jednak teraz ta korzyść nie ma znaczenia, ponieważ nie ma praktyki zawierania bezpośrednich umów z konsumentami. O dalszym rozwoju rynku będą decydować czynniki przedstawione w tabeli 3.

Dalszy wzrost liczby projektów z zakresu energetyki słonecznej na Ukrainie będzie kontynuowany, gdyż stała obecna stawka „zielonej” taryfy w połączeniu ze stale spadającymi kosztami wyposażenia do elektrowni słonecznych zapewnia relatywnie szybki zwrot z inwestycji przy minimalnym ryzyku. W latach 2018-2019 nastąpiło przyspieszenie tempa uruchamiania nowych SPP, gdyż stacje oddane do użytku po 2019 roku będą mogły liczyć na zieloną taryfę, która

⁴³ Kozhemyako V.P. Optymalizacja projektów budowy elektrowni słonecznych z uwzględnieniem podstawowych wskaźników techniczno-ekonomicznych. Urządzenia i elementy optoelektroniczne w technologiach laserowych i energetycznych. - 2015. - №. 2. - str. 66-81.

będzie już o 10% niższa od obecnej. W rzeczywistości tylko w 2018 roku na Ukrainie zainstalowano i uruchomiono około 400 MW energii słonecznej, co zwiększyło ukraiński rynek SPP o 57%.

Tabela 3. Szanse i bariery dla operatorów SPP

Możliwości	Bariery
• zalety geografii i klimatu; • Atrakcyjna „zielona” stawka taryfowa dla inwestorów: • 0,15 eurocenta/kWh dla zakładów przemysłowych i ok. 0,18 eurocenta/kWh dla stacji domowych, podczas gdy na poziomie globalnym kraje odchodzą już od państwowej polityki zachęt finansowych dla OZE; • Dodatnia dynamika kredytów na projekty związane z energią odnawialną przez EBOiR (30% całkowitej kwoty w wysokości 300 mln euro); • W 2017 roku przyjęto również szereg ustaw mających na celu rozwój energetyki alternatywnej, a mianowicie ustawę nr. 4334 - w celu stymulowania produkcji ciepła z alternatywnych źródeł i nr rachunku. 6081 - poprawa możliwości inwestycyjnych w sektorze produkcyjnym.	• Niestabilność ram regulacyjnych państwowej regulacji rynku; • Prawdopodobieństwo obniżenia lub zniesienia „zielonej” taryfy dla już budowanych elektrowni, co mogłoby negatywnie wpłynąć na zaufanie inwestorów; • Złożony system uzyskiwania pozwoleń i zgód dla operatorów SBA; • Niespójność infrastruktury technologicznej pierwotnie zaprojektowanej dla konwencjonalnych źródeł energii, w wyniku czego takie linie przesyłowe nie będą w stanie budować własnej przepustowości; • SPP zajmują duże obszary - każdy 1 MW mocy wymaga minimum 1,5 ha gruntu.

Źródło: Master S.V. Koncepcyjne podstawy strategii regulacji państwa i perspektywy rozwoju alternatywnych źródeł energii na Ukrainie. Teoria i praktyka administracji publicznej. - 2015. - №. 3 (50). - str. 100–106.

Oczekuje się, że rozwój rynku energii słonecznej na tle wprowadzenia nowych obiektów przyczyni się do rozwoju nowych nisz rynkowych, takich jak obsługa posprzedażowa, a także transformacja dotychczasowych modeli biznesowych.

Istnieje możliwość, że w przyszłości Ukraina przejdzie na praktykę zawierania umów bezpośrednich, co oznacza, że konsumenci zawierają umowy bezpośrednio z producentami energii elektrycznej na zasadach konkurencyjnych. Umożliwi to operatorom SPP wdrożenie konkurencyjnej polityki cenowej. W tym przypadku współczynnik mobilności SPP również będzie miał znaczenie. Oczekuje się, że taki rozwój sytuacji nie tylko będzie stymulował wprowadzanie nowych stacji przez ukraińskich operatorów, ale także pomoże przyciągnąć operatorów SPP z innych krajów na Ukrainę, zwłaszcza jeśli państwo nie ograniczy ich możliwości wejścia do lokalnego rynku energetyki.⁴⁴

2.3 Analiza otoczenia przedsiębiorstwa „Resource Group”

Jednym ze wskaźników mogących charakteryzować środowisko zewnętrzne jest analiza PEST. Jest to narzędzie marketingowe służące do identyfikacji politycznych (P - polityczne), ekonomicznych (E - ekonomicznych), społecznych (S - społecznych) i technologicznych (T -

⁴⁴ Master S.V. Koncepcyjne podstawy strategii regulacji państwa i perspektywy rozwoju alternatywnych źródeł energii na Ukrainie. Teoria i praktyka administracji publicznej. - 2015. - №. 3 (50). - str. 100–106.

technologicznych) aspektów otoczenia zewnętrznego, które mają wpływ na działalność firmy (Tabela 4).

Tabela 4. Analiza PEST „Resource Group”

Polityczny	Ocena	Gospodarczy	Ocena
1. Wybory prezydenckie	1	1. Dynamika kursu hrywny	5
2. Wybory do Rady Najwyższej	2	2. Inflacja	4
3. Zmiana ustawodawstwa	4	3. Dynamika zatrudnienia	2
4. Regulacja państwowa	5	4. Spadek siły nabywczej	5
5. Umowy międzynarodowe	4	5. Podnoszenie cen przez dostawców	5
Średnia ocena	3,2	Średnia ocena	4,2
Społeczny	Ocena	Techniczny	Ocena
1. Zmiany podstawowych wartości	3	1. Rozwój STP	5
2. Zmiany demograficzne	4	2. Nowe produkty	5
3. Zmiana stylu i poziomu życia	2	3. Nowe patenty	4
4. Stosunek do pracy i wypoczynku	2	4. Polityka technologiczna państwa	1
5. Czynniki religijne	1	5. Rozwój NRD	1
Średnia ocena	2,2	Średnia ocena	3,2

Źródło: opracowanie własne na podstawie Analiza PEST: instrukcje kompilacji: <https://www.gd.ru/articles/8800-pest-analiz>

Według opracowanej analizy PEST⁴⁵, największy wpływ otoczenia zewnętrznego na „Resource Group” Sp. z oo mają czynniki ekonomiczne, a najmniej społeczne, polityczne i technologiczne na tym samym poziomie.

Czynniki ekonomiczne mają największy wpływ, ponieważ:

- 1) wraz z inflacją hrywna traci na wartości, a to pociąga za sobą spadek siły nabywczej konsumentów, co prowadzi do ograniczenia asortymentu towarów i usług;
- 2) przy zmianie kursu hrywny rosną ceny na towary zagraniczne (części zamienne do wyposażenia, floty, a przede wszystkim materiały itp.) dla firmy zarabiającej w walucie krajowej;
- 3) wzrost cen u dostawców wpływa bezpośrednio na wzrost kosztów i cen dla konsumentów, co może obniżyć konkurencyjność usług przedsiębiorstwa.

Jednym z głównych wskaźników działalności i rozwoju przedsiębiorstwa, a także otoczenia zewnętrznego przedsiębiorstwa jest analiza SWOT, która pozwala ocenić mocne i słabe strony przedsiębiorstwa, szanse i zagrożenia dla jego rozwoju (tabela 5).

Tabela 5. Analiza SWOT „Resource Group”

Silne strony	Słabe strony
1. kierownictwo przedsiębiorstwa jest zainteresowane sukcesem; 2. brak silnych bezpośrednich konkurentów na poziomie regionalnym;	1. brak kapitału obrotowego, aby szybko reagować na rosnący popyt 2. wzrost kosztów produkcji; 3. niestabilny poziom cen materiałów

⁴⁵ Analiza PEST: instrukcje kompilacji: <https://www.gd.ru/articles/8800-pest-analiz>

3. wysokie kwalifikacje i kompetencje wszystkich pracowników przedsiębiorstwa, doświadczenie 4. usługi świadczone przez firmę są znane w mieście; 5. obecność własnej załogi do instalacji i dostawy; 6. dobre zaplecze techniczne, stałe wdrażanie nowych technologii, co pozwala podnosić jakość końcowej usługi	4. nieefektywny system zachęt do pracy
Możliwości	Zagrożenia
1. rozszerzenie rynku; 2. Pogorszenie konkurencji z powodu niezadowalającej jakości paneli słonecznych oraz usług instalacyjnych; 3. zajęcie mocnej pozycji na rynku w regionie 4. wdrażanie nowych technologii 5. zmiana ustawodawstwa podatkowego i stworzenie bardziej korzystnego klimatu dla działalności firmy.	1. niestabilność gospodarcza 2. zmiany w ustawodawstwie 3. zmiany w potrzebach konsumentów 4. Spadek siły nabywczej konsumentów może prowadzić do niewystarczającego popytu na produkty i usługi 5. wzrost cen u dostawców

Źródło: opracowanie własne na podstawie Analiza osobowości SWOT: co to jest, do czego służy i jak to zrobić poprawnie: <https://blog.agrokebety.com/swot-analiz-osobystosti>

Podsumowując powyższe⁴⁶, można stwierdzić, że „Resource Group” ma wszelkie perspektywy i przesłanki dalszego rozwoju i budowania potencjału, zwłaszcza, że produkty sprzedawane są nie tylko w mieście, ale także w okolicznym regionie. Większość zagrożeń to zagrożenia ze strony otoczenia zewnętrznego spowodowane sytuacją polityczno-gospodarczą kraju.

Kluczowymi czynnikami sukcesu alternatywnej energetyki, które w największym stopniu wpływają na zdolność przedsiębiorstw przemysłowych do odniesienia sukcesu na rynku, są takie czynniki, jak:

- codzienne zapotrzebowanie na energię;
- ekologiczny charakter produkcji;
- światowy trend;
- możliwość sprzedaży w „Zielonej Taryfie”, co odpowiednio zapewnia dochód pasywny dla gospodarstwa domowego;
- wydajność;
- niezależność od centralnej linii energetycznej.

Przeanalizowano 5 sił konkurencji, które działają na „Resource Group” w tabeli 6.

Tabela 6. Analiza 5 sił konkurencyjnych „Resource Group”

Czynnik	Stan obecny	Wpływ na przedsiębiorstwo
Dostawcy	Firma współpracuje ze sprawdzonymi dostawcami, którzy dostarczają jej wysokiej jakości surowce. Głównymi dostawcami są firmy polskie i niemieckie.	Firma posiada nowoczesne środki kontroli jakości surowców, więc spadek jakości surowców jest mało prawdopodobny. Jednak wraz ze wzrostem inflacji i pogorszeniem się

⁴⁶ Analiza osobowości SWOT: co to jest, do czego służy i jak to zrobić poprawnie: <https://blog.agrokebety.com/swot-analiz-osobystosti>

		gospodarki ceny surowców mogą wzrosnąć.
Konsumenci	Obecnie firma ta cieszy się popularnością wśród konsumentów, gdyż jest jedną z firm o ugruntowanej pozycji oraz systemem dodatkowych rabatów i usług	Ponieważ konkurencja w branży jest duża, firma może poluzować politykę cenową, ale nie jest to znaczące.
Potencjalni konkurenci	W tej chwili w branży panuje dość duża konkurencja, głównymi konkurentami są firmy „ECO Energy”, „Skyfall Energy” oraz „Eosvit-Service”	Branża jest dość atrakcyjna, ponieważ ma dużą liczbę konsumentów i dość wysoką rentowność, więc pojawienie się nowych konkurentów jest bardzo prawdopodobne.
Towary zastępcze	Obecnie głównymi towarami zastępczymi jest energia elektryczna wytwarzana z gazu, produkty ropopochodne, energia wiatru.	Rynek szybko się rozwija, więc istnieje możliwość pojawienia się nowych produktów zastępczych, które mogą zmniejszyć udział rynkowy zajmowany przez firmę.
Konkurencja w branży	Branża jest wysoce konkurencyjna, ale i firma jest konkurencyjna.	Z jednej strony konkurencja nieco zmniejsza udział firmy w rynku, ale pomaga jej produkować coraz więcej nowych i lepszych usług.

Źródło: opracowanie własne

Podsumowując wszystkie wyniki na działalności producentów paneli fotowoltaicznych w 2019 roku (rys. 9) można sformułować następującą ocenę najlepszych dostawców na Ukrainie, podczas gdy spółka Sp. Z oo „Resource Group” kupuje sprzęt w różnym asortymencie i zmniejsza ryzyko braku:

1	JinkoSolar	
2	Trina Solar	
3	Canadian Solar	
4	JA Solar	
5	Hanwha Q-CELLS	
6	GCL-SI	
7	LONGi Solar	
8	Risen Energy	
9	Shunfeng (incl. Suntech)	
10	Yingli Green	

Rysunek 9. 10 największych dostawców sprzętu do energii słonecznej na Ukrainie

Źródło: Prywatna elektrownia słoneczna: <https://tyzhden.ua/Economics/215101>

Podstawę tej listy stanowią tzw. „Wielka siódemka” producentów paneli słonecznych: Canadian Solar, Hanwha Q CELLS, JA Solar, Jinko Solar, Trina Solar, LONGi i GCL Systems. Ta grupa nazywa się Silicon Module Super League lub SMSL. Pierwsze miejsca w rankingu producentów, zajmowane przez tę grupę, nie są nowe. Ten trend w tych firmach obserwowany jest od wielu lat, co świadczy o ich dużej wiarygodności i rzetelności.

Ponadto, jak widać z rysunku 9, na 10 wiodących firm to firmy chińskie (z wyjątkiem Q-CELLS, których panele są produkowane w Korei). Nie jest to zaskakujące, ponieważ Chiny co roku zwiększają swoje moce produkcyjne i sprzedaż zarówno na własny rynek krajowy, jak i na import. Dlatego fakt, że w 2017 roku udział chińskich firm w rankingu 10 najlepszych producentów paneli słonecznych był najwyższy od wszystkich lat, nie jest dużym zaskoczeniem.

Ponadto należy zauważyć, że w ciągu ostatnich trzech lat JinkoSolar, Trina Solar i Canadian Solar były konsekwentnie jednym z głównych dostawców paneli słonecznych i mają pewien margines jakości. Prowadzą globalną sprzedaż na wszystkich kluczowych rynkach energii słonecznej w Chinach i innych krajach.⁴⁷

W celu zidentyfikowania mocnych i słabych stron pochodzących z otoczenia wewnętrznego badanego przedsiębiorstwa zastosowano metodę analizy SNW (rozwiń skrót) w tabeli 7.

Tabela 7. SNW analiza „Resource Group”

Sfera działalności	Pozycja strategiczna (czynniki)	Jakościowa ocena pozycji		
		S	N	W
Organizacja zarządzająca	Poziom zrozumienia obowiązków prawnych przedsiębiorstwa Dostępność i kontrola informacji Udział przedsiębiorstwa w strategicznych stowarzyszeniach i organizacjach branżowych Poziom centralizacji pionowych struktur zarządzania przedsiębiorstwem i wzmocnienie powiązań poziomych Racjonalność organizacji zarządzania przedsiębiorstwem	+		+
Marketing	Organizacja działań marketingowych Elastyczność polityki cenowej Dostosowanie polityki produktowej firmy do preferencji konsumentów Reklama i dystrybucja towarów korporacyjnych Zaspokojenie potrzeb konsumentów w oparciu o segmentację rynku	+	+	+
Personel	Udział pracowników firmy w tworzeniu strategicznych planów marketingowych Udział personelu przedsiębiorstwa w uzyskaniu części jego zysku Poziom delegacji uprawnień i ustalenie odpowiedzialności poprzez przygotowanie instrukcji pracy i pracy Procedura określania zapotrzebowania na personel na przyszłość Procedura awansu zawodowego personelu	+	+	+

⁴⁷ Prywatna elektrownia słoneczna: <https://tyzhden.ua/Economics/215101>

Kultura i wizerunek organizacyjny	Prestiżowa ocena	+		
	Klimat społeczno-psychologiczny w zespole	+		
	Innowacyjne myślenie pracowników przedsiębiorstwa			+
	Ocena biznesowa		+	
	Ocena konsumentów		-	
	Razem	7	7	6

Źródło: opracowanie własne na podstawie Analiza SNW komponentów środowiska wewnętrznego:
https://stud.com.ua/34949/menedzhment/analiz_skladovih_vnutrishnogo_seredovischa

Jak widać z analizy SNW⁴⁸, firma „Resource Group” musi zwracać uwagę na planowanie strategiczne, marketing i personel, ponieważ są to najsłabsze pozycje firmy. Neutralne pozycje i mocna 7, to dobry wynik dla firmy, który pokazuje, że firma musi to zrobić więcej „+” było w kolumnie mocnych pozycji.

⁴⁸ Analiza SNW komponentów środowiska wewnętrznego:
https://stud.com.ua/34949/menedzhment/analiz_skladovih_vnutrishnogo_seredovischa

ROZDZIAŁ 3. OCENA I WPŁYW ZASTOSOWANIA OZE NA KONKURENCYJNOŚCI „RESOURCE GROUP”

3.1 Analiza i ocena konkurencyjności organizacji

Porównanie konkurencyjne firmy Sp. Z oo „Resource Group” z firmą zajmującą się również instalacją przydomowych elektrowni słonecznych - Sp. Z oo „STEM” (Tabela 8).

Tabela 8. Ocena konkurencyjności spółki „Resource Group” i jej konkurenta

Czynniki konkurencyjności	Współczynnik wagi	„Resource Group”		„STEM”	
	Od 0 do 1	Ocena	Ocena ważona	Ocena	Ocena ważona
1 Udział w rynku	0,05	3	0,15	4	0,2
2 Innowacja	0,25	5	1,25	3	0,75
3 Wysoki wizerunek	0,2	4	0,8	4	0,8
4. Elastyczność reakcji na zmiany w środowisku	0,1	4	0,4	3	0,3
5. Zalety marketingowe	0,2	4	0,8	5	1
6. Przewagi technologiczne organizacji.	0,2	5	1	3	0,6
Suma	1	X	4,4	X	3,65

Źródło: opracowanie własne

W porównaniu z konkurencją nadal wygrywa grupa „Resource Group”. Konkurencję wyprzedza innowacyjnością i przewagami technologicznymi, ale zamiast tego STEM ma lepszy system marketingowy i większy udział w rynku, ponieważ rozpoczął swoją działalność wcześniej niż Resource Group.

Adiministracja Resource Group na wiosnę 2019 roku przeprowadziła ankietę wśród klientów, dla czego konsument daje pierwszeństwo w kontaktach z Resource Group: ze względu na dobre nastawienie do klienta - 25 osób odpowiedziało pozytywnie, dogodna lokalizacja - 5 osób, profesjonalizm pracowników - 4 osoby, reklama - 2 osoby, ceny - 2 osoby, niezadowolenie z kontaktów z innymi firmami - 5 i bez szczególnych powodów - 0 (tabela 9).

Tabela 9. Wyniki ankiety wśród klientów Resource Group

Opcje odpowiedzi	Wszyscy respondenci, os.
Wysoki profesjonalizm pracowników	4
Termin pobytu w supermarkecie	2
Przyciągnięta reklama	2
Niezadowolenie z kontaktu z innymi firmami	5
Dogodna lokalizacja	5
Dobry stosunek do klientów	25
Ceny	2
Bez konkretnej przyczyny	0
Całkowity:	50

Źródło: opracowanie własne na podstawie dokumentów otrzymanych na praktykach

Jak widać z powyższej tabeli, najważniejsze dla współczesnego nabywcy jest takie podejście, gdzie występuje potrzeba wysokiej jakości usług, która istnieje od wielu lat. Jednocześnie zadaniem specjalistów firmy jest zbliżenie się do klienta, jego zainteresowań, potrzeb, co buduje zaufanie między sprzedającym a kupującym. Z pomocą takiego zaufania sprzedawcy mogą zaoferować znacznie więcej rodzajów towarów niż te, po które kupujący przyszedł do sklepu.

Można też wyodrębnić problem nieskuteczności reklamy firmy, gdyż tylko 2 na 50 badanych stwierdziło, że trafiło do Resource Group dzięki reklamie.

Do nowoczesnych metod analizy konkurencyjności przedsiębiorstwa należą analiza luk i analiza partii. GAP - analiza (analiza luk między sytuacją a planami na przyszłość). Analizę GAP można nazwać atakiem organizacyjnym, który ma na celu wyeliminowanie rozbieżności między pożądaną i przewidywaną konkurencyjnością. Jej istotą jest określenie aktualnej pozycji przedsiębiorstwa i jego pożądanego położenia w przyszłości, ocena luk między nimi oraz sformułowanie działań w celu ich zlikwidowania. GAP - analizę przedstawiono w tabeli 10.

Tabela 10. GAP – analiza Resource Group

Plany na przyszłość	Sytuacja w tej chwili	Zadania, które należy wykonać, aby osiągnąć ten cel
Utworzenie dodatkowego zespołu roboczego do montażu elektrowni słonecznych	Zebrano nie w całości	Zapewnij firmie duży obszar pokrycia, aby załogi mogły przenieść się do innych regionów
Zysk netto 20000 tysięcy hrywien	Zysk netto za 2019 rok wyniósł 11.550 tys. Hrywien.	Zintensyfikuj swój handel działaniami promocyjnymi i systemem oszczędzania
Intensyfikacja pracy w przestrzeni internetowej	Modernizacja strony internetowej Resource Group, stworzenie internetowego kalkulatora projektów inwestycyjnych dla instalacji elektrowni słonecznych	Ulepsz wyszukiwarkę witryny, dodaj przycisk „Zadzwoń do pracowników”, dodaj promocje na telefon komórkowy lub e-mail
Stworzenie młodzieżowej kampanii reklamowej	Przygotowanie umowy z agencjami reklamowymi na reklamę firmy na billboardach, Instagramie, radiu, komunikacji miejskiej	Komunikacja kierownictwa firmy z blogerami w celu obniżenia kosztów reklamy na Instagramie, Facebooku

Źródło: opracowanie własne na podstawie dokumentów otrzymanych na praktykach

Próba połączenia wszystkich elementów całościowego spojrzenia na biznes jest metoda LOTS (po szwedzku „pilot”). Filozofia LOTS opiera się na tym, że firma musi dążyć i umieć dostosowywać swoje działania do wymagań klienta.

Metoda LOTS obejmuje szczegółowe, spójne omówienie szeregu zagadnień biznesowych na różnych poziomach i o różnym stopniu złożoności: od misji korporacyjnej firmy po indywidualny projekt w przedsiębiorstwie (tabela 11).

Tabela 11. Analiza Lots Resource Group

Kryterium	Dane
Istniejąca sytuacja	Stosunkowo mały udział w rynku, poziom zaufania stałych klientów
Wizja	Sieć sklepów, która wychodzi naprzeciw niszowym potrzebom rynku i prezentuje nowe produkty
Długoterminowe cele	Rozbudowa sieci oddziałów na Ukrainie
Krótkoterminowe cele	Umocnienie pozycji na rynku Iwano-Frankowska, wprowadzenie innowacyjnego handlu detalicznego
Cele funkcjonalne	Praca z zakresu społecznej odpowiedzialności biznesu, planowanie wraz ze studium trendów, wprowadzanie usług dodatkowych, pośrednictwo pomiędzy kupującym a producentem w zakresie serwisu gwarancyjnego paneli słonecznych
Zasoby ludzkie	Przyciąganie młodych zdolnych studentów do pracy i tworzenie dogodnych warunków ich rozwoju zawodowego i samorealizacji
Plany rozwoju	Usprawnienie działania stron sklepów, rebranding, wzmocnienie reklamy
Organizacja pracy personelu	Wprowadzenie systemu premiowania za przekroczenie planu zwiększenia motywacji

Źródło: opracowanie własne na podstawie dokumentów otrzymanych na praktykach

Resource Group wyznaczył cele i środki do ich osiągnięcia optymalnego rozwoju poprzez rozwiązywanie problemów związanych z niższymi wynikami dla stosunkowo młodych firm na rynku z powodu przestarzałych metod zarządzania, które nie mogą dać firmie przewagi konkurencyjnej.

3.2 Wybór strategii konkurencyjności dla „Resource Group”

W celu wyboru strategii rozwoju firmy Resource Group proponuje się skorzystanie z metody budowania macierzy McKinziego. W tym celu przede wszystkim atrakcyjność rynku krajowych elektrowni słonecznych określa się za pomocą kryteriów J.Thompsona w tabeli 12.

Tabela 12. Ocena branży według kryteriów J. Thompsona

Kryteria	Waga kryteriów (od 0 do 1)	Ocena (od 1 do 5)	Ważona ocena
1 Wielkość rynku	0,1	2	0,2
2 Prognozowane tempo wzrostu rynku	0,13	4	0,52
3 Historyczna i przewidywalna rentowność	0,15	3	0,45
4 Poziom konkurencji	0,20	2	0,4
5 Możliwe zagrożenia i szanse	0,15	2	0,3
6 Wpływ czynników sezonowych i cyklicznych	0,1	3	0,3
7 Wymogi dotyczące technologii i inwestycji kapitałowych	0,03	4	0,12
8 Wpływ na środowisko	0,09	2	0,18
9. Wpływ regulacji polityki społecznej i gospodarczej	0,05	5	0,25
Wszystko	1,00	—	2,72

Źródło: opracowanie własne na podstawie: Cechy analizy strategicznej branży: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=5258>

Rynek domowych elektrowni słonecznych charakteryzuje się średnią atrakcyjnością. Taki wynik analizy wynika głównie z wysokiego poziomu konkurencji, gdyż firmy na tym rynku muszą konkurować zarówno jakością obsługi, jak i odpowiednio instalowanego sprzętu, firmy często przeznaczają dużo zasobów, zwłaszcza finansowych, co z kolei je osłabia.

Na podstawie przeprowadzonej analizy branży w tabeli 12 oraz oszacowania przewag konkurencyjnych firmy „Resource Group” w tabeli 8 przeprowadzono analizę według metody McKinsey na rysunku 10.

Konkurencyjność	5 wysoka		3,89; 2,72	
	3,67 średnia			
	2,33 niska			
		niska 2,33	średnia 3,67	wysoka 5
	Atrakcyjność branży			

Rysunek 10. Macierz McKinsey dla Resource Group

Źródło: opracowanie własne na podstawie: Cechy analizy strategicznej branży: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=5258>

Tym samym firma „Resource Group” otrzymała kwadrant, co oznacza - „inwestuj i rozwijaj się”. Oznacza to, że firmy muszą inwestować w swoją konkurencyjną pozycję na rynku, wzmacniać swoje mocne strony, poszerzać zakres kluczowych czynników i odnosić sukcesy.⁴⁹

Można wybrać strategię rozwoju konkurencyjności Resource Group za pomocą analizy SPACE. Zgodnie z oryginalną metodą analizy, na każde kryterium składa się szereg czynników, których ocena dokonywana jest z reguły w dziesięciostopniowej skali (od 1 do 10). Dlatego skupiono się na uzyskaniu wyniku ważonego (w punktach) dla każdego kryterium i ogólnie dla każdej grupy (Tabela 13).

⁴⁹ Cechy analizy strategicznej branży: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=5258>

Założono, że potrzeba przeanalizować strategiczne pozycje Resource Group, gdzie do oceny siły finansowej przedsiębiorstwa wybrano takie kryteria, jak zwrot kapitału, stabilność zysku i płynność. Każde z kryteriów oceniane jest w dziesięciostopniowej skali, biorąc pod uwagę rzeczywiste wartości wskaźników finansowych za rok sprawozdawczy (rentowność i płynność) lub wartości bezwzględne i odchylenie standardowe szeregów czasowych składających się ze wskaźników zysku

Tabela 13. Obliczanie ważonej oceny kryteriów metodą SPACE

Kryteria	Ocena (od 1 do 10)	Waga kryteriów (od 0 do 1)	Ważona ocena
Siła finansowa przedsiębiorstwa - SF	8,4		
Zwrot z zainwestowanego kapitału	9	0,4	3.6
Stabilność rentowności	8	0.3	2.4
Płynność	8	0.3	2.4
Konkurencyjność przedsiębiorstwa - KP	5,8		
Udział firmy w rynku 1	8	0,5	4
Możliwość aktywnego wpływania na poziom cen i kosztów	2	0,3	0.6
Rentowność sprzedaży	6	0,2	1.2
Atrakcyjność branży - AB	6,3		
Charakterystyka sytuacji konkurencyjnej	7	0,3	2,1
Etap cyklu życia branży	6	0.4	2,4
Zależność rozwoju branży od sytuacji	6	0,3	1,8
Stabilność branży - SB	3,0		
Czas trwania cyklu życia branży	5	0,4	2.0
Stopień innowacyjności branży	1	0,4	0.4
Możliwości marketingowe i reklamowe	3	0,2	0.6

Zródło: opracowanie własne na podstawie: SPACE-analiza jako metoda oceny strategicznej pozycji przedsiębiorstwa: <http://elar.tsatu.edu.ua/bitstream/123456789/8920/1/7.pdf>

Każdemu kryteriumu przypisuje się odpowiednią wagę, po czym ustala się punktację ważoną dla każdego kryterium i dla całej grupy kryteriów. W przykładzie podanym w tabeli. 2.6., Zrównoważona ocena kondycji finansowej firmy Resource Group jest dość wysoka ~ 8,4 punktu. Nie bez znaczenia jest również wskaźnik atrakcyjności branży - AB, który wynosi 6,3 punktu. Konkurencyjność firmy pokazuje średnio 5,8. Jednak szacunki stabilności branży są niskie - odpowiednio 3,0 pkt.

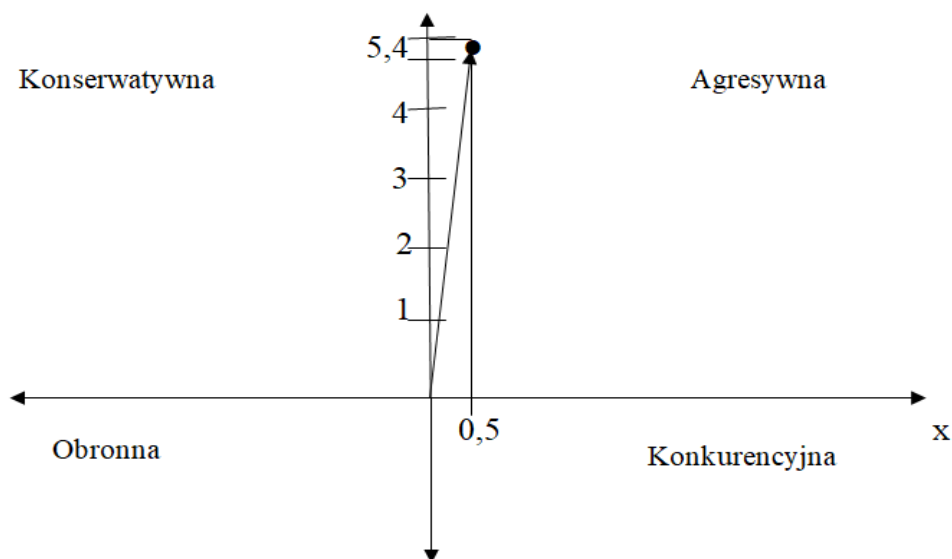
W odróżnieniu od metodologii WTO procedura analizy SPACE nie ogranicza się do skonstruowania tabeli wyników oceny sytuacji, w której znajduje się przedsiębiorstwo. W kolejnym etapie otrzymane wyniki oznaczamy prostokątnym układem współrzędnych, w którym każda połowa osi X i Y odzwierciedla odpowiednią grupę kryteriów (rysunek 11).

Aby wyznaczyć wektor zalecanej strategii, należy znaleźć współrzędne punktu P (x, y) za pomocą wzorów:

$$X = AB - KP; Y = SF - SB$$

$$X = 6,3 - 5,8 = 0,5; Y = 8,4 - 3 = 5,4$$

Dlatego w układzie współrzędnych pokazanym na rysunku 11, potrebno odłożyć punkt P (0,5; 5,4) w prawym górnym kwadracie. Łącząc ten punkt z początkiem, otrzymujemy wektor wskazujący zalecany typ strategii rozwoju przedsiębiorstwa.



Rysunek 11. Konstrukcja wektora zalecanej strategii metodą SPACE

Źródło: opracowanie własne na podstawie: SPACE-analiza jako metoda oceny strategicznej pozycji przedsiębiorstwa: <http://elar.tsatu.edu.ua/bitstream/123456789/8920/1/7.pdf>

Dlatego zgodnie z zaleceniami uzyskanymi metodą SPACE⁵⁰ firma „Resource Group” musi kierować się agresywną strategią, czyli próbować zdobywać nowe rynki, zwiększać produkcję, znajdować nowych partnerów, dystrybutorów i klientów. Pozycja firmy na rynku pozwala aktywnie inwestować w rozwój, starając się zwiększać swój udział w rynku.

Taka sytuacja jest typowa dla średnio atrakcyjnej branży z niewielką niepewnością. Firma uzyskuje pewną przewagę konkurencyjną, którą może utrzymać przy pomocy potencjału finansowego. Zagrożenia są niewielkie, trzeba się skupić na zabezpieczaniu interesów.

Mechanizmy strategii konkurencyjnej mają na celu:

- a) rozszerzenie produkcji i sprzedaży;
- b) wojna cenowa z konkurentami;
- c) rozwój nowych sektorów rynku;

⁵⁰ SPACE-analiza jako metoda oceny strategicznej pozycji przedsiębiorstwa: <http://elar.tsatu.edu.ua/bitstream/123456789/8920/1/7.pdf>

d) promocja marki.

Agresywna strategia jest odpowiednia dla silnej finansowo firmy, która ma przewagę w rozwijającej się i stabilnej branży. Główne działania ukierunkowane są na rozwój produkcji i sprzedaży, wojnę cenową z konkurentami, rozwój nowych sektorów rynku, promocję marki.

„Resource Group” Sp. z oo, która znajduje się w agresywnym stanie, może być zalecana do stosowania strategii skoncentrowanego wzrostu. Koncentruje się na produkcji, w tym przypadku na rynku. Istotą strategii jest wzmocnienie pozycji rynkowej.

Strategia umacniania pozycji rynkowej opiera się na wzmocnieniu działań marketingowych dla produktów dostępnych na tradycyjnych rynkach firmy w celu stabilizacji lub poszerzenia rynku.

W zakresie promocji "Resource Group" Sp. Z oo konieczne jest prowadzenie aktywnej reklamy w telewizji i prasie, udział w różnych wystawach, kongresach, prowadzenie programów edukacyjnych w placówkach oświatowych. W zakresie promocji sprzedaży firma powinna skupić swoje wysiłki na efektywnym systemie rabatów, prezentów motywacyjnych, dodatkowego serwisu gwarancyjnego.

Na tej podstawie można stwierdzić, że macierz oceny pozycji strategicznej i oceny działań (SPACE) służy do określenia najkorzystniejszej pozycji strategicznej dla firmy, a także poszczególnych obszarów jej działalności. Jest to narzędzie, które pomaga organizacji ocenić ogólną atrakcyjność branży, w której działa, a także zdolność organizacji do konkutowania na rynkach.

3.3 Utrwalenie systemu celów strategicznych rozwoju przedsiębiorstwa pod wpływem trendów OZE

Planując działania strategiczne, firmy zajmujące się montażem krajowych elektrowni słonecznych lub elektrowni przemysłowych kierują się międzynarodowymi trendami w Europie i na świecie w ujęciu ogólnym, zmianami legislacyjnymi i rządowymi, a także zmianami klimatycznymi.

System energetyczny Ukrainy jest jednym z najmniej elastycznych na świecie. Krytycznie brakuje mu mocy manewrowej i magazynowania energii. Trzeba je pilnie rozbudować. Tak więc na Ukrainie nadal konieczne jest formowanie nowego obszaru rozwoju energetyki i jest to albo energia słoneczna, albo wiatrowa.

Obecnie energia to konserwatywny przemysła zbudowanie nowej elektrowni może zająć nawet dziesięć lat. Aby mieć zrównoważony system energetyczny w 2050 r., należy go zaplanować już teraz, a plany muszą zaczynać się od jasnej strategii.⁵¹

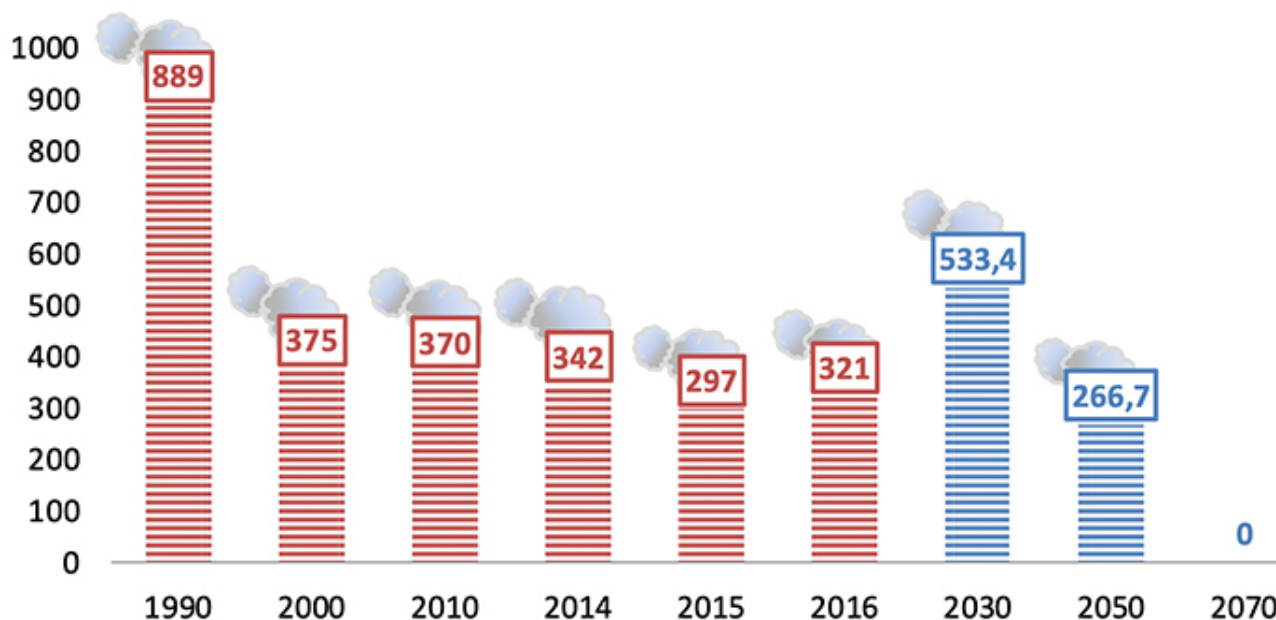
Porozumienie klimatyczne z Paryża, zatwierdzone w 2015 r., Potencjalnie nakłada na Ukrainę nowe obowiązki w zakresie redukcji emisji gazów cieplarnianych (GHG). Wpływa to na rozwój energetyki OZE gdyż tradycyjna stanowiła największe źródła emisji gazów cieplarnianych.

Porozumienie paryskie stawia sobie za cel utrzymanie globalnych temperatur na Ziemi w granicach 2 ° C do 2100 roku. Jednak zgodnie z oczekiwanymi, ustalonymi na szczeblu krajowym wkładami (NDC) krajów sygnatariuszy, emisje gazów cieplarnianych z tych krajów spowodują wzrost globalnej temperatury o 3,5 ° C do 2100 r.

Stawia to stronom porozumienia paryskiego, w tym Ukrainie, zadanie podjęcia bardziej ambitnych zobowiązań w zakresie redukcji emisji gazów cieplarnianych. W szczególności Ukraina oficjalnie ogłosiła cel ograniczenia emisji gazów cieplarnianych o 40% do 2030 r. w stosunku do poziomu emisji gazów cieplarnianych w 1990 r.

Jednak zgodnie z globalnym celem porozumienia paryskiego (2 ° C), przy założeniu, że emisje gazów cieplarnianych są proporcjonalne do zmiany globalnej temperatury, deklarowany cel powinien zostać skorygowany z 40% do 70% w 2050 r. W porównaniu z 1990 r.

Być może Ukraina będzie musiała podjąć tak trudne zobowiązania podczas następnych rozmów klimatycznych, które nie zostawią miejsca na węgiel w systemie energetycznym kraju.



Rysunek 12. Emisje CO2 na Ukrainie w latach 1990-2016, mln ton ekwiwalentu CO2 / rok i wizja 100 RE UA

Źródło: Ukraina potrzebuje nowej strategii „zielonej” energii: <https://www.epravda.com.ua/columns/2020/01/3/655486/>

⁵¹ Ministerstwo Energii i Węgla jest zainteresowane zrównoważonym rozwojem energii odnawialnej, skutecznością nowego modelu jej wsparcia: http://mpe.kmu.gov.ua/minugol/control/publish/article?art_id=245348373

2030 - 40% redukcja emisji w stosunku do poziomu z 1990 r. - cel NDC Ukrainy

2050 - 70% redukcja emisji w stosunku do poziomu z 1990 roku - wg scenariusza utrzymania temperatury w granicach 2 ° C i proporcjonalnego podziału dodatkowych zobowiązań pomiędzy krajami (potencjalne zobowiązania Ukrainy w ramach Porozumienia Paryskiego)

2070 - 100% redukcji emisji - wizja 100 RE UA

Brak akceptacji takich celów może zwiększyć presję na Ukrainę. Cło importowe za emisję dwutlenku węgla może być rynkowym instrumentem nacisku.

Nowa przewodnicząca Komisji Europejskiej Ursula von der Leyen za jeden z priorytetów uznała potrzebę uczynienia Europy pierwszym kontynentem neutralnym dla klimatu do 2050 roku. KE chce przedstawić wyniki za sto dni.

Celem pierwszego etapu jest redukcja emisji gazów cieplarnianych o 50-55% do 2030 roku. Niedawno Parlament Europejski przyjął dwie rezolucje, w których ogłosił stan wyjątkowy w dziedzinie ochrony klimatu i ochrony środowiska oraz potwierdził zamiar UE osiągnięcia „neutralności klimatycznej” do 2050 roku.⁵²

Taryfa „zielona” to koniec ery drogiej energii dla Ukrainy

Komisja Europejska opracowała już i przedstawiła do dyskusji Europejski Zielony Ład - pakiet środków, które powinny umożliwić europejskim obywatelom i przedsiębiorstwom czerpanie korzyści ze zrównoważonej „zielonej” transformacji.

Rozwijają się również inne procesy. Przykładowo Niemcy proponują zobowiązanie do transportu 1% gazów odnawialnych i zdekarbonizowanych, w tym biometanu i zielonego wodoru, sieciami gazu ziemnego od 2021 r., Oraz zwiększenie ich udziału do 10% do 2030 r. Niemcy prawdopodobnie będą importować znaczną część tych odnawialnych gazów. Otwiera to nowe możliwości dla Ukrainy.

Własne zasoby energii

Własny węgiel na Ukrainie jest drogi i dotowany. Nikt na świecie nie wydobywa węgla w tak głębokich kopalniach - do 1 km. Paliwo zawiera dużo siarki, co wymaga instalacji systemów odsiarczania dlatego taki węgiel staje się zbyt drogi i niekonkurencyjny.

W 2018 roku Ukraina zaopatrywała się z importu w gaz w 65% zapotrzebowania, ropę - w 20%, węgiel - w 61%. Ogólny wskaźnik uzależnienia od importu energii, w tym paliwa jądrowego, w 2015 r. wyniósł 51%. To duże zagrożenie dla bezpieczeństwa energetycznego kraju. Rocznie wydajemy na to ponad 12 miliardów dolarów, a te fundusze można wydać znacznie lepiej.

Kolejny raport agencji analitycznej Lazard (podać źródło) potwierdził oczekiwania analityków: energia odnawialna nadal spada.

⁵² Ukraina potrzebuje nowej strategii „zielonej” energii: <https://www.epravda.com.ua/columns/2020/01/3/655486/>

Lazard oblicza koszt produkcji energii elektrycznej. Obejmuje koszty budowy i całkowite koszty eksploatacji za cały okres eksploatacji, podzielone przez ilość energii wyprodukowanej w ciągu całego okresu eksploatacji elektrowni.

Najniższą cenę megawatogodzin wykazuje energia wiatrowa - 28-54 dolary. Na drugim miejscu jest energia słoneczna - 32-42 dolary, podczas gdy megawatogodzina węgla kosztuje 66-152 dolary, atom - 118-192 dolary. Wizja strategii energetycznej Ukrainy do 2050 roku opiera się na przejściu na 100% OZE. Jest to najbardziej odpowiedni scenariusz z ekonomicznego i środowiskowego punktu widzenia. Do 2050 r. Możliwe jest osiągnięcie 100% OZE w produkcji energii elektrycznej i ciepła, do 2070 r. - w transporcie i 100% OZE w całej energii. (podać źródło)

Jeżeli Ukraina podejmie nowe zobowiązania zgodnie z wymogami porozumienia paryskiego, to cel 20% udziału OZE w 2035 roku będzie niewystarczająco ambitny. Ponadto horyzont planowania strategii 2035 będzie niewystarczający.

Według Międzynarodowej Agencji Energetycznej efektywność energetyczna (40%) i odnawialne źródła energii (30%) odegrają kluczową rolę w zapobieganiu globalnemu ociepleniu o ponad 2 ° C i odpowiedniej redukcji emisji CO₂ do 2050 r. (podać źródło)

Dlatego nowa „zielona” strategia energetyczna Ukrainy do 2050 roku powinna opierać się na rozwoju dwóch głównych kierunków. Pierwsza to zmniejszenie zużycia kopalnych zasobów energetycznych poprzez zwiększenie efektywności energetycznej, druga to oszczędność energii i wykorzystanie OZE.⁵³

3.4 Uzasadnienie celowości zmian w przedsiębiorstwie „Resource Group”

Niestabilność środowiska, globalizacja rynków i nasilenie konkurencji wymagają od kierownictwa spółki Resource Group wykorzystania najnowszych narzędzi do identyfikacji rezerw efektywnościowych w systemach zarządzania. Dlatego coraz ważniejsze staje się wprowadzenie kontroli nad systemem kosztów i finansów przedsiębiorstw.

Zwiększenie konkurencyjności przedsiębiorstwa można realizować poprzez zwiększenie konkurencyjności cenowej lub pozacenowej produktów (rysunek 13). Wzrost konkurencyjności cenowej zapewnia obniżenie kosztów produkcji, zwiększając efektywność zasobów przedsiębiorstwa. Wzrost pozacenowej konkurencyjności produktów wynika głównie z jakościowego doskonalenia elementów potencjału wewnętrznego przedsiębiorstwa.⁵⁴

Konkurencyjność produktów w wyniku konkurencyjności przedsiębiorstwa ma bezpośredni wpływ na główne wskaźniki ekonomiczne przedsiębiorstwa. Produkcja niekonkurencyjnych

⁵³ Ujednolicony koszt energii i wyrównany koszt magazynowania 2019: <https://www.lazard.com/perspective/lcoe2019>

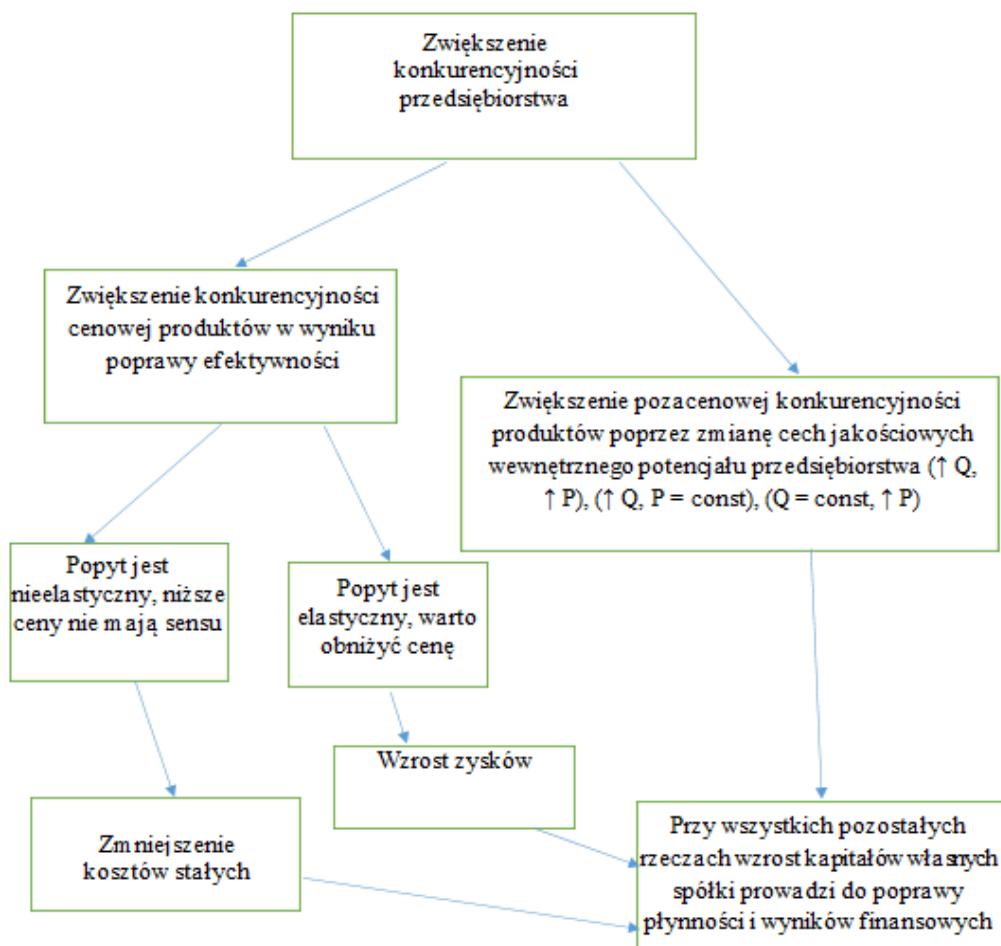
⁵⁴ Sposoby zwiększenia konkurencyjności przedsiębiorstwa w nowoczesnych warunkach: http://www.confcontact.com/2016-ekonomika-i-menedzhment/2_shumejko.htm

produktów jest często głównym powodem powstawania „łańcuchów” niewykonania zobowiązań i wyłączeń. Rozsądna zmiana ceny w przypadku nieodebranych produktów może nieznacznie zwiększyć możliwości finansowe przedsiębiorstwa. Przepływ finansowy z poszukiwanych (konkurencyjnych) produktów może stać się jednym ze źródeł wzrostu konkurencyjności przedsiębiorstwa.

W celu zwiększenia konkurencyjności przedsiębiorstw należy zwrócić szczególną uwagę na rozwiązanie następujących zadań:

- ulepszenie ram regulacyjnych dla rozwoju i poprawy otoczenia konkurencyjnego;
- analiza systemowa powinna być podstawą oceny konkurencyjności przedsiębiorstwa;
- rozwój popytu konsumenckiego na produkty i usługi poprzez wprowadzanie progresywnych norm jakości, poszerzanie ram prawnych społeczeństw konsumenckich, upowszechnianie rzetelnych informacji o towarach i usługach;
- ocena konkurencyjności powinna być przeprowadzona na podstawie racjonowania odpowiednich wskaźników;
- stymulowanie przedsiębiorstw do realizacji globalnej strategii na rzecz perspektyw rozwoju, wydajności, konkurencyjności i ekspansji eksportowej;
- poziom konkurencyjności należy oceniać w dynamice, która zapewni możliwość przewidywania zmian w przyszłości.⁵⁵

⁵⁵ Poprawa konkurencyjności przedsiębiorstw poprzez wprowadzenie działań przyjaznych środowisku: <https://www.pdaa.edu.ua/sites/default/files/node/4085/ekologospyamovanadiyalnist.pdf>



Rysunek 13. Mechanizm wpływu wzrostu konkurencyjności przedsiębiorstwa na płynność i stabilność finansową

Źródło: opracowanie własne

Na poziomie korporacyjnym w analizie konkurencyjności przedsiębiorstwa ważne staje się stosowanie podejścia logistycznego. Jego treść jest następująca - zapewnienie dostępnościżądanego produktu w odpowiedniej ilości i jakości, we właściwym miejscu, we właściwym czasie, dla konkretnego konsumenta po najlepszej cenie. Takie podejście pozwala zidentyfikować kluczowe wskaźniki konkurencyjności przedsiębiorstwa - jakość, czas i koszt - jako rodzaj miernika pozycji konkurencyjnej przedsiębiorstwa na rynku.

O kluczowej roli wskaźników jakości, czasu i kosztów w kształtowaniu przewagi konkurencyjnej w nowoczesnym biznesie międzynarodowym decydują badacze najnowocześniejszych teorii konkurencji.

Skoncentrowanie wysiłków na jednym z tych strategicznych kierunków, np. na wydatkach, może zapewnić przedsiębiorstwu pozycję lidera w wydatkach na definiującym się segmencie rynku, na którym ten czynnik ma kluczowe znaczenie.

Jednocześnie nacisk na redukcję kosztów, poprawę jakości produktu i szybkość jego wprowadzania na rynek może wyróżnić firmę jako lidera na konkurencyjnym rynku. Wymogiem

dla pracowników wydajnych firm powinno być przejście od kosztów i jakości do konkurencyjnych kosztów i jakości oraz terminowej realizacji.⁵⁶

3.5 Kierunki kształtowania konkurencyjności przedsiębiorstwa „Resource Group”

Menedżerowie odnoszący sukcesy, którzy monitorują proces wdrażania słabego planu w pierwszej kolejności: spróbują dowiedzieć się, na czym polega problem: w planowaniu i strategii, w ich realizacji i w obu jednocześnie. Następnie spróbują rozwiązać problem: ale badania pokazują, że firmy odnoszące sukcesy osiągają dobre wyniki zarówno w zakresie planowania i strategii, jak i stosowania i wdrażania.

Zwiększenie uwagi na fazę wdrażania programów marketingowych.

Od 2019 r. faza wdrażania strategicznego procesu marketingowego stała się kluczowym czynnikiem sukcesu dzięki przeniesieniu wielu funkcji planowania z planistów do menedżerów liniowych. W szczególności Prezes Zarządu „Resource Group” robi atmosferę zaufania i niezależności wśród menedżerów i pracowników.

Usprawnienie realizacji programów marketingowych.

Do wykonania tego trudnego zadania równie potrzebne są doskonałe umiejętności kierownicze i skuteczne metody zarządzania. Na tej podstawie możemy zaproponować szereg zasad ułatwiających realizację programów marketingowych. W przypadku „Resource Group” to:

- potrzeba szczegółowego wyjaśnienia celów i sposobów ich osiągania. Ci, którzy realizują plany, muszą rozumieć cele i metody ich osiągania. Każdy pracownik „Resource Group” musi mieć jasne wyobrażenie o głównych celach firmy, aby zapewnić konsumentom tylko wysokiej jakości produkt z najlepszych naturalnych składników. Można to osiągnąć, opracowując jasne opisy stanowisk, stosując elastyczne systemy motywacyjne i upraszczając przepływ informacji kanałami komunikacji;
- potrzeba posiadania przez organizację „opiekuna” programów. W przypadku tej firmy konieczne jest, aby skuteczne programy były zawsze wspierane przez „opiekunów” produktu lub programu, zdolnych i chętnych do ograniczenia biurokracji oraz promocji produktu i programu. Tacy ludzie muszą być w stanie manewrować między zagadnieniami strategii na dużą skalę a małymi, konkretnymi zadaniami, a także pokonywać bariery organizacyjne;
- potrzeba zachęcania do skutecznej realizacji opracowanych programów. Konieczne jest, aby każdy pracownik „Resource Group” i ogólnie cały zespół wiedzieli, że zostaną nagrodzeni za osiągnięcie celów firmy. Wtedy będą mieli motywację do zapewnienia

⁵⁶ Konkurencyjność przedsiębiorstwa i sposoby jej zwiększenia:
http://www.rusnauka.com/8_NND_2010/Economics/60538.doc.htm

pomyślnej realizacji programu, ponieważ w tym sukcesie będzie ich osobisty udział i wkład. Konieczne jest opracowanie jasnego schematu zachęt materialnych i moralnych dla pracowników różnych kategorii, na przykład wprowadzenie systemu oceny przedsiębiorstw do oceny pracy pracowników, w wyniku czego wysiłki pracownika zostaną nagrodzone;

— konieczność realizacji określonych działań i uniknięcia „paraliżu analitycznego”, który pojawia się, gdy zamiast wykonywania określonych działań w celu rozwiązania problemów poddaje się je nadmiernej analizie. Aby tego uniknąć, kierownictwo musi pracować zespołowo, angażując kreatywnych, profesjonalnych pracowników, którzy są w stanie szybko podjąć właściwą decyzję;

— stymulowanie otwartej dyskusji na temat wszystkich aspektów problemu. Sukces często zależy od sprzyjającej atmosfery pracy, która otwarcie stawia pracowników, bez obawy o wyrażenie opinii, swojej wizji problemu. Takie podejście polega na rozwiązaniu problemu zbiorowym wysiłkiem, bez tracenia czasu na szukanie sprawcy. Pełne rozwiązanie problemu może zaproponować każdy pracownik - od sprzątacza po kierownika. Zadaniem prezesa zarządu „Resource” - być w stanie wysłuchać i podjąć właściwą decyzję, analizując wszystkie propozycje swoich pracowników;

— określenie konkretnych zadań, odpowiedzialności i terminów ich realizacji. Pomyślna realizacja planu wymaga od pracowników jasnej znajomości zadań, za które są odpowiedzialni oraz terminów ich realizacji. Aby skutecznie realizować różnorodne zadania związane z wejściem na nowe rynki centralnej i wschodniej Ukrainy, szef Resource Group powinien zwoływać cotygodniowe spotkania w celu omówienia realizacji programów. Rezultatem powinien być kalendarz zawierający zadania, terminy i osobę odpowiedzialną za realizację. Aby je sporządzić, należy:

- 1) określić główne zadania;
- 2) wyznaczać terminy;
- 3) organizować pracę w celu terminowego wykonania zadania;
- 4) rozdziela obowiązki między wykonawców.

Harmonogram produkcji i marketingu dla nowego produktu można z powodzeniem skompilować za pomocą wykresu Gantta. Wszystkie techniki planowania powinny mieć na celu rozróżnienie między zadaniami, które są wykonywane sekwencyjnie i mogą być wykonywane jednocześnie.

Sposoby usprawnienia organizacji marketingu

Aby zrealizować plany marketingowe firm konieczne jest stworzenie struktury organizacyjnej marketingu. Z marketingiem wiążą się dwa główne problemy:

- 1) konieczne jest zrozumienie, w jaki sposób współzależne pozycje liniowe i nieliniowe oraz podziały strukturalne tworzą skoordynowaną strukturę organizacyjną marketingu;
- 2) konieczne jest zrozumienie, jaką rolę odgrywa menedżer produktu i kierownik marketingu.⁵⁷

W celu usprawnienia realizacji programu marketingowego w przedsiębiorstwie proponuje się utworzenie działu marketingu w przedsiębiorstwie Sp. z oo „Resource Group”.

Tabela 14. Roczne koszty utworzenia i funkcjonowania działu marketingu

Nazwa kosztu	Suma, UAH
Nakłady inwestycyjne	
Koszt zakupu komputera i sprzętu komputerowego	16.990,0
Całkowite nakłady inwestycyjne	16.990,0
Bieżące wydatki	
Bieżące koszty operacyjne	7.800,0
koszty wynagrodzenia	8.932,0
Rozliczenia międzyokresowe płac	11.901,6
Całkowite wydatki bieżące	69.021,6
Całkowity	90.011,6

Źródło: opracowanie własne

W związku z utworzeniem tej jednostki spodziewany jest 1,2-krotny wzrost wolumenu sprzedaży usług instalacji solarnych.

Utworzenie takiej jednostki można przeprowadzić zgodnie z poniższym schematem. Sekwencja doskonalenia struktury organizacyjnej została przedstawiona w tabeli 15.

Tabela 15. Sekwencja doskonalenia struktury organizacyjnej „Resource Group”

№	Nazwa planowanych prac	Liczba dni	Odpowiedzialny
A	Początek wydarzenia		
1	Przygotowanie planu usprawnienia struktury organizacyjnej zarządzania przedsiębiorstwem	5	Dyrektor
2	Zmiana przepisów dotyczących jednostek strukturalnych	5	Dyrektor
3	Zobacz obowiązki funkcjonalne pracowników jednostek strukturalnych przedsiębiorstwa	5	Dyrektor
4	Wyszukaj kandydata na stanowisko zastępcy dyrektora przedsiębiorstwa	20	Dyrektor
5	Wyszukaj specjalistów ds. Marketingu do pracy w nowo utworzonym dziale marketingu	15	Dyrektor, Zastępca Dyrektora
6	Koniec wydarzenia	50	

Źródło: opracowanie własne

⁵⁷ Konkurencyjność przedsiębiorstwa: http://www.lute.lviv.ua/fileadmin/www.lac.lviv.ua/data/kafedry/Ekonomiky/Docs/Konkurentospromozhnist_p-va_Lupak_Vasilciv.pdf

Dlatego też, aby usprawnić strukturę organizacyjną „Resource Group” Sp. Z oo poprzez utworzenie działu marketingu, spółka poniesie koszty w wysokości 9 011,6 UAH, a sama procedura tworzenia zajmie do 50 dni.

4. ANKIETA DOTYCZĄCA ŚWIADOMOŚCI SPOŁECZNEJ WDRAŻANIA OZE

Na podstawie badania tematyki wdrożenia OZE opracowano kwestionariusz (tabela 16). W badaniu wzięło udział 20 respondentów, z których wszyscy są obywatelami Ukrainy.

Tabela 16. Ankieta dotycząca świadomości społecznej wdrażania OZE wśród Ukraińców

Pytanie	Tak	Nie
Czy ma znaczenie wdrożenie OZE dla ekologii?	20	0
Czy OZE mogą zamienić zwykłe źródła energii.	15	5
Czy występuje światowa tendencja do zmniejszenia wykorzystania zwykłych źródeł energii.	18	2
Cz na Ukrainie nie ma wysokiej jakości dostawcy sprzętu do domowej elektrowni słonecznej.	10	10
Czy domowe elektrownie słoneczne mają innowacyjny charakter.	20	0
Domowe elektrownie słoneczne to jest ekonomicznie wygodne.	5	15
Czy klimat Ukrainy sprzyja produkcji energii słonecznej.	4	16
Czy inwestowanie w domowe elektrownie słoneczne jest opłacalne.	6	14

Źródło: opracowanie własne

Z przeprowadzonej ankiety na podstawie kwestionariusza możemy wyciągnąć następujące wnioski:

- Ukraińcy nie do końca rozumieją potencjał Ukrainy w zakresie energii odnawialnej;
- istnieje opinia, że sprzęt do instalacji domowych elektrowni słonecznych jest na Ukrainie kiepskiej jakości (prawdopodobnie ze względu na to, że na Ukrainie jest rozwinięty „czarny rynek” oraz funkcjonuje przemysł najczęściej urządzeń kiepskiej jakości;
- nie wszyscy rozumieją innowacyjność i atrakcyjność inwestycyjną w energię odnawialną.

Dlatego też, aby zwiększyć zaangażowanie mieszkańców Ukrainy w inwestowanie w energię odnawialną, potrzebna jest edukacja oraz dobra i systematyczna praca informacyjna z konkretnymi danymi statystycznymi i rynkowymi, które mogłyby przyciągnąć uwagę i zaufanie.

PODSUMOWANIE

Na Ukrainie problem zastąpienia tradycyjnych kopalnych paliw alternatywnymi, jak ma to miejsce w UE, poma podłoże finansowe i olega na tym, że przejście na paliwa alternatywne jest mniej opłacalne dla producentów ciepła niż korzystanie np. z gazu. Wynika to z faktu, że mechanizmy rekompensat taryfowych działają tylko przy korzystaniu z gazu. Pozytywne jest jednak to, że rząd pracuje nad usprawnieniem systemu taryfowego pod kątem zmniejszenia wysokości rekompensaty za różnicę w taryfach na energię cieplną wytwarzaną z gazu ziemnego, na korzyść zwiększenia takiej rekompensaty za koszt pozyskania energii cieplnej wytwarzanej z paliw alternatywnych. Jednocześnie wprowadzenie takich mechanizmów będzie dodatkowo stymulować krajową gospodarkę, gdyż zadziała mechanizm mnożnikowy: wsparcie finansowe otrzyma nie rosyjski Gazprom, ale przedsiębiorcy ukraińscy, a przede wszystkim podmioty lokalne.

WNIOSKI

Nowoczesna koncepcja zarządzania konkurencyjnością przedsiębiorstwa opiera się na wykorzystaniu podstawowych założeń teorii zarządzania, zgodnie z którymi głównymi elementami systemu zarządzania są cel, przedmiot, metodologia oraz zasady, proces i funkcje zarządcze.

Celem zarządzania konkurencyjnością przedsiębiorstwa jest zapewnienie jego rozwojowi i zrównoważonego funkcjonowania w warunkach wszelkich zmian gospodarczych, politycznych, społecznych i innych zachodzących w jego otoczeniu zewnętrznym.

W nowoczesnych warunkach biznesowych w przedsiębiorstwie celowe będzie wprowadzenie systematycznej diagnostyki i monitoringu potencjału konkurencyjnego, który dostarcza informacji o stanie i możliwych sposobach jak najefektywniejszego wykorzystania potencjału w czasie, a także określa nie tylko kierunki, ale i możliwości skutecznej strategii konkurencyjnej w celu osiągnięcia przez to przedsiębiorstwo wysokiego poziomu konkurencyjności.

Prognozuje się, że wraz ze wzrostem taryf za energię elektryczną, a zwłaszcza na gaz ziemny, oraz wypracowaniu skutecznych mechanizmów wsparcia państwa dla wykorzystania odnawialnych źródeł energii, technologie te staną się bardziej dostępne dla Ukrainy.

Reforma systemu administracyjno-terytorialnego z decentralizacją władzy i zwiększeniem uprawnień i zwiększenie środków finansowych dla społeczności terytorialnych przyczyni się również do upowszechnienia projektów energetyki odnawialnej, w szczególności w zachodnim regionie Ukrainy, który jest bardziej skłonny do wykożystania zagranicznych doświadczeń za pośrednictwem sąsiedztwa UE.

Zgodnie z opracowaną analizą PEST można stwierdzić, że największy wpływ otoczenia zewnętrznego na „Resource Group” Sp. z oo mają czynniki ekonomiczne, a najmniej społeczne, polityczne i technologiczne będące na tym samym poziomie.

Zgodnie z zaleceniami uzyskanymi metodą SPACE firma „Resource Group” powinna kierować się agresywną strategią, tj. próbować zdobywać nowe rynki, zwiększać produkcję, znajdować nowych partnerów, dystrybutorów i klientów. Pozycja firmy na rynku pozwala aktywnie inwestować w rozwój, starając się zwiększać swój udział w rynku montażu paneli fotowoltaicznych.

Do głównych środków zwiększania konkurencyjności badanego przedsiębiorstwa należą:

- inżynieria przemysłowa: komputeryzacja i automatyzacja procesów w przedsiębiorstwie, zapewniająca elastyczność procesu produkcyjnego;
- rozwój organizacyjny;
- środki ekonomiczne: gospodarka zapasami, finanse.

- innowacyjny rozwój przedsiębiorstwa, zastosowanie programu efektywności energetycznej, montaż paneli słonecznych na dachach budynków przemysłowych.

Zaproponowano działania mające na celu zwiększenie konkurencyjności tego przedsiębiorstwa, żeby zwiększyć efektywność zarządzania marketingowego firmy, a mianowicie utworzenie działu marketingu z działów sprzedaży i zaopatrzenia, obliczono, że utworzenie takiego działu zwiększy sprzedaż towarów o 1,2 razy. Aby usprawnić strukturę organizacyjną Resource Group poprzez utworzenie działu marketingu, spółka poniesie koszty w wysokości 9 011,6 UAH, a sama procedura tworzenia zajmie do 50 dni.

BIBLIOGRAFIA

1. Adams J., Polityka środowiskowa i konkurencyjność w zglobalizowanej ekonomii: zagadnienia koncepcyjne i przegląd dowodów empirycznych. Globalization and Environment: Preliminary Perspectives, OECD, Paryż, 1997.
2. Analiza osobowości SWOT: co to jest, do czego służy i jak to zrobić poprawnie: <https://blog.agrokebety.com/swot-analiz-osobystosti>
3. Analiza PEST: instrukcje kompilacji: <https://www.gd.ru/articles/8800-pest-analiz>
4. Analiza SNW komponentów środowiska wewnętrznego: https://stud.com.ua/34949/menedzhment/analiz_skladovih_vnutrishnogo_seredovischa
5. Azoev G.L. Konkurencyjne przewagi firmy. Mińsk: OAO „Typografia NOWOŚCI”, 2000. - 459 str
6. Bernitskaya D.I. Rozwój przewag konkurencyjnych przedsiębiorstwa z uwzględnieniem czynników otoczenia zewnętrznego i wewnętrznego. Teoria i praktyka nowoczesnej ekonomii, Czerkasy, 2018, <https://chdtu.edu.ua/feu/keu/conferences/item/11254-materialy-khikh-mizhnarodnoyi-naukovo-praktychnoyi-konferentsiyi-teoriya-i-praktyka-suchasnoyi-gospodarka-2018>
7. Bernytska D.I. Strategia przedsiębiorstwa: podręcznik. Tarnopol: Krok, 2012, 213 s.
8. Bowen A., S. Fankhauser, Narracja zielonego wzrostu: zmiana paradygmatu czy po prostu spin? Global Environ. Zmiana 21, 2011. <https://doi.org/10.1016/j.gloenvcha.2011.07.007>.
9. Cechy analizy strategicznej branży: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=5258>
10. Dovgan Y..V. (2020), „Tworzenie strategii marketingowej w celu promowania innowacyjnych firm”. Gospodarka i państwo. Nr 1. S. 126-131.
11. Energia słoneczna to jeden z najbardziej atrakcyjnych dla inwestycji sektorów „czystej” energii na Ukrainie!: <Http://www.sae.gov.ua/en/news/2304>
12. Energia słoneczna Ukrainy - problemy i pokusy: <http://sib.com.ua/sib-03-106-2019/energukr.html>
13. Energia słoneczna: <http://uare.com.ua/soniachna-enerhetyka.html?limitstart=0>
14. Globalny raport o stanie odnawialnych źródeł energii. Sieć Polityki Energii Odnawialnej XXI wieku: <http://www.ren21.net>.
15. Golovchuk YO, „Marketingowa dominacja rozwoju przewag konkurencyjnych przedsiębiorstwa w warunkach gospodarki informacyjnej”. Biuletyn Chmielnickiego Uniwersytetu Narodowego. Nauki ekonomiczne, 2017, № 3, t. 1. str. 69-73,; <http://elar.khnu.km.ua/jspui/bitstream/123456789/6226/1/10.pdf...>

16. Golovchuk YO, Serednytska LP, „Marketingowa polityka produktowa - narzędzie zwiększania konkurencyjności przedsiębiorstwa”. Agrosvit. 2020. № 1. str. 61–68: <http://www.agrosvit.info/?op=1&z=3059&i=8>
17. Golovkova L.S. Zagregowany potencjał ekonomiczny korporacji: powstanie i rozwój: monografia. Zaporozhye: CPU Publishing House, 2009. - 340 str.
18. Gonchar O., Polishchuk I., „Współczesne czynniki integracji jako warunek wstępny dla ukształtowania mechanizmu zarządzania potencjałem marketingowym przedsiębiorstwa”. Journal of European, 2019: <https://doi.org/10.35774/jee2019.02.213>, dostępne pod adresem: <http://jeej.tneu.edu.ua/index.php/enjee/article/view/1378>
19. Gudz O.E., Stepasyuk O.S., „Formowanie i mechanizm realizacji strategii zarządzania konkurencyjnością przedsiębiorstwa rolnego”. Biuletyn Naukowy Narodowego Uniwersytetu Przyrodniczego i Środowiska Ukrainy. Seria „Ekonomia, zarządzanie rolne, biznes”, 2011 s. 194–203....
20. Ilchenko I.Y. (2010), „Metodyczne podejście do oceny efektywności strategii biznesowej przedsiębiorstwa”. Agrosvit. № 14, s. 51: http://www.agro-svit.info/pdf/14_2010/12.pdf
21. Ile energii elektrycznej wytwarzają krajowe elektrownie słoneczne na Ukrainie: https://biz.ligazakon.net/ua/news/188182_sklki-elektriki-viroblyayut-domashn-sonyachn-elektrostants-v-ukran
22. Informacja o firmie "Resource Group" Sp. z o.o.: https://youcontrol.com.ua/catalog/company_details/31829270/
23. Karachina N.P. Potencjał konkurencyjny i jego rola w kształtowaniu konkurencyjności przedsiębiorstwa. Przestrzeń gospodarcza, 2014, s. 164–172.
24. Kasyanova N.V. Potencjał przedsiębiorstwa: tworzenie i wykorzystanie. Wydanie drugie: podręcznik. Kijów: Centrum Literatury Edukacyjnej, 2013, 248 s.
25. Keller W., International technology diffusion, 2004: <https://doi.org/10.1257/0022051042177685>.
26. Konkurencyjność przedsiębiorstwa i sposoby jej zwiększenia: http://www.rusnauka.com/8_NND_2010/Economics/60538.doc.htm
27. Konkurencyjność przedsiębiorstwa: http://www.lute.lviv.ua/fileadmin/www.lac.lviv.ua/data/kafedry/Ekonomiky/Docs/Konkurentospromozhnist_p-va_Lupak_Vasilciv.pdf
28. Korolchuk Y. Energia odnawialna: perspektywy dla Ukrainy. 2014, Radio Liberty: <http://www.radiosvoboda.org/content/article/25044801.html>.
29. Kotler F. Zarządzanie marketingowe. Kurs ekspresowy. SPb .: Piter, 2005. - 464 s

30. Kozhemyako V.P. Optymalizacja projektów budowy elektrowni słonecznych z uwzględnieniem podstawowych wskaźników techniczno-ekonomicznych. Urządzenia i elementy optoelektroniczne w technologiach laserowych i energetycznych. - 2015. - №. 2. - str. 66-81.
31. Krasnokutskaya NS Potencjał przedsiębiorstwa: tworzenie i ocena: podręcznik. Kijów.: CNL, 2005, s. 20–31.
32. Kryvovyazyuk I.V. Diagnostyka ekonomiczna: podręcznik. sposób. Kijów: Centrum Literatury Edukacyjnej, 2013. - 456 str.
33. Kudrya S.O. Stan i perspektywy rozwoju energetyki odnawialnej na Ukrainie. Visnyk natsionalnoi akademii nauk Ukrainy. 2015 r. - nr 12 - str. 19-26.
34. Kuznetsova I.O. Konkurencyjność przedsiębiorstwa: ocena poziomu i kierunków doskonalenia: Monografia / ogólnie. wyd. S OG Yankovogo - Odessa: Atlant, 2013. –470 str.
35. Lambin J.-J. Zarządzanie zorientowane na rynek. - SPb .: Peter, 2007, 800 str.
36. Ligonenko L.O. Enterprise w kontekście globalizacji: świadomość nowych realiów. Problemy i perspektywy rozwoju biznesu na Ukrainie. Kijów: KNTEU, 2005, 310 str.
37. Lukomsky D. Co stanie się jutro z energią słoneczną? Ukrainian Energy, 2014: <http://ua-energy.org/post/42922>.
38. Luzhetsky A.I. Identyfikacja pojęcia „potencjału konkurencyjnego przedsiębiorstwa” i podejść do zarządzania nim. Innowacyjna gospodarka. - 2013. - № 8. - Str. 125–128.
39. Master S.V. Konceptyjne podstawy strategii regulacji państwa i perspektywy rozwoju alternatywnych źródeł energii na Ukrainie. Teoria i praktyka administracji publicznej. - 2015. - №. 3 (50). - str. 100–106.
40. Matveev V.V. Istota strategicznego zarządzania potencjałem konkurencyjnym przedsiębiorstwa. Młody naukowiec. 2015, s. 179–184
41. Omelchak G.V. Otoczenie instytucjonalne i istota potencjału konkurencyjnego korporacji. Stan i regiony. Seria: Ekonomia i przedsiębiorczość. 2013, s. 121-125.
42. Pchelyanska GO, „Bieda i jej wpływ na kształtowanie się bezpieczeństwa żywnościowego”. Business Inform, 2017, nr 8. S. 167–172: http://nbuv.gov.ua/UJRN/binf_2017_8_24.
43. Poprawa konkurencyjności przedsiębiorstw poprzez wprowadzenie działań przyjaznych środowisku:
<https://www.pdaa.edu.ua/sites/default/files/node/4085/ekologospryamovanadiyalnist.pdf>
44. Porter M. Competition / M. Porter; tłumaczenie z języka angielskiego. - Moskwa: Williams, 2005. - 608 str.
45. Prywatna elektrownia słoneczna: <https://tyzhden.ua/Economics/215101>
46. Seleznyova O.V. Teoretyczne podstawy systemu zarządzania potencjałem konkurencyjnym przedsiębiorstwa. Business Inform, 2012, s. 209–213.

47. Sharko V.V., Loyanych G.S., Gavenko M.S., Tworzenie strategii konkurencyjnej przedsiębiorstwa handlowego. Biuletyn Chmielnickiego Uniwersytetu Narodowego. Nauki ekonomiczne, 2017: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/Vchnu_ekon_2017_- 6 \(1\) 45](http://nbuv.gov.ua/UJRN/Vchnu_ekon_2017_-6(1)45)
48. Shmorgun LG Zarządzanie organizacjami: podręcznik Kijów: Wiedza, 2010. - s.452
49. SPACE-analiza jako metoda oceny strategicznej pozycji
50. SPACE-analiza jako metoda oceny strategicznej pozycji przedsiębiorstwa: <http://elar.tsatu.edu.ua/bitstream/123456789/8920/1/7.pdf>
51. Sposoby zwiększenia konkurencyjności przedsiębiorstwa w nowoczesnych warunkach: http://www.confcontact.com/2016-ekonomika-i-menedzhment/2_shumejko.htm
52. Stadnyk V., Sokolyuk G., Golovchuk Y., „Funkcja marketingu w minimalizowaniu ryzyka partnerstwa w systemach biznesowych branży turystycznej”. Problemy społeczno-gospodarcze a państwo, 2019: <http://elartu.tntu.edu.ua/handle/lib/30953>
53. Ujednolicony koszt energii i wyrównany koszt magazynowania 2019: <https://www.lazard.com/perspective/lcoe2019>
54. Ukraina potrzebuje nowej strategii „zielonej” energii: <https://www.epravda.com.ua/columns/2020/01/3/655486/>
55. Zajcew R. Omówienie ukraińskiego rynku energii słonecznej: status i perspektywy handlowe. Zakład Materiałów do Elektroniki i Ogniw Słonecznych, National Technical University „Charkiv Polytechnic Institute”, Charków, UKRAINA, 2019, 8s.
56. Zielona przyszłość ukraińskiej energii: <https://nv.ua/ukr/biz/markets/zelena-energetika-shlyah-rozvitku-ukrajini-ta-inshih-yevropeyskih-krajin-infografika-50098963.html>
57. Vergin Daniel. Zadanie: energia, bezpieczeństwo i przeróbka Nowoczesny świat. Penguin Books, 2011, 816 s

SPIS TABEL

Tabela 1. Charakterystyka składników potencjału konkurencyjnego

Tabela 2. Analiza głównych wskaźników ekonomicznych przedsiębiorstwa „Resource Group” za lata 2017-2019

Tabela 3. Szanse i bariery dla operatorów SPP

Tabela 4. Analiza PEST „Resource Group”

Tabela 5. Analiza SWOT „Resource Group”

Tabela 6. Analiza 5 sił konkurencyjnych „Resource Group”

Tabela 7. SNW analiza „Resource Group”

Tabela 8. Ocena konkurencyjności spółki „Resource Group” i jej konkurenta

Tabela 9. Wyniki ankiety wśród klientów Resource Group

Tabela 10. GAP – analiza Resource Group

Tabela 11. Analiza Lots Resource Group

Tabela 12. Ocena branży według kryteriów J. Thompsona

Tabela 13. Obliczanie ważonej oceny kryteriów metodą SPACE

Tabela 14. Roczne koszty utworzenia i funkcjonowania działu marketingu

Tabela 15. Sekwencja doskonalenia struktury organizacyjnej „Resource Group”

Tabela 16. Ankieta dotycząca świadomości społecznej wdrażania OZE wśród Ukraińców

SPIS RYSUNKÓW

- Rysunek 1. Schemat koncepcyjny procesu zarządzania potencjałem konkurencyjnym przedsiębiorstwa
- Rysunek 2. Główne cechy potencjału konkurencyjnego przedsiębiorstwa
- Rysunek 3. Czynniki wpływające na potencjał konkurencyjny przedsiębiorstwa
- Rysunek 4. Konceptualny model kształtowania trwałych przewag konkurencyjnych
- Rysunek 5. Struktura organizacyjna "Resource Group"
- Rysunek 6. Moc zainstalowana w przemysłowych SES na Ukrainie jest łączną wartością
- Rysunek 7. Wielkość produkcji energii elektrycznej przez przemysłową SES w latach
- Rysunek 8. Mapa nasłonecznienia Ukrainy
- Rysunek 9. 10 największych dostawców sprzętu do energii słonecznej na Ukrainie
- Rysunek 10. Macierz McKinsey dla Resource Group
- Rysunek 11. Konstrukcja wektora zalecanej strategii metodą SPACE
- Rysunek 12. Emisje CO₂ na Ukrainie w latach 1990-2016, mln ton ekwiwalentu CO₂ / rok i wizja 100 RE UA
- Rysunek 13. Mechanizm wpływu wzrostu konkurencyjności przedsiębiorstwa na płynność i stabilność finansową